CONSEJO DIRECTIVO

Consejo Directivo
Resolución Nro. DFJCSP- RCD- 046

Fecha y lugar: Guaranda, 25 de enero del 2021

EL SUSCRITO DOCTOR, ANGEL NARANJO ESTRADA, DECANO DE LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLITICAS, CERTIFICA: Que, el Consejo Directivo de la Facultad legamente integrada conforme lo determina el Art. 43 del Estatuto de creación de la Universidad Estatal de Bolívar; y, con el quórum reglamentario, en sesión ordinaria (01) del 14 de enero del 2021.

PUNTO 8.- LECTURA Y ANÁLISIS DE COMUNICACIONES.

8.1.- Se da lectura a la Planificación Estratégica de Desarrollo de la Carrera de Derecho, presentado por el Sr. Decano de la Facultad.

CONSEJO DIRECTIVO RESUELVE: APROBAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO DE LA CARRERA DE DERECHO –PEDI 2020-2025, DE LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLITICAS.

Notifíquese. -

DR. ANGEL NARANJO ESTRADA
DECANO

AN/VC

Planificación Estratégica de Desarrollo de la Carrera de Derecho



PEDI 2020 - 2025

EQUIPO DIRECTIVO

DR. ÁNGEL TEODORO NARANJO ESTRADA, MSc.

Decano

Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas

AB. MARCO VINICIO CHÁVEZ TACO, MSc.

Coordinador Carrera de Derecho

PERSONAL DE APOYO:

DR. RAFAEL FABIÁN FLORES RIBADENEIRA, MSc.

Delegado Departamento de Planeamiento

ING. JOFFRE WILFRIDO GARCIA LOPEZ

Delegado Departamento de Planeamiento

DOCENTES

SOC. FREDI FERNANDO REA GARCÍA, MSc. (COORDINADOR CARRERA DE SOCIOLOGÍA)

LIC. JOSÉ LUIS DOMÍNGUEZ CAIZA, MSc.

AB. MARCO ANTONIO NARANJO JÁCOME, MSc.

LIC. ANTONIO SÁNCHEZ SMITH, MSc.

ESTUDIANTES

SR. NÉSTOR IVÁN CHOCHOS AGUALONGO.

SR. MARIO FERNANDO GONZÁLEZ SILVA.

Contenido

ANTECEDENTES 5
INTRODUCCIÓN 11
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA 12
FILOSOFÍA DE LA UNIVERSIDAD 12
ASPECTOS METODOLÓGICOS 16
RESUMEN PARA EL ANÁLISIS PEST 19
DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL 23
FASE 1: LISTADO DE LAS VARIABLES 23
PRESENTACIÓN DE LAS VARIABLES 23
DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES 24
MATRIZ DE ENTRADA 27
FASE 2: DESCRIPCIÓN DE RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES 29
ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO 31
ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO 34
ZONA DE ÉXITO CUADRANTE (FO) 35
ZONA DE RESCATE CUADRANTE (FA) 37
ZONA DE ILUSIÓN CUADRANTE (DO) 38
ZONA VULNERABLE CUADRANTE (DA) 41
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS 45
RESULTADOS DEL ESTUDIO 46
ADAPTACIÓN (MEDIO/ ORGANIZACIÓN) 46
INFLUENCIAS DIRECTAS 46
PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS DIRECTAS 46
GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS 52
INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES 54
ESTABILIDAD A PARTIR DE MIDP 54
PLANO DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES 54
GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES 56
INFLUENCIAS INDIRECTAS 57
PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS 57
INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES 58
PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES 60
GRÁFICO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES 61

DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN DE LA CARRERA 62
PRINCIPIOS 63
VALORES 63
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 63
PROYECTOS ESTRATÉGICOS POR ÁREA ESTRATÉGICA 65
PLAN ESTRATÉGICO DE LA CARRERA 66
PLAN DE ACCIÓN DE LA CARRERA 79
ANÁLISIS DE ESCENARIOS 101
INGRESO DE DATOS 101
DESCRIPCIÓN DE LOS ESCENARIOS 103
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE ANÁLISIS DE ESCENARIOS 103
SOLUCIONES CONTRASTADAS:..... 107
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD..... 108
JERARQUIZACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS MEDIANTE EL MÉTODO MULTIPOL . 109
PRESENTACIÓN DEL MÉTODO 110
DATOS DE ENTRADA 110
LISTA DE CRITERIOS 110
DESCRIPCIÓN DE LOS CRITERIOS 111
LISTA DE PROYECTOS 111
LISTA DE POLÍTICAS 113
LISTA DE ESCENARIOS 113
DESCRIPCIÓN DE LOS ESCENARIOS..... 113
EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES EN FUNCIÓN DE LOS CRITERIOS 114
EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS EN FUNCIÓN DE LOS CRITERIOS 115
EVALUACIÓN DE LOS ESCENARIOS EN FUNCIÓN DE LOS CRITERIOS 116
ESTUDIO DE PROYECTOS EN FUNCIÓN DE LAS POLÍTICAS 116
Plano de proximidades entre proyectos y políticas 119
ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS EN FUNCIÓN DE LOS ESCENARIOS 121
EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS EN FUNCIÓN DE LOS ESCENARIOS 122
PROGRAMACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 123
RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 128
PLAN DE CONTINGENCIA 129
ANALISIS DE VULNERABILIDAD 136
GLOSARIO 137

REFERENCIAS..... 139
ANEXOS 139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES CON LOS OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO "TODA UNA VIDA" 12
Tabla 2: Análisis de Variables 21
Tabla 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... 63
Tabla 4: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 65
Tabla 5: PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 75
Tabla 6: PLAN DE ACCIÓN 2020 - 2025 79
Tabla 7: ANÁLISIS DE ESCENARIOS 103
Tabla 8: ANÁLISIS DE ESCENARIOS - HIPÓTESIS - PROBABILIDAD..... 106
Tabla 9: ANÁLISIS DE HIPÓTESIS..... 107
Tabla 10: SOLUCIONES CONTRASTADAS 108
Tabla 11: PROYECTOS INSTITUCIONALES 111
Tabla 12: PROGRAMACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.... 122
Tabla 13: ANALISIS DE VULNERABILIDAD 136

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1: Fases del proceso de planeamiento estratégico 15
Ilustración 2: Fase Prospectiva del Planeamiento Estratégico 16
Ilustración 3: Fase Prospectiva del Planeamiento Estratégico 16
Ilustración 4: Relación de Variables 30
Ilustración 5: Teoría Multipol 110
Ilustración 6: Teoría Plan de Contingencia 136

ANTECEDENTES

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."

Ley Orgánica de Educación Superior (expedida el 12 de octubre del 2010)

"**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.".

ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR (Guaranda 14 de junio, 2019)

"**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 órgano 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 dela 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 dela 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"

El 20 de junio de 1989 mediante decreto N° 32 el Honorable Congreso Nacional aprobó la creación de la Universidad Estatal de Bolívar, trámite que pasó inmediatamente según las normas vigentes, al señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador de aquel entonces Dr. Rodrigo Borja Cevallos, para que suscriba el ejecútese el 29 de junio del mismo año y la publicación en el Registro Oficial N° 225, el 4 de julio de 1989.

Al adquirir la Universidad Estatal de Bolívar su personería jurídica, inició la etapa de organización interna y la estructuración de propuestas académicas para la formación de profesionales en diversas carreras en las Facultades de Ciencias Administrativas, Educación, Salud y Agropecuarias; una década después se proyecta crear la Carrera de Derecho la misma que fue aprobada el 1 de agosto del 2000, posteriormente el 12 de junio del 2002 se crea formalmente la Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas, como parte de la Universidad Estatal de Bolívar con la finalidad de atender la demanda de la población del centro del país en lo que respecta a la formación de profesionales del derecho para prestar sus servicios como operadores de justicia en los diferentes ámbitos públicos y privados. Desde aquel entonces se han venido dando constantes cambios que obedecen a las necesidades de la actualización constante en materia de educación superior, a los requerimientos de los organismos rectores y controladores de las instituciones de educación superior; armonizando su funcionamiento no solo con lineamientos recibidos sino también con los nuevos modelos de operatividad de la justicia en el estado ecuatoriano y la modernización del derecho de manera global.

