Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional



DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

UEB

PEDI 2021 - 2025

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dr. Arturo Rojas Sánchez	**Rector**
Dra. Silvia Pacheco Mendoza	**Vicerrectora Académica**
Dr. Caros Ribadeneira Zapata	**Vicerrector de Investigación y Vinculación con la Sociedad**

DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Ing. Jorge Goyes Noboa.	Director de Planeamiento y aseguramiento de la calidad
Ing. Eddy Alvarado Pacheco	Docente
PSic. Vanessa Gavilánez	Docente
Lcda. Mariangela Pinto	Analista de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1 MARCO LEGAL 8
1.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA 8
1.1.2 LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR 8
1.1.3 ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR 9
1.2. Descripción de la institución 12
1.3. Competencias, facultades, atribuciones y rol 13
2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL 14
2.1 Tecnologías de la información y comunicación 14
2.2 Planificación 15
2.2.1 Construcción del Plan Operativo Anual 15
2.3 Estructura organizacional 16
2.4 Talento humano 16
3 ANÁLISIS SITUACIONAL 16
3.1 Análisis del contexto 16
3.2 Análisis sectorial y diagnóstico territorial 18
3.3 Mapa de actores y actoras 19
3.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) 27
3.4.1 Fase 1: listado de las variables 27
3.4.2 Fase 2: descripción de relaciones entre las variables 36
3.5 ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO 44
3.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO 46
3.7 ZONA DE ÉXITO CUADRANTE (FO) 48
3.8 ZONA DE RESCATE CUADRANTE (FA) 49
3.9 ZONA DE ILUSIÓN CUADRANTE (DO) 52
3.10 ZONA VULNERABLE CUADRANTE (DA) 54
3.11 DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS 57
3.12 RESULTADOS DEL ESTUDIO ADAPTACIÓN (MEDIO / ORGANIZACIÓN) 58
3.13 INFLUENCIAS DIRECTAS 58
3.14 PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS DIRECTAS 58
3.15 EL EJE DE LA ESTRATEGIA 56
3.15.1 GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS 59
3.16 INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES 60
3.17 ESTABILIDAD A PARTIR DE MIDP 60

3.18 PLANO DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES 60
3.19 GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES 62
3.20 Directas Potenciales MIDP. 62
3.21 INFLUENCIAS INDIRECTAS 62
3.21.1 PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS 62
3.21.2 INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES 64
3.21.3 PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES 65
3.21.4 GRÁFICO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES 66
4 DECLARACIÓN DE ELEMENTOS ORIENTADORES 68
4.1 PRINCIPIOS 68
4.2 VALORES 68
4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 69
4.4 INDICADORES Y METAS ESTRATÉGICAS 2020 -2025 70
4.5 ALINEACIÓN AL PND 75
4.6 ESTRATEGIAS 78
5 PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA 75
5.1 Programación Plurianual de la Política Pública 75
5.2 Implementación de la política pública con enfoque territorial 75
5.2.1 Matriz para elaborar la Programación Plurianual de la Política Pública (Alineación) 76
5.3 PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA 75
5.4 Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública 78
5.5 PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA 82
5.6 Matriz para elaborar la Programación Anual de la Política Pública (Desglose de la Meta Semestral) Continuación 86
6 GLOSARIO 91
7 BIBLIOGRAFÍA 93
8 ANEXOS 104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:Análisis PEST 17
Tabla 2:Oferta académica de la Zona de Planificación Número 5 19
Tabla 3: Evaluación actores planificación estratégica UEB 21
Tabla 4:OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 69

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1:Relación de Variables 35

1 MARCO LEGAL

1.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

"Art. 344.- El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior.
El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema."

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

"**Art. 353.-** El sistema de educación superior se regirá por:

1. Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva.
2. Un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación."

1.1.2 LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

"**Art. 12.- Principios del Sistema.-** El Sistema de Educación Superior se rige por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica y tecnológica global.

El Sistema de Educación Superior, al ser parte del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social, se rige por los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; y funcionará bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación.
Estos principios rigen de manera integral a las instituciones, actores, procesos, normas, recursos, y demás componentes del sistema, en los términos que establece esta Ley."

"**Art. 17.- Reconocimiento de la autonomía responsable.-** El Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República. En el ejercicio de autonomía responsable, las universidades y escuelas politécnicas mantendrán relaciones de reciprocidad y cooperación entre ellas y de estas con el Estado y la sociedad; además observarán los principios de justicia, equidad, solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas. (...)"

"Art. 45.- Principio del Cogobierno.- El cogobierno es parte consustancial de la autonomía responsable. Consiste en la dirección compartida de las instituciones de educación superior por parte de los diferentes sectores de la comunidad de esas instituciones: profesores, estudiantes, empleados y trabajadores, acorde con los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género.(..)"

"Art. 93.- Principio de Calidad.- El principio de calidad establece la búsqueda continua, auto-reflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad

educativa superior con la participación de todos los estamentos de las instituciones de educación superior y el Sistema de Educación Superior, basada en el equilibrio de la docencia, la investigación e innovación y la vinculación con la sociedad, orientadas por la pertinencia, la inclusión, la democratización del acceso y la equidad, la diversidad, la autonomía responsable, la integralidad, la democracia, la producción de conocimiento, el diálogo de saberes, y valores ciudadanos."

"Art. 97.- Cualificación Académica.- La cualificación académica de las instituciones de educación superior, carreras y programas será el resultado de la evaluación efectuada por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior sin fines de acreditación y en función de la naturaleza y particularidades de cada una de éstas. Hará referencia al cumplimiento de su misión, visión, fines y objetivos, en el marco de los principios de calidad, pertinencia e integralidad. La cualificación académica se realizará mediante un ordenamiento de las instituciones, carreras y programas de acuerdo a una metodología que incluya criterios y objetivos medibles y reproducibles de carácter nacional e internacional."

El tercer inciso del **Art. 104,** establece: "El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en coordinación con el órgano rector de la política pública de la educación superior determinarán la obligatoriedad de este examen y, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior expedirá el certificado de habilitación correspondiente. (...)"

"Art. 107.- Principio de pertinencia.- El principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello, las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología."

"Art. 160.- Fines de las instituciones de educación superior.- Corresponde a las instituciones de educación superior producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país; propiciar el diálogo entre las culturas nacionales y de éstas con la cultura universal; la difusión y el fortalecimiento de sus valores en la sociedad ecuatoriana; la formación profesional, técnica y científica de sus estudiantes, profesores o profesoras e investigadores o investigadoras, contribuyendo al logro de una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad.".

1.1.3 ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

"**Art. 6. Fines.-** A más de los consagrados en la Ley Orgánica de Educación Superior, son fines de la Universidad Estatal de Bolívar:

- Desarrollar el conocimiento, la ciencia, la tecnología, la cultura, la interculturalidad; a través de la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad.
- Aportar al desarrollo de una conciencia, actitud crítica y propositiva, frente a los problemas de la sociedad, que le permitan participar en la solución de los mismos.
- La protección del ambiente, la biodiversidad, la seguridad y la soberanía alimentaria con criterio de sustentabilidad."

"Art.12.- Principio de cogobierno.- El cogobierno es parte consustancial de la autonomía responsable. Consiste en la dirección compartida de Universidad Estatal de Bolívar por parte de los diferentes sectores de la comunidad universitaria: profesores, estudiantes, empleados y trabajadores, acorde con los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de

género."

"Art. 13.- Órganos de carácter colegiado.- Para el ejercicio del cogobierno la Universidad Estatal de Bolívar define y establece como órganos colegiados de carácter académico y administrativo: Consejo Universitario, Consejo Directivo de Facultad y Consejo de Extensión. Su organización, integración, deberes y atribuciones constan en el presente estatuto y reglamentos que dicten para el efecto.(...)"

"Art. 14.-Órgano colegiado superior.- La Universidad Estatal de Bolívar tendrá como autoridad máxima el Consejo Universitario que estará integrado para autoridades, representantes de los profesores, estudiantes, empleados y trabajadores; constituye la instancia encargada de la dirección y gestión del desarrollo institucional de acuerdo a su misión y visión, estableciendo políticas generales, atendiendo el principio del cogobierno y las políticas de participación que determina la ley. (...)"

"Art. 23. El Rector es la primera autoridad ejecutiva de la Universidad Estatal de Bolívar y ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial. El Rector presidirá el Consejo Universitario de manera obligatoria y aquellos órganos que señala el Estatuto respectivo en ejercicio de su autonomía responsable. (...)"

"Art. 28.- Deberes y Atribuciones del Rector. Todos los literales."

"Art. 29.- El Vicerrector Académico es la autoridad de la Universidad Estatal de Bolívar, responsable de la gestión académica institucional, del desarrollo de programas, proyectos y planes de formación profesional de grado y postgrado, planificados y aprobados por las Facultades y Postgrado. (...)"

"Art. 34.- Deberes y Atribuciones del Vicerrector Académico. Todos los literales."

"Art. 35.-El Vicerrector de Investigación y Vinculación es la autoridad de la Universidad Estatal de Bolívar, responsable de la gestión de investigación y vinculación. (...)"

"Art. 40.- Obligaciones y Atribuciones del Vicerrector de Investigación y Vinculación. Todos los literales."

"Art. 41.- Facultades.-Son las encargadas de la gestión, administrativa, académica, investigación y vinculación."

"Art. 45.- Decano.- Es la primera autoridad académica de la Facultad, será designado por el Rector y es de libre nombramiento y remoción, podrá ser designado por segunda ocasión por una sola vez."

"Art. 47.- Deberes y Atribuciones de Decano. Todos los literales."

"Art. 49.- Coordinador de Carreras.- El Coordinador de carrera/s será de libre nombramiento y remoción, designado por el Rector, para lo cual, deberá cumplir con los requisitos establecidos en la normativa vigente, desempeñará sus funciones a tiempo completo."

"Art.51.- Deberes y Atribuciones. Del Coordinador de Carrera/s. Todos los literales"

"Art. 66.- Dirección de Investigación y Vinculación.- Es la encargada de administrar los procesos de Investigación y Vinculación en articulación con la academia para coadyuvar el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y metas institucionales."

"Art. 68.- Deberes y Atribuciones del Director de Investigación y Vinculación. Todos los

literales”

“Art. 71.- Comité consultivo de graduados.- Es un órgano de consulta y asesoramiento, aportando con opiniones análisis, sugerencias y recomendaciones en el tratamiento de temas académicos de interés de los graduados.”

“Art.73.- Deberes y Atribuciones.- Comité consultivo de graduados. Todos los literales”

“Art. 74.- Comité de ética.- Es un órgano encargado de velar por el cumplimiento del Código de Ética de la Universidad Estatal de Bolívar.”

“Art. 76. Deberes y Atribuciones. Código de Ética. Todos los literales”

“Art. 77.- Comité Editorial.- Es un órgano encargado de velar por el cumplimiento de los derechos intelectuales de la Universidad Estatal de Bolívar.”

“Art. 79. Deberes y Atribuciones. Comité Editorial. Todos los literales”

“Art. 98.- Dirección de Gestión Académica de la Universidad Estatal de Bolívar.-Encargada de administrar la admisión y nivelación, los procesos de gestión académica de grado, evaluación del desempeño docente, la internacionalización de la institución y el currículo de las carreras y programas que conforman la oferta académica.”

“Art.101. Deberes y Atribuciones. Dirección de Gestión Académica. Todos los literales”

“Art.102.- Dirección de Posgrado y Educación Continua.- Es un departamento administrativo y académico, encargada de la formación de posgrado y educación continua en función de las demandas de contexto.”

“Art.105.Deberes y Atribuciones. Dirección de Posgrado y Educación Continua. Todos los literales”

“Art. 106.- Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad. Encargada de administrar los procesos de planificación y aseguramiento de la calidad, para garantizar el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y metas institucionales.”

“Art.108. Deberes y Atribuciones del Director de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad. Todos los literales”

“Art. 109.- Dirección Financiera.- Encargada de administrar los procesos de la gestión financiera, mediante la aplicación de normas legales para la consecución de planes y proyectos de carácter institucional.”

“Art.111. Deberes y Atribuciones del Director Financiero. Todos los literales”

“Art. 112.- Dirección de Talento Humano.- Encargada de administrar los subsistemas o procesos de talento humano, a través de la aplicación de la normativa legal y técnica, así como la implementación de una cultura organizacional que propenda al desarrollo personal y profesional, para el mejoramiento de la gestión institucional.

“Art.114. Deberes y Atribuciones del Director de Talento Humano. Todos los literales”

“Art.115.- Dirección de Servicios Institucionales.- Encargada de proporcionar servicios de apoyo a la academia e investigación, bienestar universitario, servicios generales, gestión de riesgos, CRAI,

compras públicas y construcción y mantenimiento de la infraestructura física, con el fin de contribuir al logro de la misión y visión institucional."

"Art.117. Deberes y Atribuciones del Director de Servicios Institucionales. Todos los literales"

"Art. 118.-Dirección de Tecnologías de la Información Comunicación.- Encargada de implementar soluciones informáticas, gestión de redes, telecomunicaciones y gestión comunicacional para garantizar el flujo óptimo de información."

"Art.120. Deberes y Atribuciones del Director de Tecnologías de la Información Comunicación. Todos los literales"

"Art.121. Secretaría General.- Es la encargada de administrar los recursos documentales, a través de métodos y procedimientos ágiles y dinámicos, a fin de garantizar la autenticidad, legalidad, seguridad y custodia de la documentación institucional que respalda los diferentes actos académicos y administrativos."

"Art.123. Deberes y Atribuciones de la Secretaría General. Todos los literales"

"Art. 124.-Personal Académico.- El personal académico de la Universidad Estatal de Bolívar, está conformado por profesores e investigadores. El ejercicio de la cátedra y la investigación podrán combinarse entre sí, lo mismos que con actividades de dirección, vinculación y gestión, si su horario lo permite, sin perjuicio de lo establecido en la Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Superior, Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, y su Estatuto."

"Art. 142.-Empleados.- Son empleados, todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad en la Universidad Estatal de Bolívar."

"Art. 143.- Deberes de los empleados. Todos lo literales"

"Art.16.- Trabajadores.- Son trabajadores, todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función en la Universidad Estatal de Bolívar.

Los trabajadores de la Universidad Estatal de Bolívar, estarán sujetos al Código de Trabajo. (...)"

"Art. 147.- Deberes de los trabajadores. Todos lo literales"

"Art.151.- Estudiantes Regulares.- Son estudiantes de la Universidad Estatal de Bolívar, quienes previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley, atendiendo el principio de igualdad de oportunidades, se encuentren legalmente matriculados."

"Art. 152.- Deberes de los estudiantes. Todos lo literales"

Con este marco normativo el CACES, realizó la evaluación a la Universidad Estatal de Bolívar en diciembre 2019 a enero 2020.

1.2. Descripción de la institución

La creación de la Universidad Estatal de Bolívar (UEB) fue publicada en el Registro Oficial No. 225 del 4 de julio de 1989, en el gobierno del Dr. Rodrigo Borja Cevallos, con las carreras de Ingeniería en Administración de Empresas Agroindustriales, Contaduría Pública y Auditoría, Enfermería; Ciencias Pecuarias; y, de Educación Física, Deportes y Recreación.

El Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal de Guayaquil, con fecha 22 de Julio de 1980, pone de manifiesto al Prefecto de la Provincia Bolívar la autonomía de la UEB, académica, financiera, orgánica y administrativa. Pese a las múltiples dificultades que atravesó, la extensión de Guaranda inició trámites para su reconocimiento oficial como Universidad autónoma en el entonces Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, ente que aprobó la creación de la UEB el 20 de junio de 1989, mediante decreto No. 32 del H. Congreso Nacional.

La Universidad Estatal de Bolívar posee cinco facultades y seis programas de posgrado. Así mismo se cuenta con el Departamento de Idiomas que desarrolla una importante labor para capacitar a los estudiantes en el logro de los requisitos de un segundo idioma para su graduación.

El Alma Máter Bolivarense garantiza la formación de profesional competentes y comprometidos con el desarrollo social que constituye hoy en día una misión esencial de la Educación Superior Contemporánea, con una gran responsabilidad de desarrollar en los estudiantes todo un conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas (analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad),que tiene que poseer una persona para que le permita realizar de forma exitosa sus actividades, preparados para superar limitaciones, ya sea por medios naturales o artificiales. Partiendo de que el ser humano no es perfecto, podemos considerarnos inacabados y por ello, puede seguir perfeccionándose en el día a día.

La Universidad Estatal de Bolívar lista para adaptarse al cambio y actualizarse mediante alianzas estratégicas, la titularidad de sus docentes y la capacitación en todo su contexto como un conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal administrativo, empleados o trabajadores, docentes y estudiantes que forman parte de la comunidad Universitaria.

Entonces, emerge una universidad de calidad preparada para enfrentar los retos y exigencias de un mundo globalizado, estratégico y competitivo.

1.3. Competencias, facultades, atribuciones y rol

La Universidad Estatal de Bolívar, es una entidad con autonomía ejercida de una manera solidaria y responsable, sin fines de lucro, con personería jurídica, de derecho público, de Educación Superior. Su domicilio principal es la ciudad de Guaranda, Provincia Bolívar. Se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Superior, la Ley de Creación de la Universidad Estatal de Bolívar, este Estatuto, Reglamentos, Instructivos y/o Resoluciones expedidas por el Consejo de Educación Superior (CES), el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), y el Consejo Universitario.

A más de los consagrados en la Ley Orgánica de Educación Superior, son fines de la Universidad Estatal de Bolívar:

- Desarrollar el conocimiento, la ciencia, la tecnología, la cultura y la interculturalidad; a través de la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad;

- Aportar al desarrollo de una conciencia, actitud crítica y propositiva, frente a los problemas de la sociedad, que le permitan participar en la solución de los mismos.

La protección del ambiente, la biodiversidad, la seguridad y la soberanía alimentaria con criterio de sustentabilidad.

2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La Universidad Estatal de Bolívar es una persona jurídica de derecho público con autonomía académica, financiera, orgánica y administrativa, sin fines de lucro, conformada por autoridades, personal académico, estudiantes, servidores/as y trabajadores/as creada mediante Decreto Ejecutivo de fecha 04 de julio de 1989, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 225 de 04 de julio de 1989.

La Universidad Estatal de Bolívar se regirá por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento General, los Reglamentos y la Resoluciones expedidas por el Consejo de Educación Superior y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad, los Reglamentos expedidos por los órganos de gobierno, las Resoluciones expedidas por el Consejo Universitario y las resoluciones de las autoridades.

La sede matriz se ubica en el cantón Guaranda, provincia de Bolívar, la Universidad Estatal de Bolívar podrá establecer o suprimir las sedes y extensiones que estime conveniente, previa autorización del Consejo de Educación Superior y de Consejo Universitario, cumpliendo los requisitos establecidos en la Ley y demás normativa aplicable.

Con base al Estatuto de la Universidad Estatal de Bolívar, así como a la Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional aprobada en Consejo Universitario el 30 de junio de 2020, la UEB dispone de una oferta académica con integración cultural, debido a que posee cinco facultades: 1) Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, 2) Facultad de Ciencias Agropecuarias, Recursos Naturales y del Ambiente, 3) Facultad de Ciencias de la Educación, Sociales, Filosóficas y Humanísticas, 4) Facultad de Ciencias de la Salud y del Ser Humano, 5) Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas y la Extensión Universitaria de San Miguel de Bolívar, en ellas se agrupan a 21 carreras: 1) Comunicación 2) Contabilidad y Auditoría, 3) Administración de Empresas, 4) Mercadotecnia, 5) Software, 6) Turismo, 7) Agroindustria, 8) Agronomía, 9) Medicina Veterinaria, 10) Pedagogía de la Informática, 11) Pedagogía de las Matemáticas 12) Enfermería, 13) Derecho, 14) Sociología, 15) Educación Básica, 16) Educación Inicial,17) Educación Intercultural Bilingüe, 18) Gestión del Talento Humano, 19) Ingeniería en Riesgos de Desastre, 20) Terapia Física, 21) Ciencias del Fuego y Seguridad Contra Incendios. Por otra parte, cuenta con una Dirección de Posgrado la cual ejecuta los siguientes programas: 1) Educación Inicial, 2) Desarrollo Local, 3) Agropecuaria, 4) Entrenamiento Deportivo, 5) Turismo, 6) Maestría en Derecho con mención en Litigación Penal, 7) Maestría en Contabilidad. Asimismo, se cuenta con el Departamento de Idiomas que desarrolla una importante labor para capacitar a los estudiantes en el logro de los requisitos de un segundo idioma para su graduación. En virtud de que existe la participación estudiantil de diferentes regiones del Ecuador.

Por lo tanto, la UEB, tiene un sistema de apoyo que promueva los valores en los estudiantes y que procura su retención, permanencia, titulación y la preservación de los espacios físicos y los recursos tecnológicos de la Universidad, entre ellos: El Lactario, guardería, servicios médicos, becas, laboratorios, etc.

De igual forma la institución, dispone de una infraestructura física recreacional y superficies para la construcción de infraestructura física y tecnológica (aulas, gimnasio, comedor, coliseo, áreas verdes, instalaciones deportivas).

Actualmente la matrícula total de la Universidad Estatal de Bolívar es de 10.513 estudiantes incluyendo a los de Sistema Nacional de Admisión y Nivelación. Asimismo, se contó con 169 estudiantes de posgrado.

2.1 Tecnologías de la información y comunicación

La institución cuenta con infraestructura básica para poder responder ante los requerimientos que se presentan

Se disponer de muchos Sistemas informáticos, algunos desarrollados por la institución que responden a los requerimientos institucionales [No se cuenta con el personal suficiente para desarrollo de Software]

Los Sistemas informáticos por ser hechos a medida acorde a nuestra necesidad son adecuados y pertinentes atienden a las necesidades que se generan en las unidades administrativas, operativas y académicas para cumplir los objetivos institucionales

2.2 Planificación

A través del Plan Estratégico de la Universidad Estatal de Bolívar se busca concretar las líneas de acción que permiten fortalecer la ejecución de las funciones sustantivas, para esto, como Institución de Educación Superior por excelencia de la provincia de Bolívar se toman en cuenta el contexto y sus necesidades, el tipo de estudiantes que posee y la respuesta que se da a la sociedad a través de la oferta académica. En el contexto expuesto, la elaboración del Plan Operativo Anual Institucional es la herramienta que permite la planificación de las acciones a realizarse en conjunto con los recursos requerido en un año fiscal.

La Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad en cumplimiento con sus atribuciones establecidas en el Estatuto de la Universidad Estatal de Bolívar, con base en el PEDI, el sistema de mejora continua y la participación de la comunidad universitaria presenta el Plan Operativo Anual 2023.

La estructura que sigue el PEDI institucional está orientado directamente al cumplimiento de las funciones sustantivas, es así como, el POA el cual permite su operativización, sigue esta estructura. Los proyectos por ejecutar durante el año 2023 estarán enmarcados en cada uno de los objetivos estratégicos que a su vez están vinculados a las Docencia, la Investigación y la Vinculación con la Sociedad, que permite conocer a priori el estado y diagnóstico de la situación actual de la Institución, generando la línea base que permitirá en un futuro realizar el respectivo monitoreo, avance o replanteo de metas propuestas

El Plan Operativo se encuentra articulado con una serie de instrumentos de planificación tanto locales como nacionales e internacionales, en busca de una proyección de salida de nuestro principal producto: Profesionales, es por ello que, se cuenta con los Planes de Desarrollo del Ecuador como insumo así como Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe, de la UNESCO en la que se declara a la Educación Superior como un bien público social, un derecho humano y universal y un deber del Estado.

2.2.1 Construcción del Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual es el instrumento formulado en concordancia con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y el Plan Plurianual de Política Pública en el que se concreta la política de la institución a través de la definición de objetivos, programas, proyectos, metas que se deberán ejecutar durante cada año, se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados y se identifican las unidades ejecutoras responsables de los programas de ese plan.

Para la elaboración de los POA´s se cuenta con la participación del personal técnico de la Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad, con el acompañamiento del Rectorado, Vicerrectora Académica, Vicerrector de Investigación, la Dirección General Académica, Facultades, Direcciones, su cumplimiento exigirá del trabajo conjunto de todos los actores universitarios a partir de un proceso de socialización permanente que conlleve a su seguimiento y evaluación con miras a la toma de decisiones destinadas a realizar los correctivos que sean necesarios.

El Departamento de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad realiza el monitoreo y evaluación del PEDI y POA mediante el sistema de Monitoreo y Evaluación aprobado por las instancias respectivas y de aplicación general en la institución

2.3 Estructura organizacional

La Estructura Organizacional por Procesos de la Universidad Estatal de Bolívar, se alinea con su misión en armonía con la Constitución de la República, LOES, Ley de Creación y normas conexas.

La estructura organizacional se sustenta en la filosofía y enfoque de procesos, con el propósito de asegurar los servicios que presta de acuerdo con su misión institucional. Es necesario generar la presente planificación para el periodo fiscal 2023.

La Universidad Estatal de Bolívar, se gestiona en base a procesos que se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión y visión institucional.

El Consejo Universitario es la máxima autoridad de la institución, en él se encuentran representantes de las autoridades, representantes de los profesores, estudiantes, empleados y trabajadores

Procesos Gobernantes. - Son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, políticas, normas, procedimientos, planes estratégicos, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento y control de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos y directrices para el buen desempeño de la gestión institucional.

Procesos Agregadores de Valor. - Son los responsables de generar, administrar y controlar el portafolio de productos y servicios, destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución.

Procesos Habilitantes. - Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión.
El modelo de gestión descrito es la base para la definición de los procesos institucionales que son reflejados en el Mapa de Procesos Institucional y la representación gráfica de la Cadena de Valor.

2.4 Talento humano

La definición de la cantidad óptima de personal garantiza la utilización racional de su talento humano en base a las condiciones actuales normativas y la definición, ejecución y tecnología utilizada para la ejecución de los procesos organizacionales.

Por último, pero no menos importante, la Planificación de Talento Humano, permitirá establecer el gasto de personal, que debe ser colocado en el presupuesto general de la Institución, dependiendo del tipo de relación laboral dependerá las partidas presupuestarias que deben ser destinadas para cubrir las necesidades de personal

La Universidad cuenta con 101 servidores adscritos al régimen LOSEP con nombramiento, 23 servidores contratados con el régimen LOSEP y 74 colaboradores pertenecientes al régimen del Código del Trabajo. En el área de la docencia, se cuenta con 163 docentes titulares y 127 docentes ocasionales.

3 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis del contexto

La Universidad Estatal de Bolívar para realizar el análisis del contexto utilizó el ANÁLISIS PEST, considerado como una herramienta que permite identificar los factores externos y cómo pueden interferir en el desarrollo de las actividades en la institución. Cabe mencionar que los factores externos que hace

hincapié son los de condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden afectar a las instituciones u organizaciones, debido a lo dicho anteriormente es que proviene el nombre PEST, por las siglas de estas variables.

Tabla 1:Análisis PEST

VARIABLE	NIVEL/ IMPACTO	NIVEL DE OCURRENCIA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
DIMENSIÓN POLÍTICA			
Nivel de salario mínimo	A	A	AMENAZA
Evaluaciones docentes	A	M	OPORTUNIDAD
Políticas que afectan al sistema educativo.	A	M	AMENAZA
DIMENSIÓN ECONÓMICA			
Directrices emitidas por parte de los entes Rectores	A	M	OPORTUNIDAD
Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP)	A	M	OPORTUNIDAD
Becas estudiantiles	M	M	OPORTUNIDAD
Legislación que afecta a las Universidades.	A	M	AMENAZA
DIMENSIONES SOCIOCULTURALES			
Diversidad de etnias, género	A	M	OPORTUNIDAD
Atención prioritaria y especializada	A	M	OPORTUNIDAD
Interculturalidad	A	M	OPORTUNIDAD
Violencia en el sector urbano	M	M	AMENAZA
Cohesión social	A	A	AMENAZA
Democracia dentro de las Universidades.	A	M	OPORTUNIDAD
/Padres e hijos que no se quiere alejar del hogar	M	M	AMENAZA
TECNOLÓGICO			
Tecnologías desactualizadas	A	M	AMENAZA
Implementación de tecnologías para evaluaciones pedagógicas y académicas	A	M	OPORTUNIDAD
Modelos estadísticos sofisticados para análisis de resultados.	A	M	OPORTUNIDAD

Tecnologías a gran escala	A	A	OPORTUNIDAD
Implementación de tecnologías con influencias externas o ajenas.	A	M	AMENAZA

Elaboración: DPYAC

Como se evidencia en la tabla se procedió a realizar un análisis de las variables las mismas que nos permitieron determinar los factores del entorno, así como tener una visión más clara de las situaciones que pueden favorecer o perjudicar la ejecución de las funciones sustantivas en la UEB. Por lo tanto, se da una breve descripción por cada una de las variables:

- ***Dimensión Política**:* se considera las políticas que afectan al sistema educativo, desde la Constitución de la República, LOES, Reglamento de Régimen Académico, Estatuto y demás normativas.
- ***Dimensión Económica**:* en la que destacan las Directrices emitidas por parte de los entes Rectores, de igual manera el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP).
- ***Dimensión Sociocultural**:* desde la Constitución emana la atención prioritaria y especializada a todas las personas; por otro lado, la Diversidad de etnias, género, la interculturalidad.
- ***Dimensión Tecnológica**:* Se relaciona con la implementación de tecnologías para evaluaciones pedagógicas y académicas, la utilización de modelos estadísticos sofisticados para análisis de resultados. Incrementos de tecnologías a gran escala

Lo que nos ha permitido generar la presente planificación estratégica.

3.2 Análisis sectorial y diagnóstico territorial

La política pública de educación superior está orientada al cierre de la brecha entre la demanda de acceso al sistema de educación y la oferta académica, lo cual se puede corroborar al revisar que, la meta relacionada directamente con la educación superior de tercer nivel, en el marco del Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025, en la Meta E2.O7.P4.M2. Incrementar la tasa bruta de matrícula en educación superior terciaria del 37,34% al 50,27%, misma que está articulada con la política E2.O7.P4. Fortalecer el Sistema de Educación Superior bajo los principios de libertad, autonomía responsable, igualdad de oportunidades, calidad y pertinencia y enmarcada en el Objetivo E2.O7. Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.

La Universidad Estatal de Bolívar (UEB), se rige a través de la normativa legal vigente, así como del Sistema de Educación Superior Ecuatoriano del que se desprende la oferta académica nacional en función de la autonomía universitaria, de la pertinencia y de las demandas de la sociedad. En el que como UEB podemos evidenciar la brecha de acceso a la educación superior, las carreras más demandadas, la concentración de la oferta académica nacional vigente, regional y local.

La oferta académica en el Ecuador está clasificada por la Ley Orgánica de Educación Superior por tipo de IES que la imparte (pública, particular, particular que recibe renta del Estado), por nivel de formación, por modalidad de estudio, por campo de conocimiento y adicionalmente por concentración territorial, siendo parte de la parte pública, la Universidad Estatal de Bolívar se administra acorde a las disposiciones por los entes rectores, como se puede evidenciar que la provincia de Bolívar se encuentra en la Zona 5 con el 1,07% con carreras ofertadas.

Se constata que en la provincia Bolívar, la Universidad Estatal de Bolívar oferta 21 carreras, lo que representa el 13.73%. Las carreras ofertadas son: Administración de Empresas; Agroindustria; Agronomía; Ciencias de la Educación Mención Inglés; Comunicación; Contabilidad Y Auditoría; Derecho; Educación Básica

Tabla 2:Oferta académica de la Zona de Planificación Número 5

ZONAS DE PLANIFICACIÓN	PROVINCIA	CONCENTRACIÓN DE OFERTA ACADÉMICA DE GRADO ZONA 5 IES POR TIPO SOSTENIMIENTO	No. IES		%	No. CARRERAS		%
ZONA 5	BOLÍVAR	PÚBLICO	1	1	11.11%	21	21	13.73%
	GALÁPAGOS	PARTICULAR	1	1	11.11%	2	2	1.31%
	GUAYAS (excepto los cantones de Guayaquil, Samborondón y Durán)	PÚBLICO	2	2	22.22%	43	43	28.10%
	LOS RÍOS	PÚBLICO	2	3	22.22%	50	62	32.68%
		PARTICULAR	1		11.11%	12		7.84%
	SANTA ELENA	PÚBLICO	2	2	22.22%	25	25	16.34%
TOTAL			9	9	100%	153	153	100.00 %

Fuente: SNIESE, 29 de octubre de 2020
Elaboración: Senescyt

En el caso de la Provincia de Bolívar, cuenta con 21 carreras en Estado Vigente, todas impartidas por la Universidad Estatal de Bolívar y representando a nivel nacional el 1.07% de las carreras vigentes y el 13.73% de las carreras de la Zona de Planificación 5. La Provincia de la Zona 5 con mayor representatividad de la oferta vigente es los Ríos con el 40.52% de las carreras, le sigue Guayas (excepto los cantones de Guayaquil, Samborondón y Durán), que posee el 28.10% y en tercer lugar Santa Elena con el 16.34% de esta.

Cabe mencionar que la UEB acoge a estudiantes de diferentes provincias con la finalidad de que puedan estudiar y obtener su título profesional y ser competitivos en el mundo laboral.

3.3 Mapa de actores y actoras

La elaboración del PEDI contó con la participación de diferentes miembros de la comunidad universitaria, desde su concepción en su modelo teórico hasta su fase final de aprobación en Consejo Universitario. El primer paso de su elaboración consistió recolección de información de expertos y actores claves en el ámbito político, económico, socio culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales para la realización del análisis externo con la utilización de la herramienta PESTEL técnica básicamente descriptiva. La idea consiste en detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la Universidad en función de aspectos mencionados.

En ese contexto, en la Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad confluyeron estudiantes, docentes y administrativos quienes hicieron una revisión documental del estado del arte sobre la trasversalidad de los ámbitos descritos con la educación superior y sobre las diferentes discusiones que en torno se han realizado en los últimos años, identificando tendencias inciden en el quehacer de la Universidad y la Educación Superior, autores1 como: (Beltramin, 2013), (Derrida, 2002), (Cabrera, Cielo, Moreno, & Ospina, 2017), (Espinosa, 2008), (Martínez, 2013), (Rojas, sf), (Villavicencio, 2014) formaron parte del acervo que sirvió de base para el mencionado análisis.

Posterior a esta recolección de información, la elaboración del PEDI entro en su segunda fase que fue la formulación de las variables de influencia sobre la institución, para esto se utilizó la herramienta de trabajo grupal "lluvia de ideas". Con las variables previamente propuestas, se procedió a la elaboración del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); la cual es una herramienta que permite la identificación y diferenciación de los puntos fuertes, así como de las debilidades y el horizonte (conceptualmente hablando) al que aspira la universidad.
Terminada la fase de la elaboración del FODA, se procedió a definir las variables resultantes con la

1 Para mayores detalles consultar las referencias del presente documento

finalidad de profundizar en el análisis y enriquecerlo con el aporte de los actores expertos pertenecientes a la comunidad universitaria. Con el resultado de este ejercicio las autoridades, estudiantes, administrativos y docentes se dieron a la tarea de ser participantes activos en la proyección de la universidad deseada Para esto, se construyó una matriz de valoración de variables, que utilizará como método de procesamiento la herramienta Delphi.
El método Delphi aplicado consideró la opinión de los actores expertos definiendo rangos de valoración, este rango se encontraba entre cero (0) y tres (3). Representando cero (0) la opinión del experto sobre la no influencia entre cada par de variables y tres (3) la máxima expresión de la influencia sobre cada par de variables. Al final, se consideró el promedio arrojado por la opinión de todos los expertos sobre cada variable con la finalidad de construir un orden de importancia sobre las variables. Es importante mencionar que, los equipos de expertos estaban conformados por autoridades, representantes de los gremios (docentes, empleados, trabajadores y estudiantes), los Decano/as, coordinadores de carrera, personal administrativo. También es pertinente mencionar que, como parte de la metodología de trabajo, se solicitó al grupo de expertos ratificar, modificar o aumentar las variables con la finalidad de enriquecer aún más el nivel de análisis sobre la universidad.

La siguiente fase de la elaboración del PEDI, consistió en la consolidación de las variables de conformidad con la calificación de los expertos, obteniendo finalmente la matriz FODA de la Universidad Estatal de Bolívar.
Asimismo, la metodología de prospectiva es la que proporcionó las herramientas técnicas para operativizar las variables obtenidas producto de las reflexiones de los expertos. La finalidad de este ejercicio es poder identificar con el análisis externo e interno aquellos elementos que no se encuentran en una "situación estratégica ideal" para que la Universidad Estatal de Bolívar pueda convertirse en la Universidad proyectada, de calidad y pertinente a la sociedad.

Para el procesamiento de los datos obtenidos con la metodología de prospectiva se utilizó el software MICMAC (análisis estructural método de prospectiva), la cual es una herramienta de estructuración de la reflexión colectiva, que ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos los elementos constitutivos. Con el contexto descrito, el método tiene por objetivo, resaltar las principales variables influyentes y dependientes y con ello, aquellas variables que en esencia aportan a la evolución del sistema (la universidad).

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores claves, expertos e informantes de calidad, todos con experiencia demostrada, tanto internos como externos.

El método posee fases para su aplicación, estas son:
- Fase 1: listado de las variables
- Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables
- Fase 3: identificación de las variables claves con el MICMAC.

Producto del procesamiento con el software mencionado, se obtiene la valoración cruzada de las variables con la matriz de influencias directas. Por su parte, el software permite tanto cargar como descargar datos mediante hojas de cálculo, esto fue socializado a través de las capacitaciones realizadas a los actores y expertos realizada por la Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad.
Con la matriz de influencias directas, se procedió al manejo de los resultados considerando las variables con los mayores valores de ponderación, seleccionado las ocho (8) con mayor valoración. A partir de este punto, se plantean a los actores claves una serie de preguntas que se deben responder desde la definición de las variables obtenidas y resaltadas, descomponiéndole es sus componentes fundamentales, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? y ¿Para qué lo hacemos?

Con los insumos obtenidos, fue redactada la misión y visión institucional al 2025, la cuales, como siguiente paso fueron descompuestas en elementos esenciales que se utilizaron para plantear los objetivos estratégicos de la Universidad, los cuales son, específicos, mesurables, alcanzables, relevantes y temporales.

En la siguiente fase se estructuró la matriz estratégica con las variables que intervinieron en la misión y la visión con sus elementos esenciales. Se analizan escenarios que finalmente se plasman en los documentos Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional y la Planificación Operativa Anual.

Tabla 3: Evaluación actores planificación estratégica UEB

	GobCent	MinFin	Planf Ecua	Min Tra	Univ_In_N	Ii
Rect	59	58	53	44	44	**756**
Cons_ Univ	55	54	49	40	42	**688**
Vicerr	55	54	49	40	42	**685**
Doce_Inves	51	51	46	36	41	**663**
Direc_Depa	51	49	46	39	38	**643**
Di	**737**	**751**	**672**	**563**	**562**	

Elaboración: DPYAC

Para obtener el mapa de actores y actoras la Universidad Estatal de Bolívar utilizó el programa Mactor, mismo que mide las influencias y dependencias directas e indirectas mediante indicadores sumando los términos de la matriz MIDI (Ii y Di, respectivamente). La matriz MIDI permite obtener las influencias directas e indirectas de orden 2 entre actores.

1. Se procedió a delimitar los actores que coadyuvan a la Universidad Estatal de Bolívar, según el siguiente detalle:

    1. Gobierno Central (GobCent)
    2. Ministerio de Finanzas (MinFin)
    3. Senescyt (Senc)
    4. Consejo de Educación Superior (CES)
    5. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES)
    6. Planifica Ecuador (Planf Ecua)
    7. Ministerio de Relaciones Laborales (Min Tra)
    8. Asamblea de Educación Superior (ASESEC)
    9. Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)
    10. Sector Productivo (Sec Prodc)
    11. Ministerio de Salud (Min Salud)
    12. Secretaria de Gestión de Riesgo y Emergencia (Sec_ Gest_)
    13. Rector (Rect)
    14. Consejo Universitario (Cons_ Univ)
    15. Comunidad de estudiantes (Comun- Est)
    16. Administrativos y Trabajadores (Admin_ Tra)
    17. Docentes (Docn)
    18. Asociaciones de Estudiantes (Aso_Est)

19. Redes de Investigación (Red_ Inv)
20. Docentes Investigadores (Doce_Inves)
21. Vicerrectores (Vicerr)
22. Directores Departamentales (Direc_Depa)
23. Universidades Fraternas Nacionales e Internacionales (Univ_In_N)
24. Entidades de financiamiento externo (Ent_fin_ex)

2. Posteriormente se da a conocer la descripción de cada uno de los actores:

Gobierno Central (GobCent)

Descripción: Formula la política Nacional de Educación, establece los criterios y parámetros de actuación de las actividades inmersas en el desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo para mejorar el ingreso, calidad y equidad en la educación

Fines y Objetivos:
1. Acceso a la Educación Superior
2. Igualdad y equidad de acceso

Fortalezas:
1. Poder decisión
2. Poder de coedición

Debilidades:
1. Imagen débil
2. Poca aceptación
3. Sin alianzas

2. Ministerio de Finanzas (MinFin)

Descripción: Ente Rector de la política económica, establece los lineamientos de planificación, ejecución y control presupuestario.

Fines y Objetivos:
1. origen y uso de fondos

Fortalezas:
1. Poder decisión
2. Poder de controlar el gasto y la inversión

Debilidades:
1. Poca organización interna
2. Procesos burocráticos
3. Senecyt (Senc)

Descripción: Estable los lineamientos de política de Educación Superior (acceso, permanencia, distribución de recursos, pertinencia, ampliación de la oferta)

Fines y Objetivos:
1. Diseñan la política de acceso, distribución de recursos y nueva oferta

Fortalezas:
1. Poder decisión
2. Poder de asignación presupuestaria

Debilidades:
1. Poca organización interna
2. Procesos burocráticos

4. Consejo de Educación Superior (CES)

Descripción: Ente regulador normativo de la Educación Superior.

Fines y Objetivos:
1. Regular el sistema de Educación Superior

Fortalezas:
1. Poder de decisión

Debilidades:

1. Poca capacidad operativa

5. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES)

Descripción: Establece los lineamientos y normativa de acreditación y evaluación del sistema de Educación Superior.

Fines y Objetivos:

1. Evaluar el sistema de Educación Superior

Fortalezas:

1. Experiencia en procesos de evaluación y acreditación
2. Poder político

Debilidades:

1. Poca capacidad operativa
2. Alto grado de improvisación

6. Planifica Ecuador (Planf Ecua)

Descripción: Ente rector de Planificación, autorización de inversiones y ejecución de proyectos.

Fines y Objetivos:

1. Administrar los procesos de planificación del Gobierno Central

Fortalezas:

1. Experiencia en planificación
2. Norman los procesos de aprobación y evaluación de proyectos

Debilidades:

1. Procesos burocráticos
2. Poca capacidad operativa

7. Ministerio de Relaciones Laborales (Min Tras)

Descripción: Controla las relaciones de empleadores y empleados.

Fines y Objetivos:

1. Regular las relaciones entre empleadores y trabajadores

Fortalezas:

1. Poder de cohesión
2. Ente sancionador

Debilidades:

1. Alto grado de burocratización

8. Asamblea de Educación Superior (ASESEC)

Descripción: Asociación que reúne todas las instituciones de Educación Superior

Fines y Objetivos:

1. Ejercer presión política ante los entes reguladores

Fortalezas:

1. Poder político
2. Influencia en comunicación
3. Movimiento de masas

Debilidades:

1. Cuerpo colegiado muy desunido
2. Intereses individuales de las Universidades

9. Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)

Descripción: Gobiernos locales encargados de ejecutar la política estatal. Potenciales socios para firma de convenios de vinculación, prácticas, consultoría,

Fines y Objetivos:

1. Brindar servicios para el bienestar de la sociedad
2. Operatiza en territorio la política de estado

Fortalezas:

1. Influencia política local
2. Administran presupuesto

Debilidades:

1. Desorganización interna

2. Nepotismo
3. Alto grado de politización

10. Sector Productivo (Sec Prodc)

Descripción: Empresas y negocios privados que generan riqueza para el país. Posibles captadores de profesionales y servicios de la Universidad.

Fines y Objetivos:

1. Generar riquezas para las empresas

Fortalezas:

1. Poder financiero
2. Organización
3. Generan empleo
4. Producen efecto multiplicador del dinero

Debilidades:

1. Limitado campo de acción
2. Politización
3. Intereses particulares

11. Ministerio de Salud (Min Salud)

Descripción: Ente rector que emite las políticas de salud del país. Absorbe los profesionales graduados en el área de la salud. Participación en los rediseños curriculares.

Fines y Objetivos:

1. Velar por la salud de los ecuatorianos

Fortalezas:

1. Poder de decisión
2. Infraestructura
3. Equipamiento

Debilidades:

1. Politización
2. Insuficientes recursos económicos
3. Escaza infraestructura
4. Limitada cobertura

12. Secretaria de Gestión de Riesgo y Emergencia (Sec_ Gest_)

Descripción: Ejecutan el Plan Nacional Seguridad y Riesgos y Emergencia. Absorbe profesionales graduados de la Universidad. Formulan lineamientos para la seguridad de toda la población.

Fines y Objetivos:

1. Ejecutar la política de seguridad del gobierno

Fortalezas:

1. Influencia política
2. Infraestructura y tecnología
3. Talento Humano

Debilidades:

1. Poca capacidad operativa
2. Alto grado de corrupción
3. Débil imagen institucional

13. Rector (Rect)

Descripción: Alto gobierno de la Universidad, representante legal, autoridad ejecutiva.

Fines y Objetivos:

1. Administrar eficientemente los recursos institucionales

Fortalezas:

1. Poder de decisión
2. Poder de designación
3. Poder de contratación

Debilidades:

1. Poca experiencia en administrar crisis sin precedentes

14. Consejo Universitario (Cons_ Univ)

Descripción: Legisla y aprueba normativa interna, toma decisiones directivas. Representación del Cogobierno.

Fines y Objetivos:

1. Normar la vida institucional

Fortalezas:

1. Poder político
2. Poder de decisión

Debilidades:

1. Politización
2. Intereses individuales

15. Comunidad de estudiantes (Comun- Est)

Descripción: Conforman la población que recibe formación académica y profesional.

Fines y Objetivos:

1. Profesionalizarse

Fortalezas:

1. Número de estudiantes
2. Influencia política

Debilidades:

1. Actuación individual
2. Poca participación activa en la vida institucional

16. Administrativos y Trabajadores (Admin_ Tra)

Descripción: Grupo de empleados que ejecutan las actividades operativas de la institución.

Fines y Objetivos:

1. Cuidar el empleo

Fortalezas:

1. Grado de organización

Debilidades:

1. Individualismo
2. Conformismo
3. Poca participación en la vida institucional

17. Docentes (Docn)

Descripción: Profesionales que imparten cátedra, realizan investigación, vinculación realizan actividades administrativas, elección de autoridades.

Fines y Objetivos:

1. Formar profesionales, investigar, vincularse con la sociedad

Fortalezas:

1. Poder político
2. Influencia sobre los estudiantes
3. Libertad de cátedra

Debilidades:

1. Poco trabajo en equipo
2. Influenciables
3. Escaza participación en la vida institucional

18. Asociaciones de Estudiantes (Aso_Est)

Descripción: Grupos de estudiantes que representan al cuerpo estudiantil. Influencia en política con los estudiantes, representación en Consejo Universitario.

Fines y Objetivos:

1. Defender los derechos de los estudiantes

Fortalezas:

1. Influencia política
2. Número de estudiantes

Debilidades:

1. Intereses individuales
2. Influenciables

19. Redes de Investigación (Red_ Inv)

Descripción: Realizan investigación en temas multidisciplinarios de manera colaborativa, generar conocimiento.

Fines y Objetivos:

1. Generar conocimiento

Fortalezas:

1. Infraestructura de las Universidades
2. Trabajo colaborativo
3. Financiamiento
4. Acceso a información mundial

Debilidades:

1. Poca producción de trabajo grupal

20. Docentes Investigadores (Doce_Inves)

Descripción: Grupo de profesionales que generan proyectos de investigación, nuevos conocimientos, publicaciones para la Universidad y la Sociedad.

Fines y Objetivos:

1. Generar conocimiento

Fortalezas:

1. Experiencia
2. Formación
3. Financiamiento

Debilidades:

1. Poco trabajo colaborativo

21. Vicerrectores (Vicerr)

Descripción: Personas elegidas para ejercer cargos de gestión académica, investigación y vinculación, controlan los lineamientos académicos

Fines y Objetivos:

1. Guiar la academia, la investigación y la vinculación

Fortalezas:

1. Experiencia
2. Equipos de trabajo

Debilidades:

1. Escaso trabajo colaborativo

22. Directores Departamentales (Direc_Depa)

Descripción: Asesoran al ente rector, formulan la planificación institucional, ejecutan directrices del Rector y Consejo Universitario, gestionan el Talento Humano, los recursos tecnológicos y financieros de la Institución

Fines y Objetivos:

1. Operativizar la planificación de la vida institucional

Fortalezas:

1. Experiencia
2. Conocimiento
3. Visión prospectiva

Debilidades:

1. Poco trabajo en equipo

23. Universidades Fraternas Nacionales e Internacionales (Univ_In_N)

Descripción: Conjunto de instituciones de Educación Superior con capacidad generativa, recursos y experiencias.

Fines y Objetivos:

1. Colaboración interinstitucional

Fortalezas:

1. Infraestructura
2. Experiencia
3. Equipos de investigadores
4. Influencia política

24. Entidades de financiamiento externo (Ent_fin_ex)

Descripción: Organismos que financian el accionar universitario

Fines y Objetivos:

1. Cooperación interinstitucional y materia de Educación

Fortalezas:

1. Recursos financieros

Debilidades:

1. Procesos de aprobación extensos

Según la valoración se obtiene que los actores principales al interior de la UEB son: el Rector; Consejo Universitario; Vicerrectores; Docentes Investigadores; Directores Departamentales. Y los actores externos son: Gobierno Central; Ministerio de Finanzas; Planifica Ecuador; Ministerio de Relaciones Laborales; Universidades Fraternas Nacionales e Internacionales. Según la valoración de la evaluación de actores planificación estratégica UEB.

3.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

El método es una herramienta utilizada en la construcción de la base para el diseño de escenarios, se usa principalmente “para encontrar las variables influyentes, dependientes y esenciales para entender la evolución del sistema y predecir su comportamiento futuro.

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por expertos con experiencia, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

3.4.1 Fase 1: listado de las variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Utilizando los talleres de prospectiva u otros métodos es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

3.4.1.1 Presentación de las variables

Se trata de realizar un análisis de existir sistemas, en este caso del sistema de la Universidad Estatal de Bolívar a través de la teoría de factores de cambio, que son expresiones neutras sin juicio de valor que soportan este modelo prospectivo. La lista de variables o factores de cambio es la siguiente:

Resultados de investigación (Resul_inve)
Oferta académica con integración cultural (Ofac_intcu)
Talento humano competente (Th_comp)
Infraestructura disponible (Infr_disp)
Sistema de apoyo estudiantil (Sist_apest)
Docentes (Docen)
Visión institucional prospectiva (Vis_ins_pr)
Laboratorios especializados (Labt_espec)
Espacios de interacción con la sociedad (Espa_intes)
Representación estudiantil (Repr_estud)
Bibliotecas (Biblio)
Infraestructura nueva (Infra_nuev)
Modernización de los procesos administrativos financieros (Mod_procs)
Pocos recursos de autogestión (Poc_autoge)
Gestión administrativa financiera ineficiente (Gadmfindef)
Mallas curriculares desactualizadas (Mall_desac)
Poca articulación de las actividades sustantivas (Part_asust)
Limitaciones para la investigación (Lim_invt)
Débil sistema de seguimiento a graduado (D_sist_gra)
Infraestructura con deficiencias (Inf_def)
Débil programa de fortalecimiento de las capacidades de talento humano (D_cap_th)
Recursos físicos y tecnológicos limitados (Rft_lim)
Débil gestión del talento humano (D_gth)
Insuficiente ejecución de actividades de formación cultural (D_fc)
Problemáticas de corrupción y acoso (P_corr_aco)
Débil sistema de acompañamiento estudiantil (D_Sist_aes)
Ausencia de un sistema de gestión documental y de información (A_sis_gdi)
Puestos docentes inadecuados (P_doc_ina)
Desarticulación en la planificación institucional (D_plan_int)
Débiles procesos de vinculación del personal docente (D_vin_paca)
Desarticulación del trabajo con entidades externas (D_ent_exte)
Bajo porcentaje de docentes titulares (B%doc_titu)
Desarticulación entre la generación del conocimiento, construcción del saber y la excelencia académica (D_gcon_exc)
Debilidad de la extensión de San Miguel (D_ext_SanM)
Estructura orgánico funcional burocratizada (Estr_org_b)
Débil cultura organizacional (D_cult_org)
Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad (A_sac)
Redes de investigación (Red_de_inv)
Localización geográfica (Loc_geo)
Posicionamiento en las entidades que prestan apoyo a la investigación (Poc_ent_in)
Empresa Pública (Emp_publ)
Convenios interinstitucionales (Con_interi)
Diversidad de actores externos de la sociedad (Div_actex)
Relación con los GAD´s (Rela_GAD´s)
Estructura Organizativa (Estruc_Org)
Mejoramiento profesional docente (Mej_prof_d)
Déficit presupuestario (Defic_pres)
Ausencia en la definición de gasto en I+D+i (A_def_gIDi)
Poco desarrollo económico de la Provincia (P_deco_pro)
Poca estabilidad en el direccionamiento del SES (P_est_dSES)
Problemática estructural de la educación (P_estru_ed)
Desarticulación con los entes rectores (Des_rector)
Desarticulación con los problemas de la sociedad (D_prob_soc)

Débil respuesta ante la coyuntura mundial (D_res_covi)

3.4.1.2 Descripción de las variables

1. Resultados de investigación (Resul_inve)

   Descripción: Se refiere a la capacidad de la Universidad de generar conocimiento a través de la ejecución de actividades de investigación articuladas a la normativa legal vigente y con el uso de redes nacionales e internacionales de investigación y cuyos resultados fortalecen las actividades económicas productivas de la provincia de Bolívar.

2. Oferta académica con integración cultural (Ofac_intcu)

   Descripción: Se refiere a las características de la oferta académica vigente de la universidad y como esta promueve la participación estudiantil de diferentes regiones del Ecuador generando la apertura de espacios de integración cultural diversa.

3. Talento humano competente (Th_comp)

   Descripción: Se refiere al recurso humano existente en la universidad y como esta cuenta con capacidades y habilidades que enriquecen el quehacer diario de la institución.

4. Infraestructura disponible (Infr_disp)

   Descripción: Se refiere a la existencia y disponibilidad de infraestructura para diferentes usos y actividades.

5. Sistema de apoyo estudiantil (Sist_apest)

   Descripción: Se refiere a aquellos elementos de la universidad que promueven la retención, permanencia y titulación de los estudiantes a través de brindar apoyo en diferentes ámbitos como lo son el lactario, la guardería, bienestar estudiantil, becas entre otros y que en conjunto forman un sistema básico de apoyo al estudiante.

6. Docentes (Docen)

   Descripción: Se refiere a que la universidad cuenta con un incremento de docentes con preparación especializada de cuarto nivel y PhD y que esto fortalece el cuerpo docente para enfrentar el cambio generacional de sus docentes.

7. Visión institucional prospectiva (Vis_ins_pr)

   Descripción: Se refiere a que la universidad cuenta con una nueva visión a corto, mediano y largo plazo que busca generar efectos multiplicadores en la economía local y nacional, mejorando la articulación de la universidad en la sociedad, así como encaminar a la UEB hacia el cumplimiento de altos estándares de calidad académica.

8. Laboratorios especializados (Labt_espec)

   Descripción: Se refiere a los diferentes espacios físicos dentro de las Facultades que han sido habilitados con la finalidad de dar fortalecimiento a los componentes de investigación formativa y generativa dentro de la malla académica de las diferentes carreras.

9. Espacios de interacción con la sociedad (Espa_intes)

   Descripción: Se refiere a todos aquellos lugares o sitios físicos con los que cuenta la universidad para ejecutar actividades que le vinculen con la sociedad desde diferentes ámbitos (deportivos, culturales, sociales entre otros).

10. Representación estudiantil (Repr_estud)

    Descripción: Se refiere a que la universidad cuenta con miembros de la comunidad estudiantil que han representado honorablemente a la UEB en eventos académicos y de prestigio nacional e internacional.

11. Bibliotecas (Biblio)

    Descripción: Se refiere a la existencia dentro de la universidad de repositorios y bases de datos especializadas para el uso de los docentes y los estudiantes en el desarrollo de los procesos de aprendizaje e investigación formativa y generativa.

12. Infraestructura nueva (Infra_nuev)

    Descripción: Se refiere a la existencia dentro de la universidad de nueva y rehabilitada infraestructura que le permite ampliar su oferta académica, cumplir con estándares de calidad académica y el desarrollo de actividades de investigación formativa y generativa.

13. Modernización de los procesos administrativos financieros (Mod_procs)

    Descripción: Se refiere a la capacidad de la universidad de implementar optimización en los procesos administrativos financieros que cumplan con las normativas y que sirvan de soporte para la ejecución de actividades sustantivas de la institución.

14. Pocos recursos de autogestión (Poc_autoge)

    Descripción: Hace referencia a la escaza generación de recursos propios por parte de la institución.

15. Gestión administrativa financiera ineficiente (Gadmfindef)

    Descripción: Hace referencia a la debilidad en la ejecución de procesos administrativos financieros internos por desactualización de la normativa y el desconocimiento del funcionamiento de las entidades rectoras que, limita el desarrollo de los servicios universitarios entre otras actividades**.**

16. Mallas curriculares desactualizadas (Mall_desac)

    Descripción: Se refiere a la falta de un currículo estandarizado de forma global con metodologías adecuadas de enseñanza aprendizaje que propicie la internacionalización de estudiantes y profesores en intercambios académicos, políticas financieras para la sostenibilidad y sustentabilidad de esta oferta académica y fomente la ejecución de actividades de investigación formativa y vinculación con la sociedad.

17. Poca articulación de las actividades sustantivas (Part_asust)

    Descripción: Hace referencia a la poca integración y cohesión entre PIS, Proyectos de Titulación, Vinculación e Investigación generativa.

18. Limitaciones para la investigación (Lim_invt)

    Descripción: Se refiere a la limitada cantidad de horas y recursos económicos inmediatos asignadas al equipo de investigadores e incentivos, lo que limita el número de publicaciones y su abanico en las ramas del conocimiento enfocado en las necesidades del contexto. Además, hace también referencia a la necesidad de contar con los comités de ética y bioética para la generación de investigaciones sobre seres vivos (humanos, animales y plantas).

19. Débil sistema de seguimiento a graduado (D_sist_gra)

    Descripción: Hace referencia a la inadecuada aplicación del sistema de seguimiento a graduados para mejorar el currículo, evaluación de la pertinencia de carreras, valoración prospectiva de la matrícula estudiantil y evaluación del cumplimiento estándares de calidad.

20. Infraestructura con deficiencias (Inf_def)

    Descripción: Se refiere a la existencia de espacios físicos en mal estado en relación a la nueva realidad de la matrícula universitaria y la coyuntura socioeconómica que, limita el desarrollo de las actividades académicas.

21. Débil programa de fortalecimiento de las capacidades de talento humano (D_cap_th)

    Descripción: Se refiere a la necesidad de mejorar los diferentes programas de capacitación y profesionalización del talento humano de la universidad con base a un análisis de los resultados de las evaluaciones del personal y con énfasis en la implementación de metodologías de enseñanza y aprendizaje de calidad en las diferentes modalidades de estudio (presencial, virtual, distancia, dual).

22. Recursos físicos y tecnológicos limitados (Rft_lim)

    Descripción: Hace referencia a la escasa actualización tecnológica y equipamiento físico de los laboratorios y aulas acorde a las necesidades de las carreras, la coyuntura social y sanitaria y el avance tecnológico global.

23. Débil gestión del talento humano (D_gth)

    Descripción: Se refiere a las deficiencias en la ejecución de procesos para la contratación, promoción y movimiento del talento humano para haras del aprovechamiento óptimo de las competencias y fortalezas del personal administrativo y docente (planificación, manual de puestos, reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación).

24. Insuficiente ejecución de actividades de formación cultural (D_fc)

    Descripción: Hace referencia a las pocas actividades de formación cultural y de difusión de artes que se desarrollan en la Universidad

25. Problemáticas de corrupción y acoso (P_corr_aco)

    Descripción: Hace referencia a la existencia de casos de corrupción y acoso en diferentes instancias de la universidad y que además son de conocimiento público sin que se hallan determinado acciones concretas a partir de la normativa, de la autocrítica y la empatía social, como parte de la búsqueda de la excelencia dentro de la universidad.

26. Débil sistema de acompañamiento estudiantil (D_Sist_aes)

    Descripción: Hace referencia a los pocos procesos o políticas internas de acompañamiento estudiantil que se ejecutan para contribuir con el mejoramiento de la eficiencia terminal, así como la retención y permanencia lo que imposibilita la implementación de acciones de mejora continua.

27. Ausencia de un sistema de gestión documental y de información (A_sis_gdi)

    Descripción: Se refiere a la no implementación de políticas internas y protocolos para la gestión y preservación de la documentación física o digital de la universidad que garantice la calidad y conservación de la información, así como la generación de estadísticas robustas para la toma de decisiones.

28. Puestos docentes inadecuados (P_doc_ina)

    Descripción: Se refiere a las deficiencias en los espacios físicos de la universidad destinados para uso de los docentes a tiempo completo y a los docentes a tiempo parciales y medio tiempo, abarcando desde la falta de equipamiento tecnológico, conectividad, y apropiado mobiliario para el desempeño de sus actividades fuera del aula de clase.

29. Desarticulación en la planificación institucional (D_plan_int)

    Descripción: Se refiere a cómo la planificación operativa y académica, su ejecución y procesos de asignación de recursos económicos, personales y de infraestructura no están acorde con la planificación estratégica institucional, sus objetivos y visión universitaria.

30. Débiles procesos de vinculación del personal docente (D_vin_paca)

    Descripción: Se refiere a la inadecuada socialización de procedimientos de inducción, integración y acompañamiento al personal para el desarrollo de la gestión académica y administrativa de manera óptima.

31. Desarticulación del trabajo con entidades externas (D_ent_exte)

    Descripción: Hace referencia a la poca planificación, ejecución y seguimiento del trabajo que realiza la universidad con entidades gubernamentales, actores sociales y productivos regionales o al poco aprovechamiento de estos recursos para la generación de oportunidades para la ejecución de proyectos de investigación, proyectos de vinculación, **s**alidas profesionales, posicionamiento de la universidad entre otros recursos.

32. Bajo porcentaje de docentes titulares (B%doc_titu)

    Descripción: Hace referencia a la relación entre docentes de planta y docentes contratados, representando en menor porcentaje los docentes titulares lo que implica discontinuidad en algunos procesos formativos.

33. Desarticulación entre la generación del conocimiento, construcción del saber y la excelencia académica (D_gcon_exc)

    Descripción: Hace referencia a la falta de cohesión de entre las actividades de investigación entendidas como una labor creativa, sistemática y sistémica fundamentada en debates epistemológicos y necesidades del entorno, que potencia los conocimientos y saberes científicos, ancestrales e interculturales (generación de conocimiento y construcción del saber) y se implementa mediante programas y/o proyectos desarrollados bajo principios éticos y prácticas

colaborativas y la búsqueda del cumplimiento de los más altos.

34. Debilidad de la extensión de San Miguel (D_ext_SanM)

Descripción: Se refiere a la poca independencia que existe entre la extensión y la sede matriz, siendo por definición que la extensión debería poder gestionarse por sí misma administrativa y financieramente.

35. Estructura orgánico funcional burocratizada (Estr_org_b)

Descripción: Se refiere a lentitud en los procesos de toma de decisiones y que además carecen de la participación de actores fundamentales dentro de la Universidad.

36. Débil cultura organizacional (D_cult_org)

Descripción: Hace referencia a la poca motivación que a veces existe en el quehacer diario de la universidad y cómo esto afecta la práctica de los valores institucionales por parte del personal administrativo y docente.

37. Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad (A_sac)

Descripción: Hace referencia a la necesidad de institucionalizar y poner en práctica el concepto de mejora continua dentro de todo el quehacer de la universidad, partiendo de las funciones sustantivas y la gestión administrativa financiera, a través de la estandarización de procesos y procedimientos y la continua evaluación de la ejecución de estos.

38. Redes de investigación (Red_de_inv)

Descripción: Hace referencia a que la Universidad participa en redes de investigación que pueden ser ampliadas y extendidas para incentivar y mejorar las actividades de investigación.

39. Localización geográfica (Loc_geo)

Descripción: Se refiere a las bondades de la ubicación geográfica de la provincia de Bolívar, sede de la universidad que, al contar con diferentes tipos de suelos, vegetación y biodiversidad permite la creación de mallas curriculares con amplitud, heterogéneos captando la posibilidad de egresar profesionales aptos para la costa, sierra o Amazonía.

40. Posicionamiento en las entidades que prestan apoyo a la investigación (Poc_ent_in)

Descripción: Se refiere a la oportunidad de explotar y promover la generación de conocimiento formativo y generativo a través de proyectos de investigación que cuenta con apoyo de entidades públicas y/o privadas.

41. Empresa Pública (Emp_publ)

Descripción: Se refiere a la implementación y gestión de la Empresa Pública de la UEB con la finalidad de generar recursos que permitan, ampliación de su oferta, reinvertir en el crecimiento de la Universidad, ejecución de ambiciosos proyectos de investigación, además se genere valor agregado a la producción local.

42. Convenios interinstitucionales (Con_interi)

Descripción: Se refiere a la posibilidad de explotar de forma óptima la suscripción de convenios interinstitucionales con la finalidad de promover la movilidad estudiantil, docente y de

investigación.

43. Diversidad de actores externos de la sociedad (Div_actex)

Descripción: Se refiere a la capacidad de afianzar la participación con actores externos de la sociedad para la generación de proyectos de investigación que fortalezca la vinculación con la sociedad.

44. Relación con los GAD´s (Rela_GAD´s)

Descripción: Se refiere a la posibilidad de generar acercamientos con los Gobiernos Autónomos Descentralizados para generar posibles salidas laborales de nuestros egresados y posicionar el actuar social de la Universidad y sus profesionales.

45. Estructura Organizativa (Estruc_Org)

Descripción: Se refiere a la oportunidad de generar cambios en la estructura de la universidad para una ejecución optimizada de procesos tanto sustantivos como adjetivos.

46. Mejoramiento profesional docente (Mej_prof_d)

Descripción: Hace referencia a la actualización continua mediante cursos extracurriculares en el área del conocimiento de los docentes a nivel nacional e internacional, que permita alcanzar nuevos estándares para el mejoramiento de la calidad académica.

47. Déficit presupuestario (Defic_pres)

Descripción: Se refiere a los ajustes de austeridad que continuamente realizan los entes rectores de la educación superior y finanzas en contraparte de las políticas de ampliación y crecimiento de la oferta académica y la ausencia de una política fiscal para garantizar el crecimiento del FOPEDEUPO.

48. Ausencia en la definición de gasto en I+D+i (A_def_gIDi)

Descripción: Hace referencia a la necesidad de definir parámetros de lo que significa y lo que es gasto en investigación, desarrollo e innovación con la finalidad de redirigir los recursos apropiadamente en la generación de conocimiento y el fortalecimiento de la investigación generativa y formativa.

49. Poco desarrollo económico de la Provincia (P_deco_pro)

Descripción: Hace referencia al poco crecimiento industrial, turístico y económico de la provincia que incide en la generación de nuevos empleos y en consecuencia en el atractivo que representa la universidad para los estudiantes.

50. Poca estabilidad en el direccionamiento del SES (P_est_dSES)

Descripción: Se refiere a la inestabilidad generada por la rotación de autoridades en los entes rectores de la educación superior y su visión sobre este en términos de la calidad, la política pública, la reglamentación del sistema y el financiamiento y sostenibilidad.

51. Problemática estructural de la educación (P_estru_ed)

Descripción: Se refiere a la desigualdad en la formación de los estudiantes en los niveles más bajos de la educación lo que genera inequidad en estos a la hora de abordar la Educación

Superior.

52. Desarticulación con los entes rectores (Des_rector)

    Descripción: Se refiere a la poca interacción entre la Universidad y las entidades tomadoras de decisiones lo que genera retraso en la información sobre acciones pertinentes que en muchos casos pueden traducirse en recursos físicos o económicos para la Universidad.

53. Desarticulación con los problemas de la sociedad (D_prob_soc)

    Descripción: Se refiere a que los proyectos y programas de vinculación con la sociedad de la Universidad no responden a las necesidades de la sociedad en situaciones que pueden ser solucionados desde la generación del conocimiento.

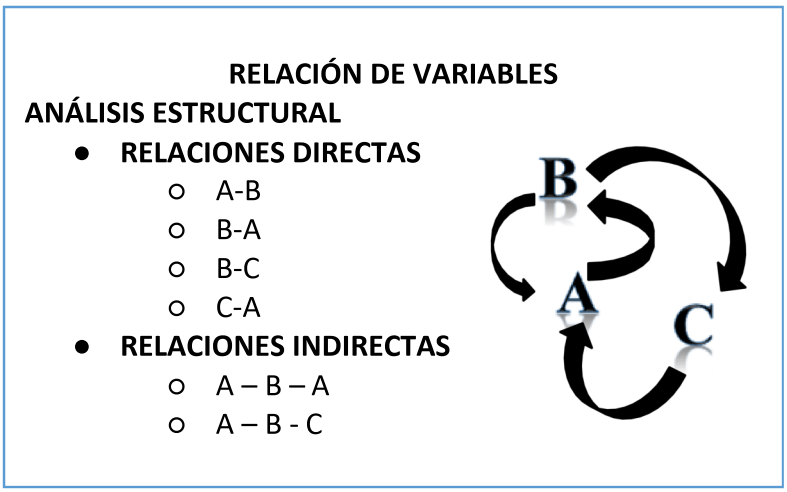
54. Débil respuesta ante la coyuntura mundial (D_res_covi)

    Descripción: Se refiere a la actual coyuntura que vive el mundo entero en relación a la pandemia de COVID-19 y la necesidad de generar nuevos mecanismos de interacción social basados en el distanciamiento físico de las personas, para esto se requiere la implementación de modalidades de educación en coherencia con realidad.

3.4.1.3 Matriz de entrada

Como la realidad es un sistema complejo puesto por varios elementos factores de cambio entre trazados para encontrar su motor es decir definir sus variables estratégicas, se pasó a calificar la influencia de cada una de las variables en todas las demás conformándose la siguiente matriz que constituyen los datos de entrada para alimentar el programa MIC MAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación), con el propósito de encontrar aquellas variables en las que se puede influenciar y que a su vez permiten controlar el resto del sistema.

Ilustración 1:Relación de Variables



Fuente: Desconocido

Como la idea es encontrar las variables que mueven el sistema a través de ir sumando las relaciones directas relaciones indirectas y las relaciones potenciales el trabajar con 31 variables en forma manual es imposible por lo cual se utiliza el programa informático, generado por el LIPSOR (instituto francés de la prospectiva) para encontrar estas variables

Se inicia con la alimentación de la Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

3.4.2 Fase 2: descripción de relaciones entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural.

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de n variables, n x n-1 preguntas (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema. Señalemos, que a todos los efectos la experiencia muestra que una tasa de relleno normal de la matriz se sitúa alrededor del 20%.

	1 : Resul_inve	2 : Ofac_intcu	3 : Th_comp	4 : Infr_disp	5 : Sist_apest	6 : Docen	7 : Vis_ins_pr	8 : Labt_espec	9 : Espa_intes	10 : Repr_estud	11 : Biblio	12 : Infra_nuev	13 : Mod_procs	14 : Poc_autoge
1: Resul_inve	7390	5120	9433	5182	3200	7276	7329	5257	1988	3482	5534	4275	5833	6458
2: Ofac_intcu	3468	2422	4487	2401	1545	3457	3514	2418	954	1660	2598	1983	2751	3036
3: Th_comp	5097	3584	6498	3445	2196	5012	5082	3582	1402	2390	3764	2852	3944	4445
4 : Infr_disp	3477	2417	4418	2447	1555	3376	3493	2426	970	1609	2542	2056	2774	3099
5 : Sist_apest	3586	2533	4570	2437	1568	3511	3619	2456	979	1724	2669	1992	2796	3112
6 : Docen	6218	4279	7847	4174	2643	6001	6144	4322	1655	2874	4545	3462	4776	5340
7 : Vis_ins_pr	6117	4267	7835	4212	2704	6061	6047	4272	1676	2871	4463	3486	4803	5320
8 : Labt_espec	5095	3486	6413	3577	2186	4916	5043	3545	1373	2360	3702	2914	3981	4492
9 : Espa_intes	3461	2464	4431	2326	1560	3421	3486	2393	971	1633	2542	1922	2708	2997
10 : Repr_estud	4481	3170	5791	3018	1981	4483	4487	3112	1247	2121	3300	2541	3504	3906
11 : Biblio	5339	3690	6769	3653	2300	5196	5244	3699	1444	2457	3841	3045	4147	4659
12 : Infra_nuev	3744	2613	4685	2566	1627	3559	3737	2574	1047	1701	2680	2110	2896	3322
13 : Mod_procs	3751	2586	4744	2572	1628	3619	3712	2568	1027	1741	2733	2132	2903	3264
14 : Poc_autoge	4174	2881	5251	2790	1808	4018	4114	2866	1133	1909	3021	2330	3206	3569
15 : Gadmfindef	4040	2802	5164	2776	1782	3943	3986	2810	1097	1865	2970	2295	3161	3495
16 : Mall_desac	3529	2465	4480	2311	1483	3448	3468	2422	938	1619	2558	1909	2686	3005
17 : Part_asust	4332	2999	5507	2864	1850	4237	4235	2976	1163	1998	3132	2359	3310	3683
18 : Lim_invt	5259	3615	6655	3618	2261	5134	5172	3674	1401	2420	3845	2961	4106	4585

19 : D_sist_gra	2784	1964	3648	1873	1254	2824	2823	1920	777	1335	2074	1546	2223	2418
20 : Inf_def	4220	2966	5354	2946	1872	4105	4236	2975	1180	1948	3071	2433	3329	3778
21 : D_cap_th	4947	3433	6255	3286	2097	4810	4825	3398	1307	2291	3608	2724	3790	4207
22 : Rft_lim	4637	3198	5838	3188	1971	4447	4554	3187	1233	2151	3373	2633	3583	4022
23 : D_gth	4155	2862	5238	2727	1747	4024	4073	2824	1087	1892	2991	2268	3186	3524
24 : D_fc	1551	1112	2027	1085	699	1558	1561	1090	459	764	1137	902	1220	1395
25 : P_corr_aco	1606	1153	2140	1065	745	1669	1602	1096	457	780	1179	891	1264	1383
26 : D_Sist_aes	3065	2183	4035	2076	1368	3154	3095	2134	842	1482	2302	1703	2445	2670
27 : A_sis_gdi	3239	2277	4156	2250	1427	3192	3214	2233	877	1515	2382	1838	2562	2839
28 : P_doc_ina	2879	1976	3685	2039	1245	2842	2827	2000	768	1344	2096	1671	2273	2533
29 : D_plan_int	5027	3521	6403	3401	2200	4924	4999	3478	1392	2349	3679	2826	3902	4369
30 : D_vin_paca	3277	2261	4202	2153	1398	3222	3205	2220	855	1515	2374	1785	2529	2765
31 : D_ent_exte	1657	1159	2137	1106	721	1649	1664	1145	458	789	1194	924	1274	1445
32 : B%doc_titu	4430	3101	5621	2915	1889	4323	4358	3024	1187	2038	3161	2407	3385	3807
33 : D_gcon_exc	4867	3349	6164	3314	2077	4748	4765	3370	1283	2257	3576	2727	3778	4183
34 : D_ext_San M	4024	2834	5148	2817	1791	3984	4037	2854	1120	1916	2982	2321	3189	3563
35 : Estr_org_b	3848	2700	4926	2607	1684	3774	3822	2670	1067	1813	2832	2159	2989	3330
36 : D_cult_org	4055	2878	5221	2731	1766	4009	4018	2798	1117	1921	2991	2258	3154	3496
37 : A_sac	4428	3074	5685	2992	1891	4419	4408	3085	1176	2085	3299	2474	3460	3824
38 : Red_de_inv	5419	3687	6836	3646	2280	5252	5303	3719	1437	2503	3940	3038	4146	4637
39 : Loc_geo	1343	985	1746	937	604	1340	1365	967	402	636	996	790	1049	1202
40 : Poc_ent_in	3324	2242	4211	2206	1407	3221	3230	2253	881	1530	2357	1830	2520	2816
41 : Emp_publ	3540	2449	4517	2429	1533	3481	3569	2440	959	1680	2586	1971	2779	3110
42 : Con_interi	4299	2969	5436	2840	1851	4203	4229	2937	1157	1986	3103	2359	3300	3670
43 : Div_actex	1170	857	1511	783	515	1146	1183	796	355	557	834	647	888	1039
44 : Rela_GAD´s	1684	1207	2162	1107	721	1663	1670	1131	476	802	1200	913	1263	1462
45 : Estruc_Org	2151	1499	2779	1405	932	2126	2139	1470	581	1002	1554	1154	1655	1829
46 : Mej_prof_d	5481	3772	6896	3624	2293	5307	5309	3757	1457	2512	3958	3021	4140	4642
47 : Defic_pres	5364	3730	6848	3718	2331	5263	5260	3738	1455	2504	3935	3071	4195	4672
48 : A_def_gIDi	1899	1262	2339	1226	782	1798	1841	1295	490	844	1326	1029	1420	1608
49 : P_deco_pro	1567	1119	2030	1035	725	1569	1560	1075	473	736	1116	884	1204	1379
50 : P_est_dSES	1358	923	1680	875	559	1295	1315	914	353	622	970	732	1022	1137
51 : P_estru_ed	2540	1742	3197	1652	1085	2452	2454	1700	672	1158	1802	1352	1908	2115
52 : Des_rector	1443	1014	1866	977	637	1454	1452	1003	398	697	1057	814	1146	1268
53 : D_prob_soc	1479	1047	1891	955	630	1439	1448	1004	409	695	1079	801	1107	1251
54 : D_res_covi	1605	1123	2039	1056	699	1583	1548	1122	441	729	1143	889	1224	1373

	15 : Gadmfindef	16 : Mall_desac	17 : Part_asust	18 : Lim_invt	19 : D_sist_gra	20 : Inf_def	21 : D_cap_th	22 : Rft_lim	23 : D_gth	24 : D_fc	25 : P_corr_aco	26 : D_Sist_aes	27 : A_sis_gdi	28 : P_doc_ina
1 : Resul_inve	6792	3926	5470	6098	2528	4178	6734	6159	7017	2253	3135	3571	3996	3658
2 : Ofac_intcu	3192	1854	2596	2815	1242	1959	3154	2890	3304	1120	1465	1717	1849	1683
3 : Th_comp	4647	2659	3746	4165	1773	2784	4648	4171	4841	1544	2159	2489	2723	2496
4 : Infr_disp	3222	1747	2529	2804	1178	2001	3061	2896	3229	1057	1445	1677	1854	1735
5 : Sist_apest	3282	1850	2649	2889	1304	1976	3244	2903	3419	1139	1574	1790	1911	1751
6 : Docen	5604	3204	4525	5064	2111	3399	5579	5088	5815	1883	2601	2943	3265	3017
7 : Vis_ins_pr	5553	3188	4469	4925	2170	3397	5521	5009	5804	1877	2548	2983	3293	2962
8 : Labt_espec	4642	2600	3714	4112	1714	2862	4530	4197	4730	1537	2090	2380	2674	2456
9 : Espa_intes	3152	1793	2546	2765	1262	1901	3101	2819	3289	1110	1476	1727	1866	1674
10 : Repr_estud	4105	2375	3309	3640	1615	2468	4071	3664	4302	1383	1908	2268	2423	2185
11 : Biblio	4818	2716	3852	4285	1821	2949	4734	4365	4965	1598	2188	2523	2796	2572
12 : Infra_nuev	3419	1840	2690	2967	1278	2075	3247	3057	3433	1099	1537	1761	1947	1824
13 : Mod_procs	3412	1907	2726	3036	1299	2088	3327	3065	3491	1144	1567	1798	1979	1823
14 : Poc_autoge	3742	2109	2991	3343	1439	2292	3687	3396	3849	1259	1731	2000	2198	2019
15 : Gadmfindef	3663	2063	2911	3250	1390	2253	3594	3333	3801	1221	1706	1961	2132	1980
16 : Mall_desac	3140	1782	2538	2804	1230	1880	3124	2854	3300	1060	1451	1691	1821	1707
17 : Part_asust	3883	2236	3134	3498	1513	2321	3903	3512	4072	1296	1806	2084	2262	2075
18 : Lim_invt	4774	2676	3823	4246	1788	2914	4697	4350	4925	1557	2176	2482	2754	2556
19 : D_sist_gra	2574	1475	2077	2261	1023	1524	2552	2307	2721	894	1225	1431	1522	1367
20 : Inf_def	3900	2128	3076	3399	1424	2353	3743	3501	3955	1260	1756	2047	2262	2101
21 : D_cap_th	4436	2540	3569	3987	1737	2694	4429	3988	4644	1491	2085	2372	2576	2380
22 : Rft_lim	4193	2362	3353	3764	1599	2577	4128	3754	4331	1381	1939	2202	2445	2257
23 : D_gth	3725	2089	2989	3342	1440	2251	3680	3341	3843	1256	1718	1982	2145	1987
24 : D_fc	1435	848	1159	1257	556	859	1434	1267	1536	501	660	782	867	742
25 : P_corr_aco	1446	851	1171	1280	599	857	1483	1313	1587	505	688	868	866	763
26 : D_Sist_aes	2836	1649	2310	2512	1161	1669	2884	2518	3035	993	1356	1574	1677	1504
27 : A_sis_gdi	2977	1684	2381	2630	1157	1802	2922	2656	3084	988	1363	1604	1711	1586
28 : P_doc_ina	2628	1495	2102	2343	998	1627	2600	2352	2731	868	1173	1375	1535	1389
29 : D_plan_int	4565	2578	3660	4042	1762	2752	4523	4105	4755	1539	2126	2452	2695	2452
30 : D_vin_paca	2925	1675	2368	2634	1145	1762	2926	2653	3092	1015	1378	1595	1691	1553
31 : D_ent_exte	1490	854	1198	1317	586	909	1476	1346	1563	505	693	811	879	783
32 : B%doc_titu	3960	2218	3167	3522	1539	2355	3944	3547	4157	1314	1826	2142	2294	2122
33 : D_gcon_exc	4391	2532	3553	3971	1691	2679	4406	3982	4576	1465	2013	2340	2569	2362
34 : D_ext_San M	3721	2120	2981	3291	1414	2263	3667	3331	3853	1231	1715	1978	2207	1991
35 : Estr_org_b	3505	2026	2824	3142	1389	2119	3494	3134	3678	1184	1674	1902	2093	1872
36 : D_cult_org	3688	2120	2966	3287	1480	2204	3697	3282	3908	1265	1763	2020	2201	1986
37 : A_sac	4037	2327	3270	3642	1566	2431	4073	3631	4241	1359	1871	2185	2390	2163
38 : Red_de_inv	4850	2778	3910	4385	1856	3002	4830	4405	5008	1614	2211	2555	2812	2586

39 : Loc_geo	1231	708	976	1065	487	758	1189	1097	1276	422	568	671	737	667
40 : Poc_ent_in	2933	1685	2365	2651	1138	1814	2923	2690	3065	989	1347	1551	1719	1556
41 : Emp_publ	3258	1823	2620	2872	1247	1960	3195	2896	3355	1114	1516	1708	1892	1707
42 : Con_interi	3843	2182	3107	3421	1509	2331	3814	3483	4010	1301	1760	2059	2254	2049
43 : Div_actex	1075	614	845	928	449	638	1046	917	1117	362	510	584	638	559
44 : Rela_GAD´s	1489	857	1198	1308	635	898	1492	1323	1599	514	700	829	884	792
45 : Estruc_Org	1925	1103	1548	1729	768	1148	1927	1733	2065	644	921	1074	1148	1030
46 : Mej_prof_d	4861	2775	3905	4412	1880	2968	4883	4422	5073	1603	2239	2593	2842	2623
47 : Defic_pres	4878	2763	3892	4343	1871	3002	4809	4400	5072	1614	2253	2592	2850	2613
48 : A_def_gIDi	1673	926	1347	1537	618	1017	1658	1521	1711	537	748	870	970	888
49 : P_deco_pro	1429	816	1136	1231	577	854	1392	1256	1494	493	666	785	846	738
50 : P_est_dSES	1213	680	968	1105	476	735	1209	1068	1254	395	583	637	714	639
51 : P_estru_ed	2226	1276	1808	2015	890	1343	2250	2028	2343	763	1031	1213	1296	1182
52 : Des_rector	1328	761	1067	1167	522	797	1323	1173	1389	455	622	716	787	694
53 : D_prob_soc	1316	766	1057	1183	531	786	1327	1173	1409	446	639	736	773	709
54 : D_res_covi	1423	818	1142	1277	555	861	1415	1309	1497	465	650	767	838	763

	29 : D_plan_int	30 : D_vin_paca	31 : D_ent_exte	32 : B%doc_titu	33 : D_gcon_exc	34 : D_ext_SanM	35 : Estr_org_b	36 : D_cult_org	37 : A_sac	38 : Red_de_inv	39 : Loc_geo	40 : Poc_ent_in	41 : Emp_publ	42 : Con_interi
1 : Resul_inve	7447	4992	2815	6285	5201	4644	6435	5242	8073	4673	1318	4498	4609	6346
2 : Ofac_intcu	3556	2352	1387	2960	2460	2226	3076	2535	3794	2143	670	2074	2143	3014
3 : Th_comp	5148	3456	1919	4316	3600	3222	4430	3606	5560	3182	919	3038	3108	4375
4 : Infr_disp	3523	2258	1313	2856	2406	2276	3120	2474	3802	2127	615	2056	2204	2946
5 : Sist_apest	3631	2456	1394	3048	2540	2283	3149	2586	3896	2191	662	2108	2209	3088
6 : Docen	6213	4146	2304	5181	4331	3924	5354	4353	6686	3835	1098	3665	3788	5263
7 : Vis_ins_pr	6130	4101	2330	5114	4260	3880	5362	4379	6670	3803	1093	3640	3801	5245
8 : Labt_espec	5080	3309	1918	4177	3505	3214	4432	3570	5482	3159	936	3066	3171	4361
9 : Espa_intes	3490	2358	1369	2936	2434	2219	3067	2517	3766	2134	656	2063	2181	2996
10 : Repr_estud	4543	3072	1718	3817	3186	2846	3928	3238	4924	2801	789	2659	2754	3861
11 : Biblio	5343	3489	1981	4353	3688	3384	4634	3707	5747	3304	941	3165	3293	4533
12 : Infra_nuev	3781	2387	1415	3033	2548	2418	3306	2608	4040	2270	701	2200	2349	3202
13 : Mod_procs	3762	2468	1406	3101	2578	2415	3297	2646	4038	2277	667	2174	2317	3173
14 : Poc_autoge	4135	2752	1561	3451	2869	2655	3613	2939	4463	2550	733	2447	2591	3513
15 : Gadmfindef	4073	2696	1515	3372	2801	2591	3551	2870	4395	2483	693	2379	2521	3420
16 : Mall_desac	3546	2358	1287	2917	2461	2215	3019	2423	3777	2160	607	2067	2104	2969
17 : Part_asust	4336	2912	1592	3632	3018	2712	3716	3025	4677	2661	742	2528	2566	3646
18 : Lim_invt	5291	3480	1965	4357	3634	3315	4583	3681	5686	3257	935	3157	3235	4481
19 : D_sist_gra	2886	1946	1093	2439	2016	1790	2494	2054	3098	1734	496	1656	1687	2407
20 : Inf_def	4282	2756	1580	3472	2936	2746	3744	2998	4622	2633	753	2507	2651	3617
21 : D_cap_th	4905	3332	1841	4135	3442	3075	4238	3460	5315	3039	856	2918	2995	4165

22 : Rft_lim	4603	3071	1722	3816	3202	2923	4019	3235	4990	2836	807	2727	2875	3917
23 : D_gth	4118	2754	1537	3424	2865	2596	3565	2905	4419	2538	720	2440	2505	3489
24 : D_fc	1580	1060	637	1341	1117	983	1394	1132	1745	990	314	939	977	1387
25 : P_corr_aco	1660	1137	636	1404	1165	1027	1445	1203	1805	994	290	941	958	1388
26 : D_Sist_aes	3174	2198	1190	2672	2230	1950	2741	2262	3407	1929	533	1833	1843	2681
27 : A_sis_gdi	3264	2178	1220	2698	2270	2069	2830	2310	3544	1982	561	1896	1969	2759
28 : P_doc_ina	2869	1912	1080	2374	1986	1812	2534	2042	3128	1791	506	1726	1787	2461
29 : D_plan_int	5053	3380	1906	4222	3521	3209	4396	3568	5460	3096	890	2964	3105	4296
30 : D_vin_paca	3281	2210	1221	2750	2310	2058	2818	2338	3531	2007	551	1912	1948	2746
31 : D_ent_exte	1711	1105	686	1401	1167	1039	1478	1207	1825	1035	341	1006	1047	1464
32 : B%doc_titu	4433	2956	1629	3646	3084	2774	3832	3096	4786	2714	766	2596	2648	3741
33 : D_gcon_exc	4833	3273	1800	4057	3392	3054	4191	3437	5254	2989	838	2869	2939	4101
34 : D_ext_SanM	4082	2728	1558	3423	2838	2564	3570	2898	4444	2535	741	2428	2526	3486
35 : Estr_org_b	3884	2638	1476	3290	2712	2444	3383	2778	4224	2400	678	2280	2409	3328
36 : D_cult_org	4097	2806	1541	3462	2883	2567	3561	2896	4435	2528	699	2396	2488	3485
37 : A_sac	4469	3048	1665	3786	3130	2784	3863	3206	4815	2773	774	2643	2687	3798
38 : Red_de_inv	5391	3578	2042	4492	3721	3366	4683	3785	5795	3307	985	3220	3301	4573
39 : Loc_geo	1383	890	555	1133	932	858	1202	962	1485	868	277	837	920	1216
40 : Poc_ent_in	3324	2174	1265	2745	2284	2066	2887	2319	3564	2025	607	1956	2024	2808
41 : Emp_publ	3602	2383	1396	2990	2498	2236	3137	2551	3851	2208	673	2140	2191	3081
42 : Con_interi	4278	2854	1630	3578	2972	2688	3723	3028	4603	2625	784	2547	2613	3639
43 : Div_actex	1201	787	501	1001	820	721	1053	836	1298	740	249	717	774	1073
44 : Rela_GAD´s	1709	1131	681	1402	1173	1041	1487	1185	1838	1033	340	1001	1055	1487
45 : Estruc_Org	2191	1480	828	1858	1526	1346	1903	1570	2372	1342	379	1289	1329	1848
46 : Mej_prof_d	5423	3630	2020	4537	3757	3392	4686	3877	5851	3347	955	3214	3311	4607
47 : Defic_pres	5387	3575	2022	4479	3719	3385	4707	3781	5840	3327	946	3197	3329	4583
48 : A_def_gIDi	1847	1215	681	1531	1275	1181	1623	1326	2005	1148	333	1113	1147	1565
49 : P_deco_pro	1590	1045	641	1318	1085	998	1414	1138	1719	978	314	932	1014	1389
50 : P_est_dSES	1325	915	503	1142	925	828	1165	960	1446	834	234	807	833	1138
51 : P_estru_ed	2487	1676	923	2089	1741	1575	2154	1771	2687	1517	437	1454	1489	2104
52 : Des_rector	1469	994	596	1239	1034	893	1284	1062	1593	916	282	897	908	1267
53 : D_prob_soc	1485	1019	553	1256	1042	922	1275	1043	1611	905	253	853	893	1251
54 : D_res_covi	1603	1062	600	1327	1102	1003	1387	1118	1740	1005	281	960	991	1360

	29 : D_plan_int	30 : D_vin_paca	31 : D_ent_exte	32 : B%doc_titu	33 : D_gcon_exc	34 : D_ext_SanM	35 : Estr_org_b	36 : D_cult_org	37 : A_sac	38 : Red_de_inv	39 : Loc_geo	40 : Poc_ent_in	41 : Emp_publ	42 : Con_interi
1 : Resul_inve	7447	4992	2815	6285	5201	4644	6435	5242	8073	4673	1318	4498	4609	6346

2 : Ofac_intcu	3556	2352	1387	2960	2460	2226	3076	2535	3794	2143	670	2074	2143	3014
3 : Th_comp	5148	3456	1919	4316	3600	3222	4430	3606	5560	3182	919	3038	3108	4375
4 : Infr_disp	3523	2258	1313	2856	2406	2276	3120	2474	3802	2127	615	2056	2204	2946
5 : Sist_apest	3631	2456	1394	3048	2540	2283	3149	2586	3896	2191	662	2108	2209	3088
6 : Docen	6213	4146	2304	5181	4331	3924	5354	4353	6686	3835	1098	3665	3788	5263
7 : Vis_ins_pr	6130	4101	2330	5114	4260	3880	5362	4379	6670	3803	1093	3640	3801	5245
8 : Labt_espec	5080	3309	1918	4177	3505	3214	4432	3570	5482	3159	936	3066	3171	4361
9 : Espa_intes	3490	2358	1369	2936	2434	2219	3067	2517	3766	2134	656	2063	2181	2996
10 : Repr_estud	4543	3072	1718	3817	3186	2846	3928	3238	4924	2801	789	2659	2754	3861
11 : Biblio	5343	3489	1981	4353	3688	3384	4634	3707	5747	3304	941	3165	3293	4533
12 : Infra_nuev	3781	2387	1415	3033	2548	2418	3306	2608	4040	2270	701	2200	2349	3202
13 : Mod_procs	3762	2468	1406	3101	2578	2415	3297	2646	4038	2277	667	2174	2317	3173
14 : Poc_autoge	4135	2752	1561	3451	2869	2655	3613	2939	4463	2550	733	2447	2591	3513
15 : Gadmfindef	4073	2696	1515	3372	2801	2591	3551	2870	4395	2483	693	2379	2521	3420
16 : Mall_desac	3546	2358	1287	2917	2461	2215	3019	2423	3777	2160	607	2067	2104	2969
17 : Part_asust	4336	2912	1592	3632	3018	2712	3716	3025	4677	2661	742	2528	2566	3646
18 : Lim_invt	5291	3480	1965	4357	3634	3315	4583	3681	5686	3257	935	3157	3235	4481
19 : D_sist_gra	2886	1946	1093	2439	2016	1790	2494	2054	3098	1734	496	1656	1687	2407
20 : Inf_def	4282	2756	1580	3472	2936	2746	3744	2998	4622	2633	753	2507	2651	3617
21 : D_cap_th	4905	3332	1841	4135	3442	3075	4238	3460	5315	3039	856	2918	2995	4165
22 : Rft_lim	4603	3071	1722	3816	3202	2923	4019	3235	4990	2836	807	2727	2875	3917
23 : D_gth	4118	2754	1537	3424	2865	2596	3565	2905	4419	2538	720	2440	2505	3489
24 : D_fc	1580	1060	637	1341	1117	983	1394	1132	1745	990	314	939	977	1387
25 : P_corr_aco	1660	1137	636	1404	1165	1027	1445	1203	1805	994	290	941	958	1388
26 : D_Sist_aes	3174	2198	1190	2672	2230	1950	2741	2262	3407	1929	533	1833	1843	2681
27 : A_sis_gdi	3264	2178	1220	2698	2270	2069	2830	2310	3544	1982	561	1896	1969	2759
28 : P_doc_ina	2869	1912	1080	2374	1986	1812	2534	2042	3128	1791	506	1726	1787	2461
29 : D_plan_int	5053	3380	1906	4222	3521	3209	4396	3568	5460	3096	890	2964	3105	4296
30 : D_vin_paca	3281	2210	1221	2750	2310	2058	2818	2338	3531	2007	551	1912	1948	2746
31 : D_ent_exte	1711	1105	686	1401	1167	1039	1478	1207	1825	1035	341	1006	1047	1464
32 : B%doc_titu	4433	2956	1629	3646	3084	2774	3832	3096	4786	2714	766	2596	2648	3741
33 : D_gcon_exc	4833	3273	1800	4057	3392	3054	4191	3437	5254	2989	838	2869	2939	4101
34 : D_ext_SanM	4082	2728	1558	3423	2838	2564	3570	2898	4444	2535	741	2428	2526	3486
35 : Estr_org_b	3884	2638	1476	3290	2712	2444	3383	2778	4224	2400	678	2280	2409	3328
36 : D_cult_org	4097	2806	1541	3462	2883	2567	3561	2896	4435	2528	699	2396	2488	3485
37 : A_sac	4469	3048	1665	3786	3130	2784	3863	3206	4815	2773	774	2643	2687	3798
38 : Red_de_inv	5391	3578	2042	4492	3721	3366	4683	3785	5795	3307	985	3220	3301	4573
39 : Loc_geo	1383	890	555	1133	932	858	1202	962	1485	868	277	837	920	1216
40 : Poc_ent_in	3324	2174	1265	2745	2284	2066	2887	2319	3564	2025	607	1956	2024	2808
41 : Emp_publ	3602	2383	1396	2990	2498	2236	3137	2551	3851	2208	673	2140	2191	3081
42 : Con_interi	4278	2854	1630	3578	2972	2688	3723	3028	4603	2625	784	2547	2613	3639
43 : Div_actex	1201	787	501	1001	820	721	1053	836	1298	740	249	717	774	1073
44 :	170	113	681	140	117	104	148	118	183	103	340	100	105	148

Rela_GAD´s	9	1		2	3	1	7	5	8	3		1	5	7
45 : Estruc_Org	2191	1480	828	1858	1526	1346	1903	1570	2372	1342	379	1289	1329	1848
46 : Mej_prof_d	5423	3630	2020	4537	3757	3392	4686	3777	5851	3347	955	3214	3311	4607
47 : Defic_pres	5387	3575	2022	4479	3719	3385	4707	3781	5840	3327	946	3197	3329	4583
48 : A_def_gIDi	1847	1215	681	1531	1275	1181	1623	1326	2005	1148	333	1113	1147	1565
49 : P_deco_pro	1590	1045	641	1318	1085	998	1414	1138	1719	978	314	932	1014	1389
50 : P_est_dSES	1325	915	503	1142	925	828	1165	960	1446	834	234	807	833	1138
51 : P_estru_ed	2487	1676	923	2089	1741	1575	2154	1771	2687	1517	437	1454	1489	2104
52 : Des_rector	1469	994	596	1239	1034	893	1284	1062	1593	916	282	897	908	1267
53 : D_prob_soc	1485	1019	553	1256	1042	922	1275	1043	1611	905	253	853	893	1251
54 : D_res_covi	1603	1062	600	1327	1102	1003	1387	1118	1740	1005	281	960	991	1360

	43 : Div_actex	44 : Rela_GAD´s	45 : Estruc_Org	46 : Mej_prof_d	47 : Defic_pres	48 : A_def_gIDi	49 : P_deco_pro	50 : P_est_dSES	51 : P_estru_ed	52 : Des_rector	53 : D_prob_soc	54 : D_res_covi
1 : Resul_inve	2753	1459	5068	6979	8885	2635	1926	2417	3739	3916	2178	3363
2 : Ofac_intcu	1323	716	2389	3301	4192	1161	900	1122	1755	1861	1056	1575
3 : Th_comp	1837	971	3445	4837	6097	1727	1332	1665	2579	2669	1502	2277
4 : Infr_disp	1245	660	2361	3197	4170	1172	860	1115	1709	1855	993	1536
5 : Sist_apest	1314	682	2468	3383	4295	1166	932	1163	1808	1899	1060	1626
6 : Docen	2217	1172	4144	5785	7386	2096	1611	1992	3089	3249	1790	2760
7 : Vis_ins_pr	2233	1210	4180	5718	7300	2068	1562	1995	3060	3226	1805	2700
8 : Labt_espec	1853	990	3414	4715	6060	1790	1312	1683	2507	2690	1456	2286
9 : Espa_intes	1299	708	2386	3238	4135	1107	891	1115	1760	1844	1034	1530
10 : Repr_estud	1651	874	3039	4257	5394	1486	1146	1443	2297	2360	1353	1999
11 : Biblio	1899	1021	3547	4923	6335	1833	1355	1734	2661	2788	1534	2354
12 : Infra_nuev	1313	709	2496	3395	4450	1221	943	1227	1815	1962	1042	1644
13 : Mod_procs	1325	702	2537	3433	4462	1231	946	1204	1831	1973	1063	1680
14 : Poc_autoge	1490	803	2795	3803	4916	1369	1055	1330	2057	2187	1179	1814
15 : Gadmfindef	1445	765	2744	3728	4808	1370	1005	1289	2017	2114	1166	1771
16 : Mall_desac	1258	651	2310	3281	4134	1174	883	1105	1786	1797	1022	1522
17 : Part_asust	1511	789	2886	4063	5108	1434	1093	1376	2171	2226	1259	1881
18 : Lim_invt	1879	995	3530	4893	6246	1853	1329	1732	2630	2731	1522	2327
19 : D_sist_gra	1033	549	1939	2736	3354	920	716	910	1451	1463	867	1229
20 : Inf_def	1509	798	2854	3930	5090	1429	1057	1394	2091	2220	1222	1869
21 : D_cap_th	1760	910	3303	4600	5810	1669	1262	1575	2473	2566	1426	2171
22 : Rft_lim	1636	853	3111	4252	5503	1571	1176	1500	2268	2432	1299	2074
23 : D_gth	1470	766	2759	3829	4894	1376	1043	1328	2063	2155	1181	1816
24 : D_fc	597	326	1081	1520	1876	516	429	517	790	835	485	716
25 : P_corr_aco	585	313	1104	1584	1931	522	403	539	838	838	522	695
26 : D_Sist_aes	1126	585	2148	3023	3719	1032	787	999	1632	1604	960	1376
27 : A_sis_gdi	1148	587	2190	3046	3887	1073	805	1033	1600	1697	942	1428
28 : P_doc_ina	1032	545	1961	2683	3437	1013	724	950	1423	1516	833	1296
29 : D_plan_int	1805	958	3413	4700	5981	1673	1276	1618	2522	2637	1463	2204
30 : D_vin_paca	1163	595	2171	3108	3870	1099	816	1047	1646	1702	966	1416
31 : D_ent_exte	635	367	1131	1568	1990	562	448	571	833	892	503	749
32 : B%doc_titu	1541	796	2923	4143	5229	1467	1102	1431	2215	2272	1281	1905
33 : D_gcon_exc	1724	894	3254	4546	5787	1653	1231	1569	2403	2531	1406	2151
34 : D_ext_SanM	1484	799	2796	3811	4861	1381	1049	1335	2029	2141	1195	1823
35 : Estr_org_b	1393	745	2651	3609	4617	1267	998	1252	1953	2035	1124	1735
36 : D_cult_org	1460	762	2800	3841	4824	1338	1044	1304	2087	2116	1194	1807
37 : A_sac	1611	845	3032	4225	5321	1538	1138	1471	2253	2325	1317	1992
38 : Red_de_inv	1950	1055	3609	4981	6380	1860	1400	1767	2667	2836	1549	2414
39 : Loc_geo	548	321	938	1231	1620	452	372	444	693	736	398	616
40 : Poc_ent_in	1200	662	2203	3058	3879	1125	852	1076	1635	1735	953	1452
41 : Emp_publ	1321	711	2443	3377	4246	1212	934	1186	1792	1887	1048	1610
42 : Con_interi	1553	840	2859	3990	5041	1432	1100	1400	2137	2231	1256	1862
43 : Div_actex	459	261	813	1097	1392	358	334	381	604	641	335	532
44 : Rela_GAD´s	633	353	1127	1567	1965	537	463	551	849	888	491	744

45 : Estruc_Org	779	418	1455	2066	2553	716	552	720	1098	1126	642	931
46 : Mej_prof_d	1925	1017	3623	5009	6407	1851	1390	1744	2706	2830	1546	2393
47 : Defic_pres	1930	1022	3654	4980	6365	1858	1368	1754	2679	2807	1557	2396
48 : A_def_gIDi	642	351	1221	1723	2226	641	484	642	897	986	528	817
49 : P_deco_pro	600	346	1076	1458	1864	493	423	512	805	837	475	695
50 : P_est_dSES	464	249	922	1237	1590	464	347	457	670	710	375	606
51 : P_estru_ed	877	460	1652	2334	2943	816	635	801	1243	1302	725	1071
52 : Des_rector	557	313	1006	1408	1742	503	399	501	747	778	444	652
53 : D_prob_soc	523	272	989	1376	1739	477	382	465	752	761	430	655
54 : D_res_covi	570	314	1056	1477	1885	547	406	521	810	825	470	687

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0: Sin influencia
1: Poca
2: Fuerte
3: Determinante
P: Potencial

3.5 ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO

FORTALEZAS

- Oferta académica con integración cultural y diversa mediante la participación estudiantil de diferentes regiones del Ecuador
- La Universidad cuenta con Talento humano competente
- Existencia de un Sistema de apoyo inicial que promueva los valores en los estudiantes y que procura su retención, permanencia, titulación y la preservación de los espacios físicos y los recursos tecnológicos de la Universidad (eje. Lactario, guardería, servicios médicos, becas, laboratorios)
- Disponibilidad de infraestructura física recreacional y superficies para la construcción de infraestructura física y tecnológica (aulas, gimnasio, comedor, coliseo, áreas verdes, instalaciones deportivas)
- Representación de la UEB a través de sus estudiantes en eventos académicos y su motivación a través de becas nacionales e internacionales mediante convenios.
- Resultados de investigación vinculadas a la Normativa interna y a través de redes de investigación y que han fortalecido las actividades económicas de la Provincia (Eje: Liberación de variedades de semillas)
- Cambio Generacional y crecimiento de la cantidad de Docentes en Cuarto Nivel y PHD
- Disponibilidad de laboratorios especializados en las Facultades (Comunicación Social, Agropecuaria, Biomasa, consultorios jurídicos)
- Servicio de Bienestar y académicas acreditados (Bases de datos y bibliotecas físicas)
- Nueva visión institucional que genere efectos multiplicadores de la economía, mejorando la aceptación de la sociedad (Oferta de posgrados, etnias en el ámbito docente).
- Centros de ayuda comunitaria y de practica para estudiantes (Clínica Veterinaria, Consejo Editorial, Actividades de danza y deportivas de vinculación
- Infraestructura nueva y rehabilitada en la matriz, extensiones y centros

DEBILIDADES

- Escaza articulación y gestión de los procesos sustantivos y adjetivos a la Planificación Institucional
- Débil gestión administrativa financiera interna que limita el desarrollo de la infraestructura y los servicios universitarios por Desactualización de la normativa interna y el desconocimiento del funcionamiento de las entidades rectoras
- Poca integración entre PIS, Proyectos de Titulación, Vinculación e Investigación generativa que mejore la ejecución presupuestaria del sistema de investigación.
- Débil gestión del talento humano para el aprovechamiento óptimo de las competencias y fortalezas del personal administrativo y docente (planificación, manual de puestos, reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación).
- Carencia de un fuerte sistema de apoyo estudiantil que contribuya el mejoramiento de la eficiencia terminal y que englobe políticas internas y acciones como: tutorías, acompañamiento estudiantil (físico, académico, psicológico y socioeconómico), seguimiento de tasas de retención y deserción, así como el seguimiento a graduados.
- Débil programa de fortalecimiento de las capacidades del talento humano y su apropiada evaluación para la implementación de metodologías de enseñanza, aprendizaje, capacitación adecuada y profesionalización en concordancia con las necesidades institucionales actuales.

- Necesidad de la creación y socialización de procedimientos de inducción, integración y acompañamiento del personal para el desarrollo de la gestión académica y administrativa
- Existencia de infraestructura en mal estado, limitado o en mal estado, acorde a la nueva realidad de la matrícula universitaria, que limita el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.
- Limitaciones de recursos materiales, infraestructura y equipamiento tecnológico que supla las necesidades de las carreras y acorde con el avance globalizado de las tecnologías. (equipamiento obsoleto en laboratorios)
- No existencia de un curriculum estandarizado de forma global con metodologías adecuadas de enseñanza aprendizaje y políticas financieras e internacionalización para estudiantes y profesores que propicien intercambios académicos como actividades de internacionalización
- Escasa generación de recursos de autogestión como la oferta académica en línea que incremente el presupuesto de la Universidad
- Debilidad en la cultura organizacional y práctica de valores de la UEB en el personal académico y administrativo
- Estructura orgánico funcional, burocratizada con una toma de decisiones deficiente sin el aval de una comisión de ética y bioética que fortalezca nuestros procesos.
- Limitada cantidad de horas asignadas al equipo de investigadores e incentivos, lo que limita el número de publicaciones y su abanico en las ramas del conocimiento, enfocado en las necesidades del contexto.
- Espacios físicos y puestos de trabajo en mal estado, poca ergonomía de los puestos y áreas de trabajo
- Ausencia de un sistema de gestión documental que garantice que la información estadística sea confiable
- Bajo porcentaje de docentes titulares
- La extensión San Miguel, no cuenta con independencia administrativa, financiera y académica
- Desarticulación del trabajo con gobiernos autónomos descentralizados y diferentes actores sociales
- Trabajo colaborativo y construcción del saber desarticulados con principios de excelencia académica
- Escasas actividades de bellas artes y la formación cultural
- Falta de un sistema apropiado de seguimiento a graduados para mejorar los currículos
- Latente grado de corrupción y acoso con una ausencia de autocrítica y crítica social

3.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Localización Geográfica porque se encuentra en el centro del país y abarca estudiantes de la Sierra, Costa y Oriente, que nos permite crear sílabos más heterogéneos en respuesta a los requerimientos de la provincia
- Implementación y gestión de la Empresa Pública de la UEB, que ayude a generar recursos de autogestión para invertir en el crecimiento de la Universidad y genere valor agregado a la producción local.
- Oportunidad de promover el desarrollo del conocimiento por medio de proyectos de investigación con el apoyo de instituciones como el Senescyt.
- Conseguir socios estratégicos internacionales, que permitan la movilidad estudiantil y del plantel docente a través de convenios.
- Cambios en la estructura organizativa acorde al crecimiento de la matrícula en la UEB
- Redes de investigación que permitan el uso de laboratorios necesarios para efectuar actividades de investigación y el mejoramiento tecnológico.
- Modernización y agilidad en los procesos que ejecutan tanto el personal docente como administrativo (acceso estudiantil, contenidos académicos)
- Afianzar relaciones con actores en el contexto mediante cambios científicos y tecnológicos para agregar valor a la producción, promoviendo el desarrollo local (ostentando una fertilidad en más del 80% de sus tierras, la Provincia presente el índice más alto de desnutrición infantil en el Ecuador.)
- Acercamientos con gobiernos autónomos descentralizados y diferentes actores sociales, que ayuden a impulsar la formación cultural y la creación de nuevos empleos para los profesionales de la UEB.
- Actualización del conocimiento de los docentes, que nos permita alcanzar nuevos estándares académicos y de calidad.
- Implementar un sistema de gestión administrativo y financiero que contribuya a la solución de los problemas hacia un ambiente laboral saludable e incluyente mediante la participación estudiantil.

AMENAZAS

- Ausencia de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que garantice el cumplimiento de estándares de Calidad que permita la apertura al relacionamiento con instituciones externas, así como la proporcionalidad de datos poco confiables debido a la calidad de la información
- Desarticulación de la Universidad con los entes rectores de planificación, finanzas y educación superior
- Presupuesto insuficiente para cumplir con los lineamientos de la política pública en relación al crecimiento sostenido de la matrícula.
- Crisis económica a nivel mundial y al no definir el gasto en I+d+i por parte de las entidades Rectoras, genera la implementación de Políticas de Austeridad por parte del Estado que

generan recortes presupuestarios que limitan el cumplimiento articulado de las funciones sustantivas, así como limitan los recursos para la ejecución de investigaciones y la culminación de la infraestructura, lo que genera una ausencia de una política fiscal para crecimiento sostenido del FOPEDEUPO y del monto del presupuesto general del Estado para las Universidades

- Falta de continuidad en el direccionamiento del Sistema de Educación Superior por parte de los entes rectores.
- Débil vinculación entre la Universidad con la sociedad para aportar con soluciones al contexto como la falta de apoyo a las actividades de investigación por parte del organismos públicos y privado
- Poco crecimiento industrial, turístico y económico de la provincia que incide en el avance de la Universidad, debido a la Política pública en la generación de nuevos empleos que sean ocupados por los nuevos profesionales,
- Problema estructural de la educación (bajo nivel educativo de conocimiento de los estudiantes)

3.7 ZONA DE ÉXITO CUADRANTE (FO)

ZONA DE ÉXITO	FORTALEZAS
	• Oferta académica con integración cultural y diversa mediante la participación estudiantil de diferentes regiones del Ecuador • La Universidad cuenta con Talento humano competente • Existencia de un Sistema de apoyo inicial que promueva los valores en los estudiantes y que procura su retención, permanencia, titulación y la preservación de los espacios físicos y los recursos tecnológicos de la Universidad (eje. Lactario, guardería, servicios médicos, becas, laboratorios) • Disponibilidad de infraestructura física recreacional y superficies para la construcción de infraestructura física y tecnológica (aulas, gimnasio, comedor, coliseo, áreas verdes, instalaciones deportivas) • Representación de la UEB a través de sus estudiantes en eventos académicos y su motivación a través de becas nacionales e internacionales mediante convenios. • Resultados de investigación vinculadas a la Normativa interna y a través de redes de investigación y que han fortalecido las actividades económicas de la Provincia (Eje: Liberación de variedades de semillas) • Cambio Generacional y crecimiento de la cantidad de Docentes en Cuarto Nivel y PHD • Disponibilidad de laboratorios especializados en las Facultades (Comunicación Social, Agropecuaria, Biomasa, consultorios jurídicos) • Servicio de Bienestar y académicas acreditados (Bases de datos y bibliotecas físicas) • Nueva visión institucional que genere efectos multiplicadores de la economía, mejorando la aceptación de la sociedad (Oferta de posgrados, etnias en el ámbito docente). • Centros de ayuda comunitaria y de práctica para estudiantes (Clínica Veterinaria, Consejo Editorial, Actividades de danza y deportivas de vinculación • Infraestructura nueva y rehabilitada en la matriz, extensiones y centros

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
• Localización Geográfica porque se encuentra en el centro del país y abarca estudiantes de la Sierra, Costa y Oriente, que nos permite crear sílabos más heterogéneos en respuesta a los requerimientos de la provincia • Implementación y gestión de la Empresa Pública de la UEB, que ayude a generar recursos de autogestión para invertir en el crecimiento de la Universidad y genere valor agregado a la producción local. • Oportunidad de promover el desarrollo del conocimiento por medio de proyectos de investigación con el apoyo de instituciones como el Senescyt. • Conseguir socios estratégicos internacionales, que permitan la movilidad estudiantil y del plantel docente a través de convenios. • Cambios en la estructura organizativa acorde al crecimiento de la matrícula en la UEB • Redes de investigación que permitan el uso de laboratorios necesarios para efectuar actividades de investigación y el mejoramiento tecnológico. • Modernización y agilidad en los procesos que ejecutan tanto el personal docente como administrativo (acceso estudiantil, contenidos académicos) • Afianzar relaciones con actores en el contexto mediante cambios científicos y tecnológicos para agregar valor a la producción, promoviendo el desarrollo local (ostentando una fertilidad en más del 80% de sus tierras, la Provincia presente el índice más alto de desnutrición infantil en el Ecuador.) • Acercamientos con gobiernos autónomos • descentralizados y diferentes actores sociales, que ayuden a impulsar la formación cultural y la creación de nuevos empleos para los profesionales de la UEB. • Actualización del conocimiento de los docentes, que nos permita alcanzar nuevos estándares académicos y de calidad. • Implementar un sistema de gestión administrativo y financiero que contribuya a la solución de los problemas hacia un ambiente laboral saludable e incluyente mediante la participación estudiantil.	• Incrementar los recursos para la ejecución de proyectos de vinculación • Fortalecer la oferta de posgrado • Desarrollar una nueva oferta académica pertinente • Desarrollar una oferta académica con integración cultural • Implementar un banco de proyectos de vinculación multianuales y multidisciplinario • Incrementar la suscripción de Convenios nacionales e internacionales para la conformación y adhesión de redes de investigación. • Incrementar la suscripción de Convenios nacionales e internacionales para desarrollar educación continua, prácticas pre profesionales, proyectos y servicios especializados, investigación, divulgación y resultados de aplicación de conocimientos científicos, ejecución de proyectos de innovación y ejecución de proyectos de servicios comunitarios o sociales. • Fortalecer las capacidades de talento humano en investigación • Fortalecer las capacidades de talento humano en vinculación con la sociedad. • Desarrollar planes de actualización y perfeccionamiento acorde a los perfiles de los docentes. • Fortalecer las capacidades de talento humano (desarrollo de habilidades, competencias) • Fortalecer la gestión del talento humano • Fortalecer el Plan de Formación Doctoral • Fortalecer los servicios de Bienestar Universitario

3.8 ZONA DE RESCATE CUADRANTE (FA)

ZONA DE RESCATE	**FORTALEZAS** ● Oferta académica con integración cultural y diversa mediante la participación estudiantil de diferentes regiones del Ecuador ● La Universidad cuenta con Talento humano competente ● Existencia de un Sistema de apoyo inicial que promueva los valores en los estudiantes y que procura su retención, permanencia, titulación y la preservación de los espacios físicos y los recursos tecnológicos de la Universidad (ej. Lactario, guardería, servicios médicos, becas, laboratorios) ● Disponibilidad de infraestructura física recreacional y superficies para la construcción de infraestructura física y tecnológica (aulas, gimnasio, comedor, coliseo, áreas verdes, instalaciones deportivas) ● Representación de la UEB a través de sus estudiantes en eventos académicos y su motivación a través de becas nacionales e internacionales mediante convenios. ● Resultados de investigación vinculadas a la Normativa interna y a través de redes de investigación y que han fortalecido las actividades económicas de la Provincia (Eje: Liberación de variedades de semillas) ● Cambio Generacional y crecimiento de la cantidad de Docentes en Cuarto Nivel y PHD ● Disponibilidad de laboratorios especializados en las Facultades (Comunicación Social, Agropecuaria, Biomasa, consultorios jurídicos) ● Servicio de Bienestar y académicas acreditados (Bases de datos y bibliotecas físicas) ● Nueva visión institucional que genere efectos multiplicadores de la economía, mejorando la aceptación de la sociedad (Oferta de posgrados, etnias en el ámbito docente). Centros de ayuda comunitaria y de práctica para estudiantes: Clínica Veterinaria, Consejo Editorial, Actividades de danza y deportivas de vinculación. ● Infraestructura nueva y rehabilitada en la matriz, extensiones y centros

AMENAZAS	ESTRATEGIAS
● Ausencia de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que garantice el cumplimiento de estándares de Calidad que permita la apertura al relacionamiento con instituciones externas, así como la proporcionalidad de datos poco confiables debido a la calidad de la información ● Desarticulación de la Universidad con los entes rectores de planificación, finanzas y educación superior ● Presupuesto insuficiente para cumplir con los lineamientos de la política pública en relación al crecimiento sostenido de la matrícula. ● Crisis económica a nivel mundial y al no definir el gasto en I+d+i por parte de la entidades Rectoras, genera la implementación de Políticas de Austeridad por parte del Estado que generan recortes presupuestarios que limitan el cumplimiento articulado de las funciones sustantivas, así como limitan los recursos para la ejecución de investigaciones y la culminación de la infraestructura, lo que genera una ausencia de una política fiscal para crecimiento sostenido del FOPEDEUPO y del monto del presupuesto general del Estado para las Universidades ● Falta de continuidad en el direccionamiento del Sistema de Educación Superior por parte de los entes rectores. ● Débil vinculación entre la Universidad con la sociedad para aportar con soluciones al contexto como la falta de apoyo a las actividades de investigación por parte de los organismos públicos y privado ● Poco crecimiento industrial, turístico y económico de la provincia que incide en el avance de la Universidad, debido a la Política pública en la generación de nuevos empleos que sean ocupados por los nuevos profesionales, ● Problema estructural de la educación (bajo nivel educativo de conocimiento de los estudiantes)	● Adopción de mejora continua como filosofía de trabajo ● Incrementar los recursos de autogestión para fortalecer la calidad académica. ● Implementar plan de sostenibilidad ambiental ● Fortalecer las capacidades de talento humano en procesos pedagógicos.

3.9 ZONA DE ILUSIÓN CUADRANTE (DO)

ZONA DE ILUSIÓN	• Estructura orgánico funcional, burocratizada con una toma de decisiones deficiente sin el aval de una comisión de ética y bioética que fortalezca nuestros procesos. • Limitada cantidad de horas asignadas al equipo de investigadores e incentivos, lo que limita el número de publicaciones y su abanico en las ramas del conocimiento, enfocado en las necesidades del contexto. • Espacios físicos y puestos de trabajo en mal estado, poca ergonomía de los puestos y áreas de trabajo • Ausencia de un sistema de gestión documental que garantice que la información estadística sea confiable • Bajo porcentaje de docentes titulares • La extensión San Miguel, no cuenta con independencia administrativa, financiera y académica • Desarticulación del trabajo con gobiernos autónomos descentralizados y diferentes actores sociales • Trabajo colaborativo y construcción del saber desarticulados con principios de excelencia académica • Escasas actividades de bellas artes y la formación cultural • Falta de un sistema apropiado de seguimiento a graduados para mejorar los currículos Latente grado de corrupción y acoso con una ausencia de autocrítica y crítica social.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
• Localización Geográfica porque se encuentra en el centro del país y abarca estudiantes de la Sierra, Costa y Oriente, que nos permite crear sílabos más heterogéneos en respuesta a los requerimientos de la provincia • Implementación y gestión de la Empresa Pública de la UEB, que ayude a generar recursos de autogestión para invertir en el crecimiento de la Universidad y genere valor agregado a la producción local. • Oportunidad de promover el desarrollo del conocimiento por medio de proyectos de investigación con el apoyo de instituciones como el Senescyt. • Conseguir socios estratégicos internacionales, que permitan la movilidad estudiantil y del plantel docente a través de convenios. • Cambios en la estructura organizativa acorde al crecimiento de la matrícula en la UEB Redes de investigación que permitan el uso de laboratorios necesarios para efectuar actividades de investigación y el mejoramiento tecnológico. • Modernización y agilidad en los procesos que ejecutan tanto el personal docente como administrativo (acceso estudiantil, contenidos académicos) • Afianzar relaciones con actores en el contexto mediante cambios científicos y tecnológicos para agregar valor a la producción, promoviendo el desarrollo local (ostentando una fertilidad en más del 80% de sus tierras, la Provincia presente el índice más alto de desnutrición infantil en el Ecuador.) • Acercamientos con gobiernos autónomos • descentralizados y diferentes actores sociales, que ayuden a impulsar la formación cultural y la creación de nuevos empleos para los profesionales de la UEB. • Actualización del conocimiento de los docentes, que nos permita alcanzar nuevos estándares académicos y de calidad. • Implementar un sistema de gestión administrativo y financiero que contribuya a la solución de los problemas hacia un ambiente laboral saludable e incluyente mediante la participación estudiantil.	• Desarrollar una cultura organizacional • Desarrollar nuevas modalidades de educación • Impulsar la participación estudiantil en espacios culturales, sociales y académicos. • Rediseñar una Estructura orgánico funcional orientada a la gestión por resultados • Estandarizar procesos • Desarrollar una metodología de evaluación del desempeño docente • Ampliar el acervo bibliográfico físico y digital • Aplicar el conocimiento generado para contribuir a la solución de las necesidades y problemáticas del entorno desde el ámbito académico e investigativo. (Articulación de las funciones sustantivas) • Incremento del porcentaje de docentes titulares que generan resultados de investigación • Estandarizar los procesos administrativos financieros

3.10 ZONA VULNERABLE CUADRANTE (DA)

ZONA DE VULNERABILIDAD	DEBILIDADES
	• Escasa articulación y gestión de los procesos sustantivos y adjetivos a la Planificación Institucional • Débil gestión administrativa financiera interna que limita el desarrollo de la infraestructura y los servicios universitarios por Desactualización de la normativa interna y el desconocimiento del funcionamiento de las entidades rectoras • Poca integración entre PIS, Proyectos de Titulación, Vinculación e Investigación generativa que mejore la ejecución presupuestaria del sistema de investigación. • Débil gestión del talento humano para el aprovechamiento óptimo de las competencias y fortalezas del personal administrativo y docente (planificación, manual de puestos, reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación). • Carencia de un fuerte sistema de apoyo estudiantil que contribuya el mejoramiento de la eficiencia terminal y que englobe políticas internas y acciones como: tutorías, acompañamiento estudiantil (físico, académico, • psicológico y socioeconómico), seguimiento de tasas de retención y deserción, así como el seguimiento a graduados. • Débil programa de fortalecimiento de las capacidades del talento humano y su apropiada evaluación para la implementación de metodologías de enseñanza, aprendizaje, capacitación adecuada y profesionalización en concordancia con las necesidades institucionales actuales. • Necesidad de la creación y socialización de procedimientos de inducción, integración y acompañamiento del personal para el desarrollo de la gestión académica y administrativa • Existencia de infraestructura en mal estado, limitado o en mal estado, acorde a la nueva realidad de la matrícula universitaria, que limita el desarrollo de las actividades académicas y administrativas. • Limitaciones de recursos materiales, infraestructura y equipamiento tecnológico que supla las necesidades de

	las carreras y acorde con el avance globalizado de las tecnologías. (equipamiento obsoleto en laboratorios) • No existencia de un currículo estandarizado de forma global con metodologías adecuadas de enseñanza aprendizaje y políticas financieras e internacionalización para estudiantes y profesores que propicien intercambios académicos como actividades de internacionalización • Escasa generación de recursos de autogestión como la oferta académica en línea que incremente el presupuesto de la Universidad • Debilidad en la cultura organizacional y práctica de valores de la UEB en el personal académico y administrativo • Estructura orgánico funcional, burocratizada con una toma de decisiones deficiente sin el aval de una comisión de ética y bioética que fortalezca nuestros procesos. • Limitada cantidad de horas asignadas al equipo de investigadores e incentivos, lo que limita el número de publicaciones y su abanico en las ramas del conocimiento, enfocado en las necesidades del contexto. • Espacios físicos y puestos de trabajo en mal estado, poca ergonomía de los puestos y áreas de trabajo • Ausencia de un sistema de gestión documental que garantice que la información estadística sea confiable • Bajo porcentaje de docentes titulares • La extensión San Miguel, no cuenta con independencia administrativa, financiera y académica • Desarticulación del trabajo con gobiernos autónomos descentralizados y diferentes actores sociales • Trabajo colaborativo y construcción del saber

AMENAZAS	ESTRATEGIAS
• Ausencia de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que garantice el cumplimiento de estándares de Calidad que permita la apertura al relacionamiento con instituciones externas, así como la proporcionalidad de datos poco confiables debido a la calidad de la información • Desarticulación de la Universidad con los entes rectores de planificación, finanzas y educación superior • Presupuesto insuficiente para cumplir con los lineamientos de la política pública en relación al crecimiento sostenido de la matrícula. • Crisis económica a nivel mundial y al no definir el gasto en I+d+i por parte de las entidades Rectoras, genera la implementación de Políticas de • Austeridad por parte del Estado que generan recortes presupuestarios que limitan el cumplimiento articulado de las funciones sustantivas, así como limitan los recursos para la ejecución de investigaciones y la culminación de la infraestructura, lo que genera una ausencia de una política fiscal para crecimiento sostenido del FOPEDEUPO y del monto del presupuesto general del Estado para las Universidades • Falta de continuidad en el direccionamiento del Sistema de Educación Superior por parte de los entes rectores. • Débil vinculación entre la Universidad con la sociedad para aportar con soluciones al contexto como la falta de apoyo a las actividades de investigación por parte de los organismos públicos y privado • Poco crecimiento industrial, turístico y económico de la provincia que incide en el avance de la Universidad, debido a la Política pública en la generación de nuevos empleos que sean ocupados por los nuevos profesionales, • Problema estructural de la educación (bajo nivel educativo de conocimiento de los estudiantes).	• Evaluación de procesos y procedimientos • Fortalecer la articulación de las actividades sustantivas • Impulsar convocatorias para la titularización de los docentes, precautelando el cumplimiento de derechos y principio de igualdad de oportunidades • Fortalecer la infraestructura física y tecnológica • Fortalecer la gestión administrativa y académica de la extensión San Miguel

3.11 DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS

Para efectos metodológicos del plan se han diseñado estrategias macro que engloban otras particulares insertas en las matrices DAFO; así tenemos:

ESTRATEGIAS PARA EL PLAN	ESTRATEGIAS QUE ENGLOBA
Incrementar una planta docente a tiempo completo de acuerdo a la normativa legal.	Fortalecer la planta docente universitaria Diseñar y rediseñar carreras contextualizadas
Potenciar las capacidades y competencias de la planta docente para fortalecer el proceso académico	Fortalecer la formación profesional de alto nivel Fortalecer el sistema de investigación y generación de conocimiento Fortalecer la oferta académica contextualizada
Conformación y/o participación de redes de carreras académicas para fortalecer el currículo	Política de convenios y de posicionamiento de la Universidad Fortalecimiento las redes público-privadas y de vinculación con la comunidad. Mejoramiento de las relaciones Universidad-gobierno.
Normalizar los procesos académicos para fortalecer la formación profesional	Implementación de programas de apoyo y acompañamiento al estudiante Fortalecer el sistema de investigación y generación de conocimiento Regularizar los procesos normativos vigentes
Institucionalización del sistema de seguimiento a graduados	Fortalecimiento las redes público-privadas y de vinculación con la comunidad Regularizar los procesos normativos vigentes
Mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica orientada a los procesos académicos	Refuerzo a procesos de innovación tecnológica e Infraestructura
Potenciar los servicios estudiantiles mediante el incremento de la prestación de servicios.	Fortalecimiento de las redes público-privadas y de vinculación con la comunidad Regularizar los procesos normativos vigentes
Mejorar las condiciones fundamentales para incentivar la Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) de la IES,	Refuerzo a procesos de innovación tecnológica e infraestructura Fortalecimiento el sistema de investigación y generación de conocimiento
Desarrollo y aplicación un plan de vinculación que responda a las necesidades del contexto.	Fortalecimiento las redes público-privadas y de vinculación con la comunidad Diseño y rediseñar carreras contextualizadas
Desarrollo de cultura organizacional basada en resultados	Fortalecimiento del sistema de gestión universitaria Priorización de acciones Fortalecimiento el sistema de planeamiento universitario Eficientar la gestión universitaria
Elevar los niveles de gestión administrativa operativa de la IES	Regularización los procesos normativos vigentes Fortalecimiento del sistema de gestión universitaria Priorización de acciones Fortalecimiento sistema de planeamiento universitario Mejorar la gestión universitaria

Planificación de acuerdo a requerimientos de la IES	Fortalecimiento las redes público-privadas y de vinculación con la comunidad Fortalecimiento del sistema de gestión universitaria Priorización de acciones Fortalecimiento sistema de planeamiento universitario
Priorizar la dotación de infraestructura física y equipamiento con facilidades de movilidad y accesibilidad	Refuerzo a procesos de innovación tecnológica e Infraestructura
Innovación y/o adquisición de Plataforma Tecnológica para el sistema de toma de decisiones.	Refuerzo a procesos de innovación tecnológica e infraestructura Diseño y rediseño carreras contextualizadas
Institucionalizar mecanismos de comunicación e información	Fortalecimiento de las redes público-privadas y de vinculación con la comunidad Regularización los procesos normativos vigentes

3.12 RESULTADOS DEL ESTUDIO ADAPTACIÓN (MEDIO / ORGANIZACIÓN)

La estructura oportunidades y amenazas establece que la IES se encuentran en ambiente competitivo maduro o problemático; a ello debe añadirse la existencia igualitaria de fortalezas y debilidades, lo que determina que la adaptación factible puede ser defensiva o evasiva con las estrategias que se derivan de ellas.

- Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar, mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto). Una vez que corre el programa tenemos los siguientes resultados del estudio:

3.13 INFLUENCIAS DIRECTAS

Al analizar solamente las influencias directas la estabilidad de la matriz confluye en una Quinta interacción hasta con tener el 100% de estabilidad.

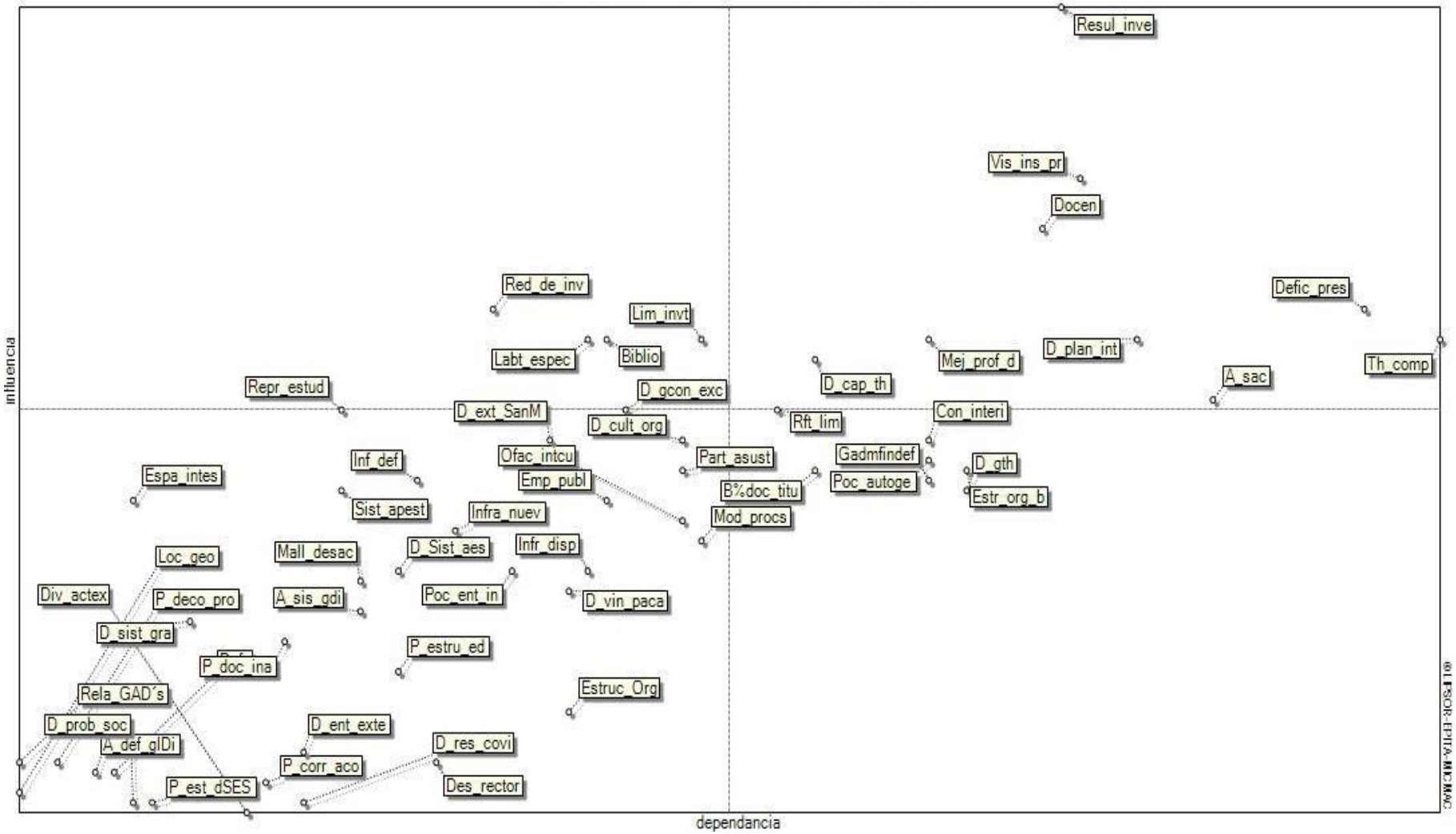
ITERACCION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	97 %	99 %
2	100 %	100 %

El primer plano que se puede analizar considerando solamente las influencias y dependencias directas se presenta continuación:

3.14 PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS DIRECTAS

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

Plano de influencias / dependencias directas



La interpretación del plano influencia y dependencia permite una lectura que completa las efectuadas anteriormente según resulten ser las variables motrices o dependientes.

La combinación de ambos resultados es la que definitivamente define a las variables según tipologías. Su disposición en el plano en relación a las diagonales nos ofrece una primera clasificación, tal y como queda reflejado en el gráfico:
La primera diagonal es la diagonal de entradas/salidas y aporta el sentido de lectura del sistema.

- En la parte superior izquierda se sitúan las variables de entrada, fuertemente motrices, poco dependientes, éstas determinan el funcionamiento del sistema.

- En el centro se sitúan las variables de regulación que participan en el funcionamiento normal del sistema.

- Abajo y a la derecha figuran las variables de salida. Dan cuenta de los resultados de funcionamiento del sistema, estas variables son poco influyentes y muy dependientes. Se les califica igualmente como variables resultado. Se pueden asociar a indicadores de evolución, pues se traducen frecuentemente como objetivos.

La segunda diagonal es la diagonal estratégica, ya que cuanto más se aleja del origen más carácter estratégico tienen las variables. Reparte el plano entre las variables motrices y las dependientes.

El reparto de las variables según se sitúen el plano, nos permite establecer la siguiente clasificación por tipologías de variables:

En la zona próxima al origen, se sitúan las variables autónomas, son poco influyentes y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto.

- En el estudio de los subsistemas, aparece el grupo de variables que combinan un reducido nivel de motricidad y de dependencia. El nombre le viene dado porque queda un tanto al margen del comportamiento del sistema, siempre en relación con las restantes. Sin embargo, es preciso remarcar que no es que carezcan de importancia, sino que, comparativamente, los esfuerzos que se destinen ofrecerán mejores frutos en variables situadas en los otros grupos, fundamentalmente en las variables clave.

- En la zona superior derecha, se encuentran las variables-clave o variables-reto del sistema muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema.

Situadas en la parte superior derecha del plano de motricidad/dependencia, cuentan con un elevado nivel de motricidad y de dependencia, lo que las convierte en variables de extraordinaria importancia e integrantes, como se verá más adelante, del eje estratégico. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas.

- En la zona superior izquierda, se encuentran las variables determinantes, son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierten en frenos o motores del sistema, de ahí su denominación.

- Variables de entorno, se sitúan en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia del sistema, hay que analizarlas como variables que reflejan un "decorado" del sistema a estudio.

- Variables reguladoras, son las situadas en la zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables-clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema.

Las variables reguladoras son aquellas que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.

- Palancas secundarias, complementarias de las anteriores, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores: reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables - clave. Se trata de variables, que, igual que las reguladoras combinan el grado de motricidad y dependencia, pero que se sitúan en un nivel inferior. Es decir, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importantes, cara a la evolución y funcionamiento del sistema, sin embargo, si las actuaciones que se acometen con ellas sirven para provocar un movimiento en las variables reguladoras, la importancia que estas variables adquieren para una adecuada evolución del sistema es evidente.

- Variables objetivo, se ubican en la parte central son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave.

- Variables resultado: se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema.

3.15 EL EJE DE LA ESTRATEGIA

Tras la descripción realizada de la distribución de las variables en función de su ubicación en el plano, el siguiente paso lo constituye el análisis del eje estratégico. Este eje está compuesto por aquellas variables con un nivel de motricidad que las convierte en importantes en el funcionamiento del sistema combinado con una dependencia que las hace susceptibles de actuar sobre ellas.

El análisis que se efectúa en el eje estratégico es complementario al realizado en los subsistemas. El análisis de subsistemas nos aclara la relación que existe entre las variables y permite conocer que la actuación sobre unas variables, conlleva la consecución de otras o al menos provoca un efecto de arrastre hacia las situadas por encima, así hasta alcanzar a las variables - clave.

El eje de la estrategia, que es una proyección de la nube de variables sobre una bisectriz imaginaria que partiendo de la base se lanza hacia el vértice opuesto donde se sitúan las variables clave, nos ofrece una visión plástica de cuáles son los retos estratégicos del sistema.

La combinación de la motricidad o arrastre hacia el futuro con el valor de dependencia que origina el que actuar sobre ellas conlleva efectos de evolución en el resto, en función de su tipología (clave, reguladora, objetivo...), es lo que le otorga el concepto de reto o variable estratégica. En esta distribución de variables es necesario analizar aquellas que están más próximas al vértice superior

izquierdo son las que tienen mayor influencia sobre el sistema y al mismo tiempo mayor dependencia por lo que podemos actuar sobre ellas y en nuestro caso son las siguientes:

1. Débil cultura organizacional (D_cult_org)

   Descripción: Hace referencia a la poca motivación que a veces existe en el quehacer diario de la universidad y cómo esto afecta la práctica de los valores institucionales por parte del personal administrativo y docente.

2. Debilidad de la extensión de San Miguel (D_ext_SanM)

   Descripción: Se refiere a la poca independencia que existe entre la extensión y la sede matriz, siendo por definición que la extensión debería poder gestionarse por sí misma administrativa y financieramente.

3. Oferta académica con integración cultural (Ofac_intcu)

   Descripción: Se refiere a las características de la oferta académica vigente de la universidad y como esta promueve la participación estudiantil de diferentes regiones del Ecuador generando la apertura de espacios de integración cultural diversa.

4. Empresa Pública (Emp_publ)

   Descripción: Se refiere a la implementación y gestión de la Empresa Pública de la UEB con la finalidad de generar recursos que permitan, ampliación de su oferta, reinvertir en el crecimiento de la Universidad, ejecución de ambiciosos proyectos de investigación, además se genere valor agregado a la producción local.

5. Estructura orgánico funcional burocratizada (Estr_org_b)

   Descripción: Se refiere a lentitud en los procesos de toma de decisiones y que además carecen de la participación de actores fundamentales dentro de la Universidad.

6. Poca articulación de las actividades sustantivas (Part_asust)

   Descripción: Hace referencia a la poca integración y cohesión entre PIS, Proyectos de Titulación, Vinculación e Investigación generativa.

7. Bajo porcentaje de docentes titulares (B%doc_titu)

   Descripción: Hace referencia a la relación entre docentes de planta y docentes contratados, representando en menor porcentaje los docentes titulares lo que implica discontinuidad en algunos procesos formativos.

8. Laboratorios especializados (Labt_espec)

   Descripción: Se refiere a los diferentes espacios físicos dentro de las Facultades que han sido habilitados con la finalidad de dar fortalecimiento a los componentes de investigación formativa y generativa dentro de la malla académica de las diferentes carreras.

9. Desarticulación entre la generación del conocimiento, construcción del saber y la excelencia académica (D_gcon_exc)

   Descripción: Hace referencia a la falta de cohesión de entre las actividades de investigación

entendidas como una labor creativa, sistemática y sistémica fundamentada en debates epistemológicos y necesidades del entorno, que potencia los conocimientos y saberes científicos, ancestrales e interculturales (generación de conocimiento y construcción del saber) y se implementa mediante programas y/o proyectos desarrollados bajo principios éticos y prácticas colaborativas y la búsqueda del cumplimiento de los más altos...

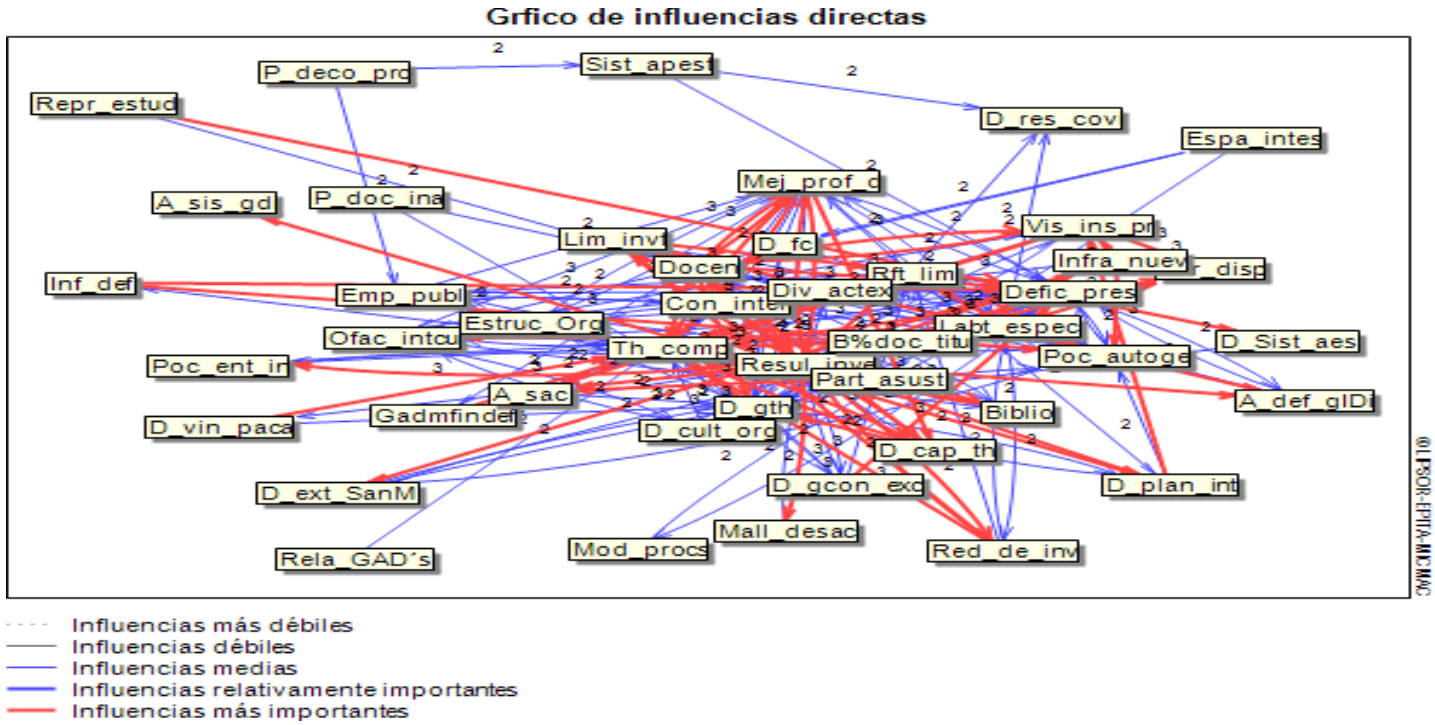
10. Recursos físicos y tecnológicos limitados (Rft_lim)

Descripción: Hace referencia a la escasa actualización tecnológica y equipamiento físico de los laboratorios y aulas acorde a las necesidades de las carreras, la coyuntura social y sanitaria y el avance tecnológico global.

11. Débil programa de fortalecimiento de las capacidades de talento humano (D_cap_th)

Descripción: Se refiere a la necesidad de mejorar los diferentes programas de capacitación y profesionalización del talento humano de la universidad con base a un análisis de los resultados de las evaluaciones del personal y con énfasis en la implementación de metodologías de enseñanza y aprendizaje de calidad en las diferentes modalidades de estudio (presencial, virtual, distancia, dual).

3.15.1 GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS



Este gráfico nos indica que las influencias directas son muy importantes y la interrelación entre variables es muy alta

3.16 INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES

El plano y el gráfico anterior se realiza a partir de considerar sólo las calificaciones numéricas es decir la calificación P (potencial) no tiene valor, cuando incorporamos estas variables tenemos los siguientes resultados:

3.17 ESTABILIDAD A PARTIR DE MIDP

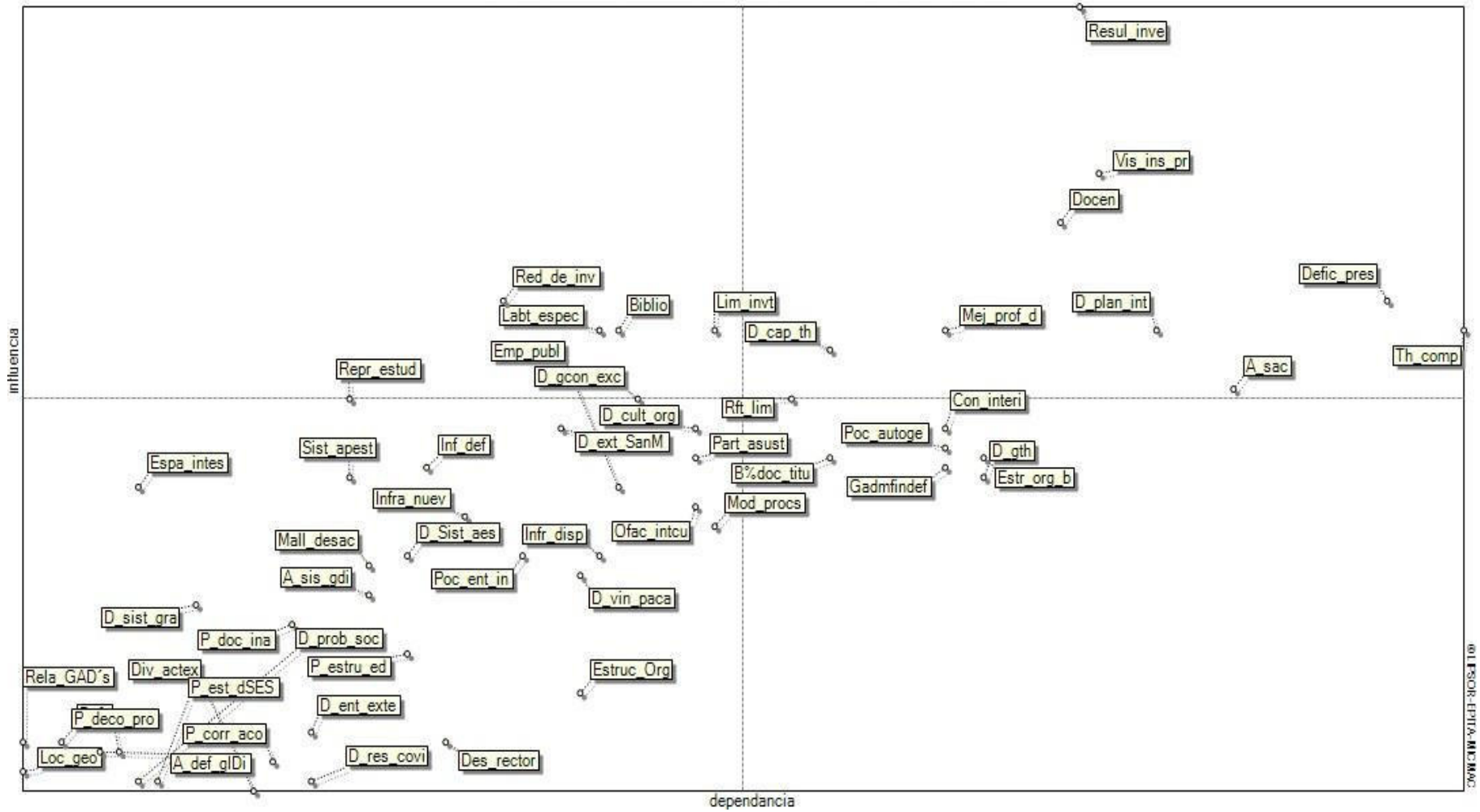
La matriz converge a una estabilidad final de un 100% solamente en cuatro multiplicaciones sucesivas como se puede ver seguidamente:

ITERACCION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	97 %	99 %
2	100 %	100 %

3.18 PLANO DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES

El nuevo Plano de influencias directas y potenciales se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.

Plano de influencias / dependencias directas potenciales

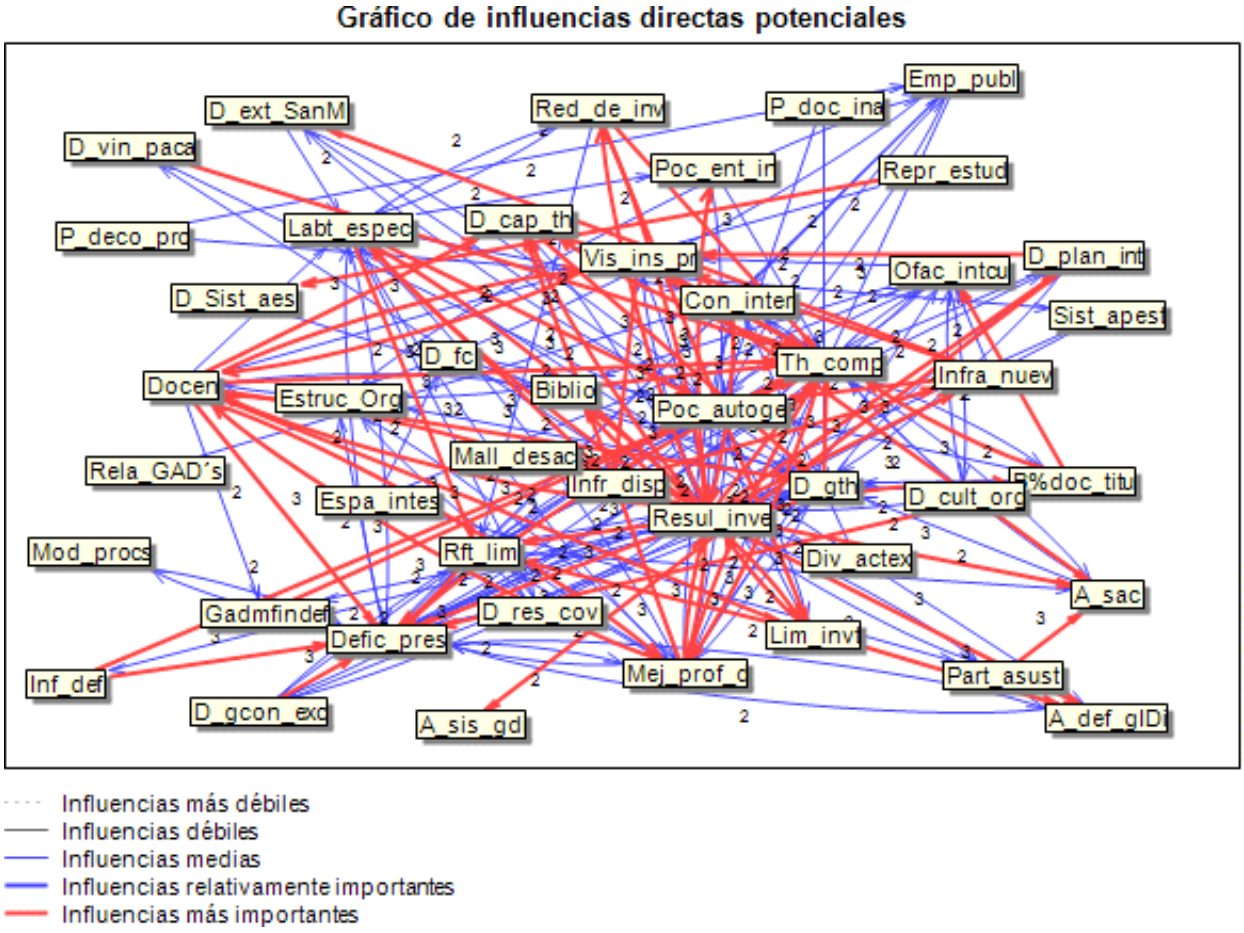


Como se puede ver las variables anteriores se repiten, solamente con más claridad.

3.19 GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES

El nuevo Gráfico de influencias directas y potenciales se determina a partir de la matriz de influencias

3.20 Directas Potenciales MIDP.



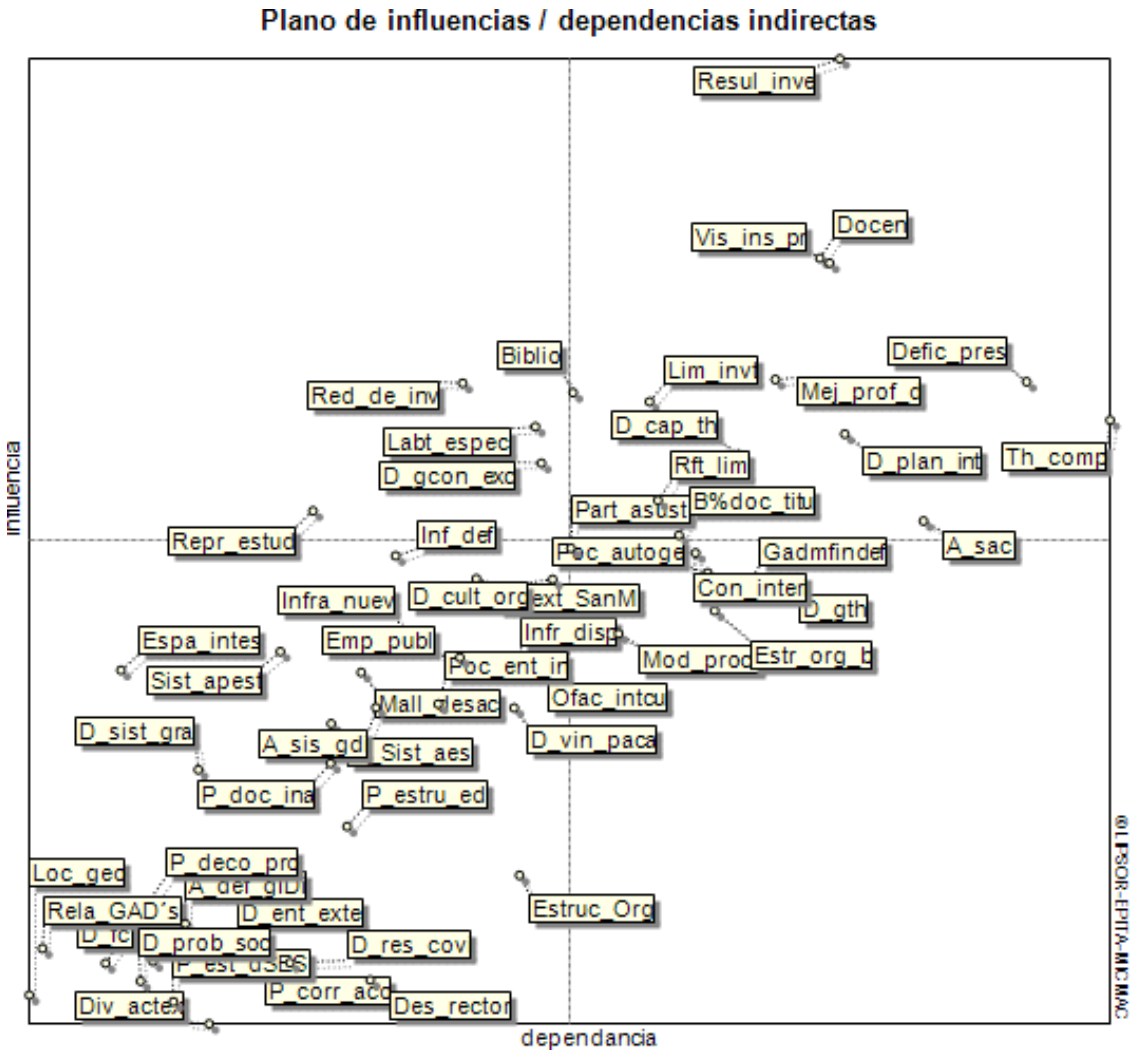
Este gráfico no se indica que tanto las influencias directas como las potenciales son muy fuertes.

3.21 INFLUENCIAS INDIRECTAS

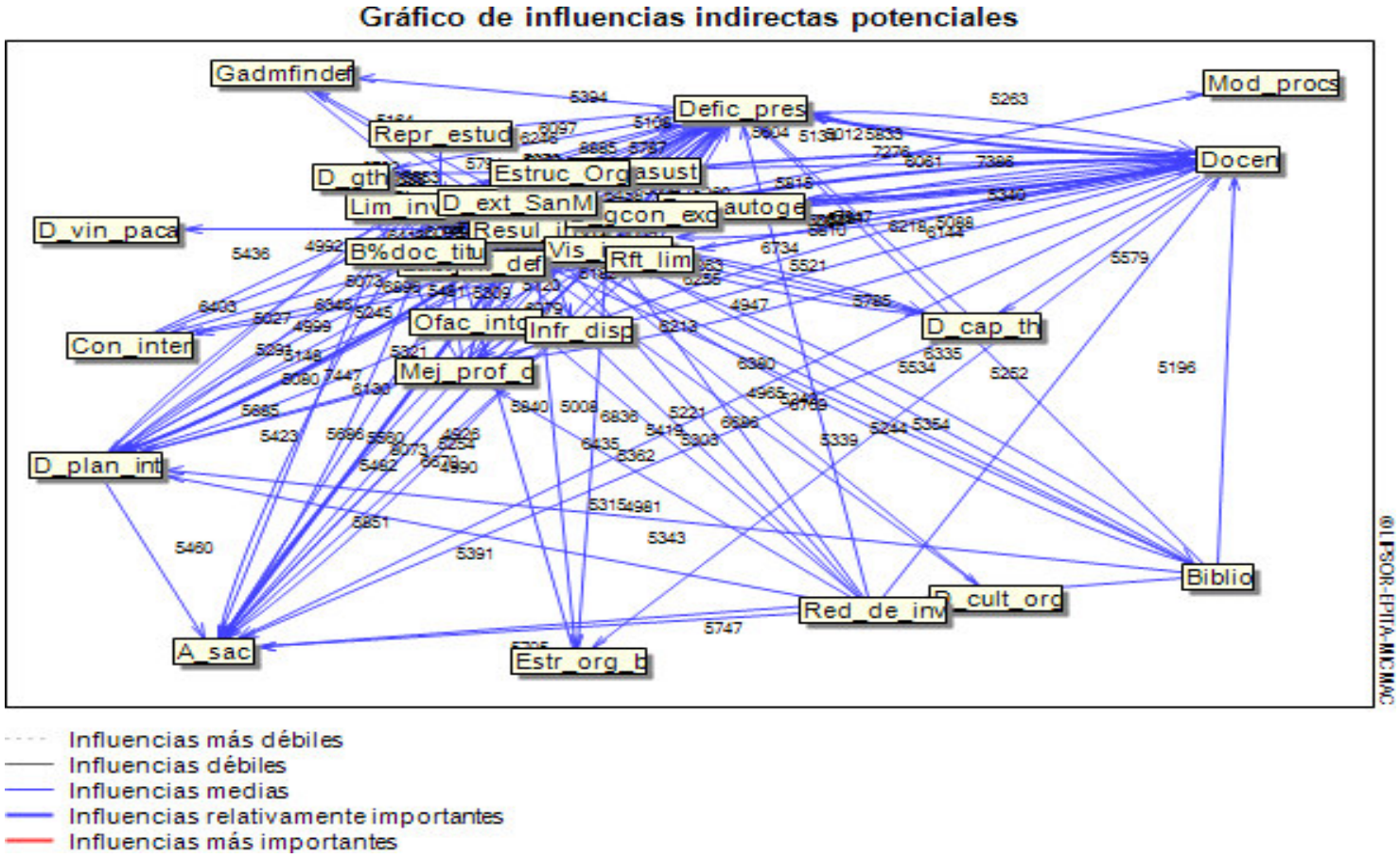
3.21.1 PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS

El plano de influencias y dependencias indirectas, es decir el agregado de influencia de segundo tercero cuarto hasta el fin que aborden las variables sobre sí mismas nos da siguiente plano presenta continuación:

Lo cual de alguna manera confirma el panorama inicial



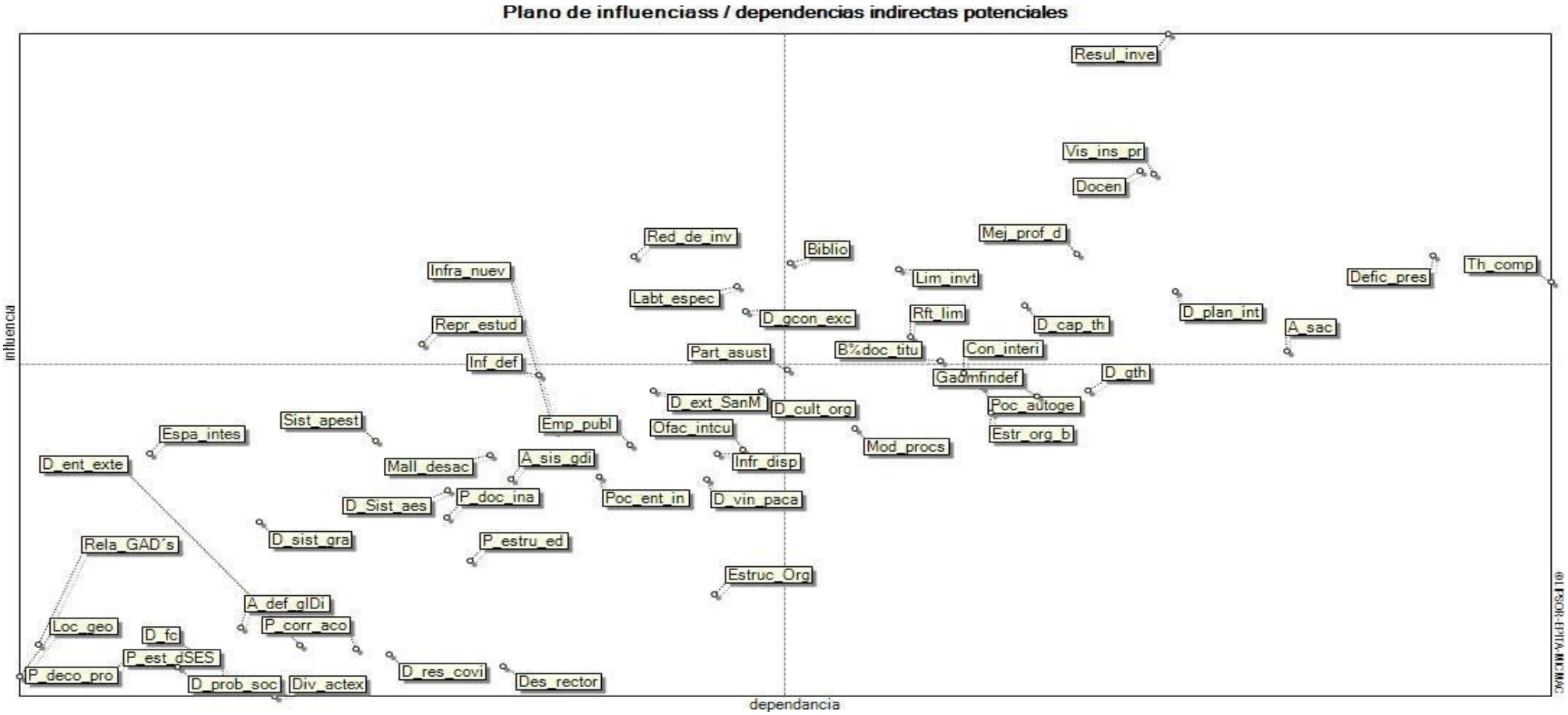
3.21.2 INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES



Este es el agregado final, en el que se suman tanto las relaciones e influencias indirectas con las potenciales por lo que se presenta las multiplicaciones sucesivas de las matrices que nos permiten llegar a la tabla final agregada que se presenta seguidamente.

3.21.3 PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES

En forma gráfica se puede mirar elementos que se presentan en el plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas potenciales MIIP.



Por lo tanto, las variables que definen el Áreas estratégicas son las siguientes:

1. Infraestructura con deficiencias (Inf_def)

   Descripción: Se refiere a la existencia de espacios físicos en mal estado en relación a la nueva realidad de la matrícula universitaria y la coyuntura socioeconómica que, limita el desarrollo de las actividades académicas.

2. Poca articulación de las actividades sustantivas (Part_asust)

   Descripción: Hace referencia a la poca integración y cohesión entre PIS, Proyectos de Titulación, Vinculación e Investigación generativa.

3. Bajo porcentaje de docentes titulares (B%doc_titu)

   Descripción: Hace referencia a la relación entre docentes de planta y docentes contratados, representando en menor porcentaje los docentes titulares lo que implica discontinuidad en algunos procesos formativos.

4. Pocos recursos de autogestión (Poc_autoge)

   Descripción: Hace referencia a la escaza generación de recursos propios por parte de la institución.

5. Recursos físicos y tecnológicos limitados (Rft_lim)

   Descripción: Hace referencia a la escasa actualización tecnológica y equipamiento físico de los laboratorios y aulas acorde a las necesidades de las carreras, la coyuntura social y sanitaria y el avance tecnológico global.

6. Convenios interinstitucionales (Con_interi)

   Descripción: Se refiere a la posibilidad de explotar de forma óptima la suscripción de convenios interinstitucionales con la finalidad de promover la movilidad estudiantil, docente y de investigación.

7. Infraestructura con deficiencias In_Df

   Descripción: Se refiere a las deficiencias en la ejecución de procesos para la contratación, promoción y movimiento del talento humano para el aprovechamiento óptimo de las competencias y fortalezas del personal administrativo y docente (planificación, manual de puestos, reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación).

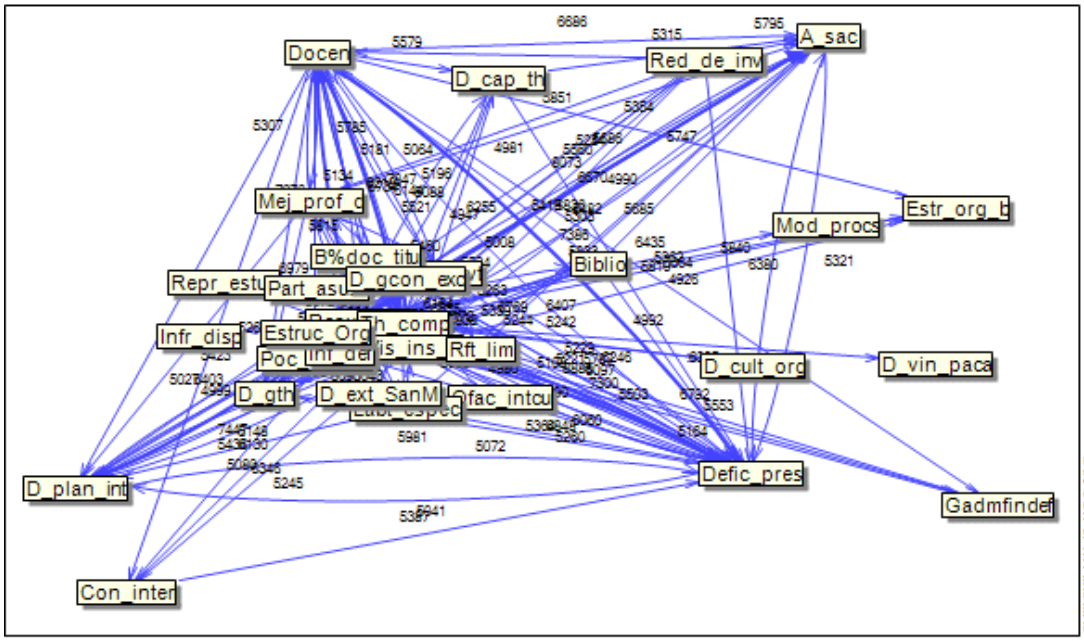
8. Estructura orgánico funcional burocratizada (Estr_org_b)

   Descripción: Se refiere a lentitud en los procesos de toma de decisiones y que además carecen de la participación de actores fundamentales dentro de la Universidad.

3.21.4 GRÁFICO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES

El nuevo Gráfico de influencias y dependencias indirectas y potenciales se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDIP.

Gráfico de influencias indirectas potenciales



Influencias más débiles
Influencias débiles
Influencias medias
Influencias relativamente importantes
Influencias más importantes

4 DECLARACIÓN DE ELEMENTOS ORIENTADORES[2]

Misión	La Universidad Estatal de Bolívar forma profesionales competentes a través de sus funciones de docencia investigación y vinculación mediante un sistema de aseguramiento de la calidad que contribuyen al desarrollo local y nacional.

Visión	Al año 2025 la Universidad Estatal de Bolívar será una Institución de Educación Superior, con altos estándares de calidad, articulada a la sociedad, contribuyendo al desarrollo local y nacional.

4.1 PRINCIPIOS

Son principios de la Universidad Estatal de Bolívar:

- **Actitud Proactiva:** Producto de la actividad humana personal, que la búsqueda autónoma de la resolución de problemas.
- **Aprendizaje continuo:** Habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.
- **Calidad:** Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confiere capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas de eficiencia y cumplimiento de objetivos propuestos en los cargos que desempeñan.
- **Orientación a los resultados:** Esfuerzo pro trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.
- **Trabajo en equipo:** Habilidad para trabajar con objetivos colectivos, respetando opiniones, facilitando la relación interpersonal con la finalidad de resolver conflictos intergrupales.
- **Unidad en la diversidad e interculturalidad:** Promover el respeto por la diversidad e interculturalidad mediante el diálogo, discusión y debate extenso entre los diferentes sectores que se interrelacionan con la vida académica y quehacer universitario.

4.2 VALORES

1. **Honestidad:** Cualidad que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
2. **Justicia:** Virtud del individuo para obrar con equidad y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde.
3. **Respeto:** Consideración de que alguien o algo tienen un valor por sí mismo,

[2] **Nota Aclaratoria:** Con resolución de Consejo Universitario RCU-004-2021-042 del 30 de marzo de 2021 se solicita realizar una Reforma del Estatuto de la Universidad Estatal de Bolívar; en la cual se actualizarán entre otras cosas, los elementos orientadores (misión, visión y objetivos estratégicos) de conformidad con la Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional 2020-2025 aprobada por Consejo Universitario con resolución RCU-008-2020-028 de 30 de junio de 2020, en ese sentido; los elementos orientadores en el presente documento corresponden a los aprobados por Consejo Universitario en el PEDI 2020-2025 y; que una vez se culmine el proceso metodológico de reforma del Estatuto son los que constarán en él. En consecuencia, por lo mencionado, los elementos orientadores en el presente documento **no** son los que actualmente se encuentran en el Estatuto vigente. Cabe señalar que, los elementos orientadores que constan en el Estatuto Vigente son los que se diseñaron y aprobaron en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014-2019, el cual ya feneció.

estableciendo relaciones de reciprocidad y reconocimiento mutuo, teniendo en cuenta las libertades y derechos de los demás, cumpliendo con las normas que rigen al país. Implica una relación cordial y tolerante.

4. **Responsabilidad:** Cumplimiento de las obligaciones o el cuidado al tomar las decisiones o realizar algo.
5. **Servicio:** Realizar el trabajo teniendo en cuenta los requerimientos y demandas de los usuarios con eficiencia y eficacia. Mantener una relación permanente con el usuario para conocer y entender sus expectativas, interés, necesidades buscando su satisfacción y mejora del servicio prestado.
6. **Transparencia:** Conjunto de disposiciones y actos mediante los cuales los sujetos tienen el deber de poner a disposición de los demás la información pública que posee, dando a conocer, en su caso, el proceso y la toma de decisiones de acuerdo a su competencia, así como las acciones en el ejercicio de sus funciones.

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 4:OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo	Descripción
Formaciones profesionales	1. Incrementar la Formación de profesionales competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.
Fortalecer la Docencia	2. Incrementar la excelencia en la docencia, mediante la capacitación, titularidad; cumplimiento de deberes y derechos; facilitación de recursos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar la calidad académica.
Fortalecer la Investigación	3. Incrementar la investigación mediante el impulso a la generación del conocimiento, ejecución de proyectos de investigación, alianzas estratégicas nacionales e internacionales, con la finalidad de contribuir a la solución de los problemas de la sociedad.
Fortalecer la Vinculación	4. Incrementar la vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir.
Fortalecer la mejora continua.	5 Fortalecer las capacidades Institucionales.

4.4 INDICADORES Y METAS ESTRATÉGICAS 2020 -2025

N°	PROGRAMA NACIONAL	EJE DEL PLAN DE CREACIÓN DE OPORTUNIDADES	OBJETIVO DEL PLAN DE CREACIÓN DE OPORTUNIDADES	POLÍTICA DEL PND	META PND	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	PROGRAMA INSTITUCIONAL (PRESUPUESTARIO)	DESCRIPCIÓN DE LA META	INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	LÍNEA BASE 2020	METAS					META ACUMULADA AL 2025
																2021	2022	2023	2024	2025	
1	EDUCACIÓN DE CALIDAD	Eje Social	2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural	2.3 Fortalecer el sistema de educación superior a través del mejoramiento del acceso, permanencia y titularización con criterios de democracia, calidad y meritocracia	Incrementar la tasa bruta de matrícula en educación superior terciaria del 40,33% en el año 2022 al 45,54% al 2025	1. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	82. FORMACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICA	Al 2025, incrementar la tasa de variación relativa de la matrícula en 10%	Tasa de variación relativa de la matricula	Expresa la relación entre el número de estudiantes matriculados en el año de inicio de ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y el número de estos al finalizar la ejecución de este	[(Número de Estudiantes Matriculados en el periodo medido - Número de Estudiantes matriculados en el año Base)/ Número Estudiantes Matriculados en el Año Base] *100	Porcentaje	Anual	Registros Administrativos Institucionales	15 %	15 %	15 %	16 %	19 %	25 %	25%

							Al 2025, incrementar la tasa de variación relativa de los graduados en 2%	Tasa de variación relativa de los graduados	Expresa la relación entre el número de graduados matriculados en el año de inicio de ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y el número de estos al finalizar la ejecución de este.	[(Número de Graduados periodo medido - Número de Graduados en el año Base)/Número de Graduados en el año Base]*100	Porcentaje	Anual	Registros Administrativos Institucionales	0,62%	0,62%	0,62%	1,00%	1,62%	2,62%	2,62%
							Al 2025, incrementar el número de carreras híbridas en 5	Número de carreras híbridas vigentes	Expresa la cantidad de nuevas carreras diseñadas y aprobadas en modalidad híbrida	Sumatoria de la cantidad de nuevas carreras diseñadas y aprobadas en modalidad híbrida	Número	Anual	Registros Administrativos de la Senescyt	0	0	5[3]	5	5	5	5

[3] Cumplimiento de la meta, la meta constará en el PEI pero no se sistematizará en el SiPEIP al ya estar alcanzada en el 2022.

		Eje Social			2. Incrementar la excelencia en la docencia, mediante la capacitación, titularidad; cumplimiento de deberes y derechos; facilitación de recursos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar la calidad académica.	Al 2025, incrementar el número de docentes promovidos a 8	Número de docentes promovidos	Expresa la cantidad de docentes que se someten al proceso de promoción docente y acceden a la categoría superior	Sumatoria de la cantidad de docentes que se someten al proceso de promoción docente y acceden a la categoría superior	Número	Anual	Registros Administrativos Institucionales	0	0	0	8[4]	8	8	8
						Al 2025, Incrementar el porcentaje de docentes titulares al 70%	Porcentaje de docentes titulares	Expresa la relación entre el número de docentes titulares con relación al total de docentes de la institución	[Número de docentes titulares/ Número total de docentes]*100	Porcentaje	Anual	Registros Administrativos Institucionales	55 %	55 %	55 %	61 %	70[5] %	70 %	70%

[4] Cumplimiento de la meta, la meta constará en el PEI pero solo se sistematizará en el SiPEIP hasta el año de cumplimiento (2023).
[5] Cumplimiento de la meta, la meta constará en el PEI pero solo se sistematizará en el SiPEIP hasta el año de cumplimiento (2024).

2	INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	Eje Social	2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural	2.5 Fomentar la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) con el acceso a fondos concursables de investigación científica, la creación de comunidades científicas de apoyo y la inclusión de actores de los saberes ancestrales	2.5.13 Incrementar los investigadores por cada mil integrantes de la Población Económicamente Activa de 0,63 en el año 2022 a 0,75 al 2025	Incrementar los investigadores por cada mil integrantes de la Población Económicamente Activa de 0,63 en el año 2022 a 0,75 al 2025.	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	Al 2025, incrementar la tasa de variación relativa de los proyectos de investigación en 10%	Tasa de variación relativa de los proyectos de investigación	Expresa la relación entre número de proyectos de investigación en el año de inicio de ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y el número de estos al finalizar la ejecución de este.	[(Número de proyectos de investigación en el año medido - Número de proyectos de investigación en el año Base)/Número de proyectos de investigación en el año Base]*100	Porcentaje	Anual	Registros Administrativos Institucionales	10 %	10 %	10 %	11 %	15 %	20 %	20%

3	EDUCACIÓN DE CALIDAD	Eje Social	2. Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural	2.5 Fomentar la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) con el acceso a fondos concursables de investigación científica, la creación de comunidades científicas de apoyo y la inclusión de actores de los saberes ancestrales	2.5.12 Incrementar los artículos publicados por las universidades y escuelas politécnicas en revistas indexadas de 13.777 en el año 2022 a 16.727 al 2025.	4. Incrementar la vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir.	GESTIÓN DE LA VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	Al 2025, Incrementar el Porcentaje de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto en 10%	Porcentaje de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto	Expresa la relación entre el número de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto con relación al total de proyectos de vinculación con la sociedad	[Número de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto / Número total de proyectos de vinculación con la sociedad]*100	Porcentaje	Anual	Registros Administrativos Institucionales	0%	0%	0%	3%	8%	10 %	10%

4.5 ALINEACIÓN AL PND

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS		PLAN NACIONAL DE DESARROLLO CREACIÓN DE OPORTUNIDADES	
	METAS	INDICADORES	EJE DEL PLAN	OBJETIVO DEL PLAN
1. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	Al 2025, incrementar la tasa de variación relativa de la matrícula en 10%	Tasa de variación relativa de la matricula	**Eje 2: Social**	**Objetivo 2:** Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural **Política 2.3:** Fortalecer el sistema de educación superior a través del mejoramiento del acceso, permanencia y titularización con criterios de democracia, calidad y meritocracia **Meta: 2.3.9:** Incrementar la tasa bruta de matrícula en educación superior terciaria del 40,33% en el año 2022 al 45,54% al 2025
	Al 2025, incrementar la tasa de variación relativa de los graduados en 2%	Tasa de variación relativa de los graduados		
	Al 2025, incrementar el número de carreras híbridas en 5	Número de carreras híbridas vigentes		
2. Incrementar la excelencia en la docencia, mediante la capacitación, titularidad; cumplimiento de deberes y derechos; facilitación de recursos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar la calidad académica.	Al 2025, incrementar el número de docentes promovidos a 8	Número de docentes promovidos	**Eje 2**: Social	**Objetivo 2:** Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural **Política 2.3:** Fortalecer el sistema de educación superior a través del mejoramiento del acceso, permanencia y titularización con criterios de democracia, calidad y meritocracia **Meta: 2.3.9:** Incrementar la tasa bruta de matrícula en educación superior terciaria del 40,33% en el año 2022 al 45,54% al 2025
	Al 2025, Incrementar el porcentaje de docentes titulares al 70%	Porcentaje de docentes titulares		

3. Incrementar la investigación mediante el impulso a la generación del conocimiento, ejecución de proyectos de investigación, alianzas estratégicas nacionales e internacionales, con la finalidad de contribuir a la solución de los problemas de la sociedad.	Al 2025, incrementar la tasa de variación relativa de los proyectos de investigación en 10%	Tasa de variación relativa de los proyectos de investigación	**Eje 2: Social**	**Objetivo 2:** Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural **Política 2.5:** Fomentar la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) con el acceso a fondos concursables de investigación científica, la creación de comunidades científicas de apoyo y la inclusión de actores de los saberes ancestrales **Meta 2.5.13**: Incrementar los investigadores por cada mil integrantes de la Población Económicamente Activa de 0,63 en el año 2022 a 0,75 al 2025
4. Incrementar la vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir.	Al 2025, Incrementar el Porcentaje de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto en 10%	Porcentaje de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto	**Eje 2: Social**	**Objetivo 2:** Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural **Política 2.5:** Fomentar la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) con el acceso a fondos concursables de investigación científica, la creación de comunidades científicas de apoyo y la inclusión de actores de los saberes ancestrales **Meta 2.5.12:** Incrementar los artículos publicados por las universidades y escuelas politécnicas en revistas indexadas de 13.777 en el año 2022 a 16.727 al 2025.

5. Fortalecer las capacidades Institucionales.	El objetivo homologado no requiere levantar metas e indicadores	**Eje 5: Institucional**	**Objetivo 9:** Propender la construcción de un Estado eficiente, transparente orientado al bienestar social. **Política 9.6:** Fortalecer las capacidades del Estado que garanticen la transparencia, eficiencia, calidad y excelencia de los servicios públicos. **Meta 9.6.1:** Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,05 en el año 2022 a 6,20 al 2025.

4.6 ESTRATEGIAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR EL OBJETIVO
1. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	1.1. Fortaleciendo los servicios de Bienestar Universitario 1.2. Desarrollando una oferta académica con integración cultural 1.3. Fortaleciendo la infraestructura física y tecnológica 1.4. Desarrollando una nueva oferta académica pertinente 1.5. Impulsando la participación estudiantil en espacios culturales, sociales y académicos.
2. Incrementar la excelencia en la docencia, mediante la capacitación, titularidad; cumplimiento de deberes y derechos; facilitación de recursos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar la calidad académica.	2.1. Fortaleciendo las capacidades de talento humano en procesos pedagógicos. 2.2. Fortaleciendo la oferta de posgrado 2.3. Desarrollando planes de capacitación acorde a los perfiles de los docentes 2.4. Impulsando convocatorias para la titularización de los docentes, precautelando el cumplimiento de derechos y principio de igualdad de oportunidades 2.5. Desarrollando una metodología de evaluación del desempeño docente 2.6. Fortaleciendo el Plan de Formación Doctoral 2.7. Desarrollando nuevas modalidades de educación 2.8. Fortaleciendo la infraestructura física y tecnológica 2.9. Ampliando el acervo bibliográfico físico y digital
3. Incrementar la investigación mediante el impulso a la generación del conocimiento, ejecución de proyectos de investigación, alianzas estratégicas nacionales e internacionales, con la finalidad de contribuir a la solución de los problemas de la sociedad.	3.1. Fortaleciendo las capacidades de talento humano en investigación 3.2. Incrementando el porcentaje de docentes titulares que generan resultados de investigación e innovación 3.3. Fortaleciendo la articulación de las actividades sustantivas 3.4. Incrementando la suscripción de Convenios nacionales o internacionales para la conformación o adhesión de redes de investigación. 3.5. Fortaleciendo la infraestructura física y tecnológica
4. Incrementar la vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir.	4.1. Incrementando la suscripción de Convenios nacionales o internacionales para desarrollar educación continua, prácticas pre profesionales, proyectos y servicios especializados, investigación, divulgación y resultados de aplicación de conocimientos científicos, ejecución de proyectos de innovación y ejecución de proyectos de

	servicios comunitarios o sociales. 4.2. Aplicando el conocimiento generado para contribuir a la solución de las necesidades y problemáticas del entorno desde el ámbito académico e investigativo. (Articulación de las funciones sustantivas) 4.3. Implementando un banco de proyectos de vinculación multianuales y multidisciplinario 4.4. Fortaleciendo las capacidades de talento humano en vinculación con la sociedad.
5. Fortalecer las capacidades Institucionales.	5.1 Estandarizando procesos 5.2 Adaptando procesos de mejora continua como filosofía de trabajo 5.3 Aplicando la evaluación de procesos y procedimientos 5.4 Fortaleciendo las capacidades de talento humano (desarrollo de habilidades, competencias) 5.5 Fortaleciendo la infraestructura física y tecnológica 5.6 Desarrollando una cultura organizacional 5.7 Rediseñando la Estructura orgánica funcional orientada a la gestión por resultados 5.8 Fortaleciendo la gestión del talento humano 5.9 Estandarizando los procesos administrativos financieros 5.10 Fortaleciendo la comunicación Institucional 5.11 Ofertando bienes y servicios generados por la Universidad 5.13 Fortaleciendo la gestión administrativa y académica de la extensión San Miguel 5.14 Implementando plan de sostenibilidad ambiental

5 PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

5.1 Programación Plurianual de la Política Pública

Es un instrumento que nos orienta en la gestión institucional que incluye la planificación como la programación de mediano plazo, en el que se plasman las metas esperadas para cada uno de los objetivos definidos.

En las siguientes matrices se evidencian la interrelación entre los objetivos estratégicos y sus respectivos proyectos

5.2 Implementación de la política pública con enfoque territorial

El enfoque territorial tiene implicaciones importantes en la definición de políticas públicas y en la institucionalidad, así como en los métodos de gestión en que se apoya la implementación de dichas políticas, para lo cual se analiza cada uno de los ámbitos:

1. Políticas públicas. El enfoque territorial tiene al menos tres repercusiones importantes en la definición de políticas públicas: a) convertir el territorio en el objeto de las políticas públicas; b) concebir la política de desarrollo rural como una política articuladora de políticas sectoriales en espacios territoriales; c) aplicar políticas diferenciadas según el contexto.

2. El territorio como objeto de las políticas públicas. El enfoque territorial apunta a desplazar el eje articulador de la política de desarrollo de la primacía de las estrategias sectoriales, donde el objeto de la política es el proceso productivo o la cadena, a la primicia de las estrategias integrales, donde el foco lo constituye el espacio multidimensional (económico, social, político, ambiental, cultural).

El cambio de un enfoque sectorial a uno territorial no implica necesariamente un nuevo instrumental de políticas; pero si plantea la necesidad de operar cambios significativos en las estrategias de gestión y aplicación de tales instrumentos. Por ejemplo, los criterios de planificación, gestión y evaluación deben ser sometidos a un riguroso examen.

Las políticas públicas en el marco de un enfoque territorial también apuntan a proporcionar estrategias que potencien los instrumentos tradicionales del desarrollo rural y sectorial, tanto en lo relativo a su impacto en el ámbito redistributivo, de crecimiento económico, de preservación de las riquezas sociales y naturales, como en el de la integración social y territorial. Uno de los principales objetivos es lograr que la agenda política de desarrollo rural genere una única economía en un único territorio y que supere, así las brechas entre grupos sociales y entre regiones o territorios.

Muchas de las prioridades en la demanda por cooperación técnica internacional en la actualidad son precisamente el refuerzo y el fortalecimiento de los procesos de formulación de las políticas. Asumir el enfoque de territorio implica clarificar las condiciones particulares que deben asumir las estrategias concretas de desarrollo cuando el territorio se toma en el elemento articulador básico.

Por lo antes expuesto en párrafos precedentes, podemos indicar que la implementación de la política pública en las instituciones de Educación Superior se considera un escenario global y regional, así como el diálogo público, por otro lado, la demanda de interacción, de mucho trabajo y compromiso, de actores preparados y de un nivel de apertura y madurez institucional. En este contexto el desarrollo territorial entre ellas las diversas actividades humanas, no sólo económicas y productivas, sino también de consideración activa de las tramas sociales y culturales de las sociedades. Ese marco nos ayuda a interpretar algunas transformaciones recientes, a la vez que favorece la comprensión de las relaciones y dinámicas de los procesos actuales de desarrollo en nuestra región.

Por tanto, una política de desarrollo territorial debería poder enmarcarse dentro de un proceso de

objetivos multidimensionales: eficiencia de asignación de recursos para la competitividad territorial y conservación del sistema productivo, por un lado, y equidad en la distribución de la riqueza, mayor cohesión social, y equilibrio del entorno medioambiental, por el otro. Es así que la Universidad Estatal de Bolívar ha generado estrategias para implementar las diferentes políticas públicas con la finalidad de que los incrementar los espacios multidimensionales (económico, social, político, ambiental, cultural). De igual forma prioridad de la UEB, es establecer alianzas estratégicas de cooperación técnica internacional para reforzar y fortalecer los procesos de formulación de las políticas que permitirán establecer y asumir estrategias concretas en la provincia Bolívar.

5.2.1 Matriz para elaborar la Programación Plurianual de la Política Pública (Alineación)

Matriz Elaboración Programación Plurianual de la Política Pública 1era. Parte (Alineación)					
Programación Plurianual de la Política Pública	Objetivo Estratégico Institucional 1: Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	* Plan Nacional de Desarrollo	**OBJETIVO DEL PLAN**	**2.** Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural	A
			POLÍTICA DEL PLAN	**2.3** Fortalecer el sistema de educación superior a través del mejoramiento del acceso, permanencia y titularización con criterios de democracia, calidad y meritocracia	B
			META DEL PLAN	**2.3.9** Incrementar la tasa bruta de matrícula en educación superior terciaria del 40,33% en el año 2022 al 45,54% al 2025	C
		* Agenda Intersectorial		No Aplica	E
		* Política Sectorial		No Aplica	F
		***Planificación Institucional**	**PRIORIDAD**	**Prioridad del OEI** 01	G
			Objetivo Estratégico Institucional - OEI:	**OE1:** Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	H
			INDICADOR	**Tasa de variación relativa de la matricula**	I
			LÍNEA BASE	**15%**	J
			META	**25%**	K
			INDICADOR	**Tasa de variación relativa de los graduados**	I
			LÍNEA BASE	**0,62%**	J
			META	**2,62%**	K
			INDICADOR	**Número de carreras híbridas vigentes**	I
			LÍNEA BASE	**0**	J

			META	**5**	K
	Objetivo Estratégico Institucional 2: Incrementar la calidad de la docencia, mediante la capacitación, titularidad; cumplimiento de deberes y derechos; facilitación de recursos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar la calidad académica.	* Plan Nacional de Desarrollo	**OBJETIVO DEL PLAN**	**2.** Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural	A
			POLÍTICA DEL PLAN	**2.3** Fortalecer el sistema de educación superior a través del mejoramiento del acceso, permanencia y titularización con criterios de democracia, calidad y meritocracia	B
			META DEL PLAN	**2.3.9** Incrementar la tasa bruta de matrícula en educación superior terciaria del 40,33% en el año 2022 al 45,54% al 2025	C
		* Agenda Intersectorial		No Aplica	E
		* Política Sectorial		No Aplica	F
		***Planificación Institucional**	**PRIORIDAD**	**Prioridad del OEI** 01	G
			Objetivo Estratégico Institucional - OEI:	**OE2:** Incrementar la excelencia en la docencia, mediante la capacitación, titularidad; cumplimiento de deberes y derechos; facilitación de recursos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar la calidad académica.	H
			INDICADOR	**Número de docentes promovidos**	I
			LÍNEA BASE	**0**	J
			META	**8**	K
			INDICADOR	**Porcentaje de docentes titulares**	I
			LÍNEA BASE	**55,00%**	J
			META	**70,00%**	K
	Objetivo Estratégico Institucional 3: Incrementar la investigación mediante el	* Plan Nacional de Desarrollo	**OBJETIVO DEL PLAN**	**2.** Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural	A
			POLÍTICA DEL PLAN	**2.5** Fomentar la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) con el acceso a fondos concursables de investigación científica, la creación de comunidades científicas de apoyo	B

				y la inclusión de actores de los saberes ancestrales	
			META DEL PLAN	**2.5.13** Incrementar los investigadores por cada mil integrantes de la Población Económicamente Activa de 0,63 en el año 2022 a 0,75 al 2025	C
		* Agenda Intersectorial		No Aplica	E
		* Política Sectorial		No Aplica	F
		***Planificación Institucional**	**PRIORIDAD**	**Prioridad del OEI** 01	G
			Objetivo Estratégico Institucional - OEI:	**OE3:** Incrementar la investigación mediante el impulso a la generación del conocimiento, ejecución de proyectos de investigación, alianzas estratégicas nacionales e internacionales, con la finalidad de contribuir a la solución de los problemas de la sociedad.	H
			INDICADOR	**Tasa de variación relativa de los proyectos de investigación**	I
			LÍNEA BASE	**10%**	J
			META	**20%**	K
	Objetivo Estratégico Institucional 4: Incrementar la vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la	* Plan Nacional de Desarrollo	**OBJETIVO DEL PLAN**	**2.** Impulsar las capacidades de la ciudadanía con educación equitativa e inclusiva de calidad y promoviendo espacios de intercambio cultural	A
			POLÍTICA DEL PLAN	**2.5** Fomentar la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) con el acceso a fondos concursables de investigación científica, la creación de comunidades científicas de apoyo y la inclusión de actores de los saberes ancestrales	B
			META DEL PLAN	**2.5.12.** Incrementar los artículos publicados por las universidades y escuelas politécnicas en revistas indexadas de 13.777 en el año 2022 a 16.727 al 2025.	C
		* Agenda Intersectorial		No Aplica	E
		* Política Sectorial		No Aplica	F
			PRIORIDAD	**Prioridad del OEI** 01	G

		***Planificación Institucional**	**Objetivo Estratégico Institucional - OEI:**	**OE4:** Incrementar la vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir	H
			INDICADOR	**Porcentaje de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto**	I
			LÍNEA BASE	**0%**	J
			META	**10%**	K
	Objetivo Estratégico Institucional 5: Fortalecer las capacidades Institucionales	* Plan Nacional de Desarrollo	**OBJETIVO DEL PLAN**	**9.** Propender la construcción de un Estado eficiente, transparente orientado al bienestar social.	A
			POLÍTICA DEL PLAN	**9.6** Fortalecer las capacidades del Estado que garanticen la transparencia, eficiencia, calidad y excelencia de los servicios públicos.	B
			META DEL PLAN	**9.6.1:** Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,05 en el año 2022 a 6,20 al 2025.	C
		* Agenda Intersectorial		No Aplica	E
		* Política Sectorial		No Aplica	F
		***Planificación Institucional**	**PRIORIDAD**	**Prioridad del OEI** 01	G
			Objetivo Estratégico Institucional - OEI:	**OE5:** Fortalecer las capacidades Institucionales	H
			INDICADOR	**Para el objetivo homologado no se requiere levantar metas e indicadores**	I
			LÍNEA BASE		J
			META		K
			INDICADOR		I
			LÍNEA BASE		J
			META		K

5.3 PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA[6]

Programación Plurianual de la Política Pública 2da parte											
Planificación Institucional	AÑO	Presupuesto Inversión (PI)									
		Cup del Programa	Programas Inversión	Cup del Proyecto	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia
1. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	AÑO 1	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.380187.	TERMINACIÓN EDIFICIO DE POSGRADO	$ 134.253,66		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA UEB	$ 26.679,00		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385648.	FORTALECIMIENTO DE LABORATORIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ANALÍTICA DE LOS ESTUDIANTES DE LAS DIFERENTE CARRERAS DE LAS FACULTADES DE LA UEB	$ 9.353,84		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384736.	CONSTRUCCIÓN DE BLOQUE DE AULAS EDIFICIO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	$ 217.000,00		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.615.4106.	EQUIPAMIENTO LABORATORIOS FACULTADES	$ 65.876,52		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384808.	CONSTRUCCIÓN DE VÍAS DE ACCESO AL CAMPUS UNIVERSITARIO LAGUACOTO II	$ 40.000,00		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	CHÁVES

[6] **Nota**: La Planificación plasmada en este documento es referencial, en la actualidad la coyuntura política, social y económica del país requiere abordar estrategias de supervivencia por lo cual, de haber un cambio en la misma, se remitirá a la Secretaría de Planificación los cambios realizados en los montos destinados a los proyectos de inversión de acuerdo con la Disponibilidad Presupuestaria.

				91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	$ 59.776,62		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
		Total, PI - del OEI Año 1				**$ 552.939,64**					
1. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	**AÑO 2**	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.380187.	TERMINACIÓN EDIFICIO DE POSGRADO	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA UEB	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385648.	FORTALECIMIENTO DE LABORATORIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ANALÍTICA DE LOS ESTUDIANTES DE LAS DIFERENTE CARRERAS DE LAS FACULTADES DE LA UEB	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384736.	CONSTRUCCIÓN DE BLOQUE DE AULAS EDIFICIO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
		Total, PI - del OEI Año 2				**$ -**					
1. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar,	**AÑO 3**	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.380187.	TERMINACIÓN EDIFICIO DE POSGRADO	$ 500.000,00		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA UEB	$ 300.000,00		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO

				S/CUP[7]	CONSTRUCCIÓN DEL EDICICIO INTELIGENTE DE LA UEB	$ 1.000.000,00		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	$ 300.000,00		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
		Total, PI - del OEI Año 3				**$ 2.100.000,00**					
1. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	**AÑO 4**	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA UEB	$ 300.000,00		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				S/CUP[8]	CONSTRUCCIÓN DEL EDICICIO INTELIGENTE DE LA UEB	$ 950.000,00		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	$ 300.000,00		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
		Total, PI - del OEI Año 4				**$ 1.550.000,00**					
			TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN CUATRIANUAL DE LA INSTITUCIÓN			**$ 4.202.939,64**					

[7] Se dispondrá del CUP una vez se ingrese el proyecto en el SIPeIP
[8] Se dispondrá del CUP una vez se ingrese el proyecto en el SIPeIP

5.4 Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública

Programación Plurianual de la Política Pública 2da parte[9]										
Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	**Desglose anual meta**	**Tasa de variación relativa de la matricula**			**Tasa de variación relativa de los graduados**			**Número de carreras híbridas vigentes**		
		Línea Base	15,00%	Porcentaje	**Línea Base**	0,62%	Porcentaje	**Línea Base**	0	Número
		Meta cuatrianual	25,00%	Porcentaje	**Meta cuatrianual**	2,62%	Porcentaje	**Meta cuatrianual**	5	Número
		Valor absoluto		Porcentaje	**Valor absoluto**		Porcentaje	**Valor absoluto**		Número
	Meta Año 1:	15,00%		Porcentaje	0,62%		Porcentaje	5[10]		Número
	Meta Año 2:	16,00%		Porcentaje	1,00%		Porcentaje	5		Número
	Meta Año 3:	19,00%		Porcentaje	1,62%		Porcentaje	5		Número
	Meta Año 4:	25,00%		Porcentaje	2,62%		Porcentaje	5		Número
Tipo de indicador		**Continuo**			**Continuo**			**Continuo**		

[9] **Nota:** La Planificación plasmada en este documento es referencial, en la actualidad la coyuntura política, social y económica del país requiere abordar estrategias de supervivencia por lo cual, de haber un cambio en la misma, se remitirá a la Secretaría de Planificación los cambios realizados en los montos destinados a los proyectos de inversión de acuerdo con la Disponibilidad Presupuestaria.

[10] La meta fue cumplida en el ejercicio fiscal 2022, la meta constará en el PEI pero no se sistematizará en la herramienta tecnológica SiPEIP.

Programación Plurianual de la Política Pública 2da parte								
Incrementar la excelencia en la docencia, mediante la capacitación, titularidad; cumplimiento de deberes y derechos; facilitación de recursos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar la calidad académica.	**Desglose anual meta**	**Número de docentes promovidos**			**Porcentaje de docentes titulares**		
		Línea Base	0	Número	**Línea Base**	55,00%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	8	Número	**Meta cuatrianual**	70,00%	Porcentaje
		Valor absoluto		Número	**Valor absoluto**		Porcentaje
	Meta Año 1:	0		Número	55,00%		Porcentaje
	Meta Año 2:	8[11]		Número	61,00%		Porcentaje
	Meta Año 3:	8		Número	70,00%[12]		Porcentaje
	Meta Año 4:	8		Número	70,00%		Porcentaje
Tipo de indicador		**Continuo**			**Continuo**		

[11] La meta se cumplirá en el año 2023, y por tanto la meta al 2024 y 2025 es 0, esta constará en el PEI, pero ya no es pertinente para el 2024 reportar el indicador en la herramienta tecnológica SiPEIP

[12] La meta se cumplirá en el año 2024, y por tanto la meta al 2025 es 0%, esta constará en el PEI, pero ya no es pertinente para el 2025 reportar el indicador en la herramienta tecnológica SiPEIP

Programación Plurianual de la Política Pública 2da parte				
Incrementar la investigación mediante el impulso a la generación del conocimiento, ejecución de proyectos de investigación, alianzas estratégicas nacionales e internacionales, con la finalidad de contribuir a la solución de los problemas de la sociedad.	**Desglose anual meta**	**Tasa de variación relativa de los proyectos de investigación**		
		Línea Base	10%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	20%	Porcentaje
		Valor absoluto		Porcentaje
	Meta Año 1:	10%		Porcentaje
	Meta Año 2:	11%		Porcentaje
	Meta Año 3:	15%		Porcentaje
	Meta Año 4:	20%		Porcentaje
Tipo de indicador		**Continuo**		

Programación Plurianual de la Política Pública 2da parte				
Incrementar la vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir	**Desglose anual meta**	**Porcentaje de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto**		
		Línea Base	0%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	10%	Porcentaje
		Valor absoluto		Porcentaje
	Meta Año 1:	0%		Porcentaje
	Meta Año 2:	3%		Porcentaje
	Meta Año 3:	8%		Porcentaje
	Meta Año 4:	10%		Porcentaje
Tipo de Indicador		**Continuo**		

5.5 PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Programación Plurianual de la Política Pública 2022 2da parte											
Planificación Institucional	SEMESTRE	Presupuesto Inversión (PI)									
		Cup del Programa	Programas Inversión	Cup del Proyecto	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia
1. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	SEMESTRE 1	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.380187.	TERMINACIÓN EDIFICIO DE POSGRADO	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA UEB	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385648.	FORTALECIMIENTO DE LABORATORIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ANALÍTICA DE LOS ESTUDIANTES DE LAS DIFERENTE CARRERAS DE LAS FACULTADES DE LA UEB	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384736.	CONSTRUCCIÓN DE BLOQUE DE AULAS EDIFICIO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.615.4106.	EQUIPAMIENTO LABORATORIOS FACULTADES	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384808.	CONSTRUCCIÓN DE VÍAS DE ACCESO AL CAMPUS UNIVERSITARIO LAGUACOTO II	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	CHÁVES
				91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
		Total, PI - del OEI Semestre 1				$ -					

	SEMESTRE 2	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.380187.	TERMINACIÓN EDIFICIO DE POSGRADO	$ 134.253,66		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA UEB	$ 26.679,00		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385648.	FORTALECIMIENTO DE LABORATORIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ANALÍTICA DE LOS ESTUDIANTES DE LAS DIFERENTE CARRERAS DE LAS FACULTADES DE LA UEB	$ 9.353,84		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384736.	CONSTRUCCIÓN DE BLOQUE DE AULAS EDIFICIO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	$ 217.000,00		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.615.4106.	EQUIPAMIENTO LABORATORIOS FACULTADES	$ 65.876,52		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384808.	CONSTRUCCIÓN DE VÍAS DE ACCESO AL CAMPUS UNIVERSITARIO LAGUACOTO II	$ 40.000,00		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	CHÁVES
				91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	$ 59.776,62		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
		Total, PI - del OEI Semestre 2				**$ 552.939,64**					
TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN ANUAL DE LA INSTITUCIÓN						**$ 552.939,64**					
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DE GASTO CORRIENTE						**$ 15.012.605,24**					
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL INSTITUCIONAL						**$ 16.133.155,16**					

Programación Anual de la Política Pública 2023[13] 2da parte											
Planificación Institucional	AÑO	Presupuesto Inversión (PI)									
		Cup del Programa	Programas Inversión	Cup del Proyecto	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia
1. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	SEMESTRE 1	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.380187.	TERMINACIÓN EDIFICIO DE POSGRADO	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA UEB	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385648.	FORTALECIMIENTO DE LABORATORIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ANALÍTICA DE LOS ESTUDIANTES DE LAS DIFERENTE CARRERAS DE LAS FACULTADES DE LA UEB	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384736.	CONSTRUCCIÓN DE BLOQUE DE AULAS EDIFICIO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
		Total, PI - del OEI SEMESTRE 1				$ -					
	SEMESTRE 2	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.380187.	TERMINACIÓN EDIFICIO DE POSGRADO	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO

[13] **Nota:** La Planificación plasmada en este documento es referencial, en la actualidad la coyuntura política, social y económica del país requiere abordar estrategias de supervivencia por lo cual, de haber un cambio en la misma, se remitirá a la Secretaría de Planificación los cambios realizados en los montos destinados a los proyectos de inversión de acuerdo con la Disponibilidad Presupuestaria.

					TECNOLÓGICA DE LA UEB						
				91620000.0000.385648.	FORTALECIMIENTO DE LABORATORIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ANALÍTICA DE LOS ESTUDIANTES DE LAS DIFERENTE CARRERAS DE LAS FACULTADES DE LA UEB	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384736.	CONSTRUCCIÓN DE BLOQUE DE AULAS EDIFICIO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	$ -		Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
		Total, PI - del OEI SEMESTRE 2				**$ -**					
TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN ANUAL DE LA INSTITUCIÓN						**$ -**					
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DE GASTO CORRIENTE						**$ 21.854.374,18**					
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL INSTITUCIONAL						**$ 21.854.374,18**					

5.6 Matriz para elaborar la Programación Anual de la Política Pública (Desglose de la Meta Semestral) Continuación[14]

Programación Anual de la Política Pública 2022										
Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	**Desglose anual meta**	**Tasa de variación relativa de la matricula**			**Tasa de variación relativa de los graduados**			**Número de carreras híbridas vigentes**		
		Línea Base	15%	Porcentaje	**Línea Base**	0,62%	Porcentaje	**Línea Base**	0	Número
		Meta cuatrianual	25%	Porcentaje	**Meta cuatrianual**	2,62%	Porcentaje	**Meta cuatrianual**	5	Número
		Valor absoluto		Porcentaje	**Valor absoluto**		Porcentaje	**Valor absoluto**		Número
	Meta Semestre 1:	15,00%[15]		Porcentaje	0,62%[16]		Porcentaje	0		Número
	Meta Semestre 2:	15,00%		Porcentaje	0,62%		Porcentaje	5[17]		Número

[14] **Nota:** La Planificación plasmada en este documento es referencial, en la actualidad la coyuntura política, social y económica del país requiere abordar estrategias de supervivencia por lo cual, de haber un cambio en la misma, se remitirá a la Secretaría de Planificación los cambios realizados en los montos destinados a los proyectos de inversión de acuerdo con la Disponibilidad Presupuestaria.

[15] Al ser la línea base 15% y un indicador continuo que en el ejercicio fiscal 2022 no obtuvo avance en la meta, la medición del indicador en ambos semestres es 15%.

[16] Al ser la línea base 0,62% y un indicador continuo que en el ejercicio fiscal 2022 no obtuvo avance en la meta, la medición del indicador en ambos semestres es 0,62%.

[17] La meta fue cumplida en el ejercicio fiscal 2022, la meta constará en el PEI pero no se sistematizará en la herramienta tecnológica SiPEIP.

Programación Anual de la Política Pública 2022								
Incrementar la calidad de la docencia, mediante la capacitación, titularidad; cumplimiento de deberes y derechos; facilitación de recursos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar la calidad académica.	**Desglose anual meta**	**Número de docentes promovidos**			**Porcentaje de docentes titulares**		
		Línea Base	0	Número	**Línea Base**	55,00%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	8	Número	**Meta cuatrianual**	70,00%	Porcentaje
		Valor absoluto		Número	**Valor absoluto**		Porcentaje
	Meta Semestre 1:	0		Número	55,00%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	0[18]		Número	55,00%[19]		Porcentaje

[18] Al ser la línea base 0 y un indicador continuo que en el ejercicio fiscal 2022 no obtuvo avance en la meta, la medición del indicador en ambos semestres es 0.
[19] Al ser la línea base 55% y un indicador continuo que en el ejercicio fiscal 2022 no obtuvo avance en la meta, la medición del indicador en ambos semestres es 55%.

Programación Anual de la Política Pública 2022				
Incrementar la investigación mediante el impulso a la generación del conocimiento, ejecución de proyectos de investigación, alianzas estratégicas nacionales e internacionales, con la finalidad de contribuir a la solución de los problemas de la sociedad.	Desglose anual meta	Tasa de variación relativa de los proyectos de investigación		
		Línea Base	10%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	20%	Porcentaje
		Valor absoluto		Porcentaje
	Meta Semestre 1:	10%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	10%[20]		Porcentaje

Programación Anual de la Política Pública 2022				
Incrementar la vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir	Desglose anual meta	Porcentaje de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto		
		Línea Base	0%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	10%	Porcentaje
		Valor absoluto		Porcentaje
	Meta Semestre 1:	0%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	0%[21]		Porcentaje

[20]Al ser la línea base 10% y un indicador continuo que en el ejercicio fiscal 2022 no obtuvo avance en la meta, la medición del indicador en ambos semestres es 10%.
[21] Al ser la línea base 0% y un indicador continuo que en el ejercicio fiscal 2022 no obtuvo avance en la meta, la medición del indicador en ambos semestres es 0%.

Programación Anual de la Política Pública 2023										
Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	**Desglose anual meta**	**Tasa de variación relativa de la matricula**			**Tasa de variación relativa de los graduados**			**Número de carreras híbridas vigentes**		
		Línea Base	15%	Porcentaje	**Línea Base**	0,62%	Porcentaje	**Línea Base**	0	Número
		Meta cuatrianual	25%	Porcentaje	**Meta cuatrianual**	2,62%	Porcentaje	**Meta cuatrianual**	5	Número
		Valor absoluto		Porcentaje	**Valor absoluto**		Porcentaje	**Valor absoluto**		Número
	Meta Semestre 1:	15,00%		Porcentaje	0,62%		Porcentaje	5[22]		Número
	Meta Semestre 2:	16,00%		Porcentaje	1,00%		Porcentaje	5		Número

Programación Anual de la Política Pública 2023							
Incrementar la calidad de la docencia, mediante la capacitación, titularidad; cumplimiento de deberes y derechos; facilitación de recursos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar la calidad académica.	**Desglose anual meta**	**Número de docentes promovidos**			**Porcentaje de docentes titulares**		
		Línea Base	0	Número	**Línea Base**	55,00%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	8	Número	**Meta cuatrianual**	70,00%	Porcentaje
		Valor absoluto		Número	**Valor absoluto**		Porcentaje
	Meta Semestre 1:	0		Número	60,00%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	8		Número	61,00%		Porcentaje

[22] La meta fue cumplida en el ejercicio fiscal 2022, la meta constará en el PEI pero no se sistematizará en la herramienta tecnológica SiPEIP.

Programación Anual de la Política Pública 2023				
Incrementar la investigación mediante el impulso a la generación del conocimiento, ejecución de proyectos de investigación, alianzas estratégicas nacionales e internacionales, con la finalidad de contribuir a la solución de los problemas de la sociedad.	Desglose anual meta	Tasa de variación relativa de los proyectos de investigación		
		Línea Base	10%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	20%	Porcentaje
		Valor absoluto		Porcentaje
	Meta Semestre 1:	10%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	11%		Porcentaje

Programación Anual de la Política Pública 2023				
Incrementar la vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir	Desglose anual meta	Porcentaje de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto		
		Línea Base	0%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	10%	Porcentaje
		Valor absoluto		Porcentaje
	Meta Semestre 1:	0%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	3%		Porcentaje

6 GLOSARIO

- Resultados de investigación (Resul_inve)
- Oferta académica con integración cultural (Ofac_intcu)
- Talento humano competente (Th_comp)
- Infraestructura disponible (Infr_disp)
- Sistema de apoyo estudiantil (Sist_apest)
- Docentes (Docen)
- Visión institucional prospectiva (Vis_ins_pr)
- Laboratorios especializados (Labt_espec)
- Espacios de interacción con la sociedad (Espa_intes)
- Representación estudiantil (Repr_estud)
- Bibliotecas (Biblio)
- Infraestructura nueva (Infra_nuev)
- Modernización de los procesos administrativos financieros (Mod_procs)
- Pocos recursos de autogestión (Poc_autoge)
- Gestión administrativa financiera ineficiente (Gadmfindef)
- Mallas curriculares desactualizadas (Mall_desac)
- Poca articulación de las actividades sustantivas (Part_asust)
- Limitaciones para la investigación (Lim_invt)
- Débil sistema de seguimiento a graduado (D_sist_gra)
- Infraestructura con deficiencias (Inf_def)
- Débil programa de fortalecimiento de las capacidades de talento humano (D_cap_th)
- Recursos físicos y tecnológicos limitados (Rft_lim)
- Débil gestión del talento humano (D_gth)
- Insuficiente ejecución de actividades de formación cultural (D_fc)
- Problemáticas de corrupción y acoso (P_corr_aco)
- Débil sistema de acompañamiento estudiantil (D_Sist_aes)
- Ausencia de un sistema de gestión documental y de información (A_sis_gdi)
- Puestos docentes inadecuados (P_doc_ina)
- Desarticulación en la planificación institucional (D_plan_int)
- Débiles procesos de vinculación del personal docente (D_vin_paca)
- Desarticulación del trabajo con entidades externas (D_ent_exte)
- Bajo porcentaje de docentes titulares (B%doc_titu)
- Desarticulación entre la generación del conocimiento, construcción del saber y la excelencia académica (D_gcon_exc)
- Debilidad de la extensión de San Miguel (D_ext_SanM)
- Estructura orgánico funcional burocratizada (Estr_org_b)
- Débil cultura organizacional (D_cult_org)
- Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad (A_sac)
- Redes de investigación (Red_de_inv)
- Localización geográfica (Loc_geo)
- Posicionamiento en las entidades que prestan apoyo a la investigación (Poc_ent_in)
- Empresa Pública (Emp_publ)
- Convenios interinstitucionales (Con_interi)

- Diversidad de actores externos de la sociedad (Div_actex)
- Relación con los GAD´s (Rela_GAD´s)
- Estructura Organizativa (Estruc_Org)
- Mejoramiento profesional docente (Mej_prof_d)
- Déficit presupuestario (Defic_pres)
- Ausencia en la definición de gasto en I+D+i (A_def_gIDi)
- Poco desarrollo económico de la Provincia (P_deco_pro)
- Poca estabilidad en el direccionamiento del SES (P_est_dSES)
- Problemática estructural de la educación (P_estru_ed)
- Desarticulación con los entes rectores (Des_rector)
- Desarticulación con los problemas de la sociedad (D_prob_soc)
- Débil respuesta ante la coyuntura mundial (D_res_covi)
- La Universidad entre las 500 mejores de Latinoamérica (Uni_ élite)
- Tendencial (Tend)
- Real (Real)

7 BIBLIOGRAFÍA

Beltramin, J. (2013). *Diánoia*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-2450201300020001

Cabrera, S., Cielo, C., Moreno, K., & Ospina, P. (2017). *Reformas Universitarias en Ecuador (2009-2016).* Quito : Fausto Reinoso.

Derrida, J. (2002). *Universidad sin condición.* España: MARFA. Impresión.

Espinosa, B. (2008). *Mundos del trabajo.* Quito: www.flacso.org.ec.

Martínez, F. (2013). El futuro de la evaluación educativa. *Revista Electrónica Sinéctica*, 2.

Rojas, C. (sf). *EL MANIFIESTO LIMINAR DE CÓRDOBA EN EL CONTEXTO DEL SEMINARIO PERMANENTE DE PENSAMIENTO SOBRE LA UNIVERSIDAD.*

Villavicencio, A. (2014). *Universidad, conocimiento y economia.* Ecuador: creative commos.