En el año 2008 la Universidad Estatal de Bolívar diseña su modelo educativo y pedagógico que responde a las necesidades de actualización e identificación en la educación superior razón por la que el 9 de marzo del 2009 se aprueba en el Consejo Universitario el rediseño curricular de la carrera de Derecho por competencias y créditos; posteriormente el 3 de agosto del 2011 se aprueba una reforma a esta carrera en vista de la necesidad de una reorganización de la malla curricular con la finalidad de alcanzar la secuenciación de asignaturas; finalmente el 6 de diciembre del 2011 se modifica el proyecto de carrera en lo concerniente a los siguientes aspectos: "1. Modalidad de Graduación: Trabajo de Grado, 2. Modalidad de estudios: A) Actividad académica 16 semanas. - B) Taller de integración: 2 semanas. - C) Entrega de notas: 1 semana. - D) Taller de integración de recuperación: 1 semana. Total 20 semanas. 3. Añadir luego de cuatro semanas en cada nivel las palabras equivalentes al año académico. 4. Incluir los egresados sustentarán su trabajo de grado que les habilitará para el ejercicio profesional de abogados de los tribunales y juzgados de la república, debiendo laborar bajo el régimen de tutoría y defenderlo ante el tribunal nombrado por el Honorable Consejo Directivo".

Al ser la universidad un espacio de innovación científica y tecnológica debe responder a los desafíos y requerimientos de la sociedad y ser el catalizador de los procesos sociales que orienten la acción con una voz crítica constructiva y responsable, por ello la misión de la Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas es "propender a la formación humanística de profesionales del derecho con valores, competentes y competitivos para el ejercicio de la profesión, investigación y emprendimiento que les permita servir y apoyar el desarrollo humano sostenible", misión que guarda estrecha interrelación con la misión de la Universidad Estatal de Bolívar, de igual manera su visión "es ser humanista, emprendedora, gestora de la investigación, ciencia tecnología e innovación; impulsora de la interculturalidad, competente, vinculada a sectores sociales y redes de cooperación nacional e internacional; orientada hacia la transformación y desarrollo humano sostenible".

El propósito de la Facultad es contribuir a la sociedad con profesionales dotados de conocimientos, habilidades y valores para el ejercicio profesional en cualquier ámbito de desempeño, pero ante todo comprometidos con la aplicación de las diferentes normativas en una forma justa, ética y enmarcada ante todo en el respeto a la ley y de los derechos humanos, cumpliendo de esta manera con los requerimientos de la sociedad, la universidad y el país. La Facultad se encuentra liderada por el Decanato y Vicedecanato,

además cuenta con directores de Carrera; y el equipo de apoyo está conformado por el personal administrativo y de servicios.

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica de Desarrollo de la Carrera de Derecho, es un instrumento donde se recoge y se plasman aquellos elementos que serán las directrices para el desarrollo de las actividades y estrategias a implementar en la carrera de Derecho en el período 2020-2025.

El PEDI, además, no es un instrumento desvinculado de la planificación nacional y que, por el contrario, se encuentra alineado con las perspectivas y prospectivas del desarrollo nacional, internacional y local lo que fortalece la pertinencia de la Universidad en cada uno de estos contextos.

Este documento recoge y describe la metodología utilizada para su elaboración y los resultados obtenidos partiendo del análisis participativo de diferentes actores de la carrera de Derecho sobre los factores internos y externos que han influido, que influyen y que influirán con la finalidad de establecer las estrategias óptimas para alcanzar el posicionamiento de nuestra Alma Mater como referente nacional, regional e internacional.

Para la generación de este instrumento se han utilizado herramientas, y técnicas de análisis prospectivo con las cuales se han determinados, objetivos, estrategias, metas e indicadores que permitirán realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la misión y visión de la carrera de Derecho tomando como base los instrumentos de planificación institucional.

Parte fundamental del análisis realizado para la elaboración de este instrumento es el ejercicio de la autocrítica derivado de la filosofía de mejora continua que se quiere implementar en la ejecución de todas las funciones sustantivas de la Educación Superior dentro de la Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas, este ejercicio, 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.

La elaboración de este documento estuvo a cargo del equipo técnico la Carrera de Derecho de la Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas, en el ejercicio de las competencias y atribuciones que establece su Estatuto, y es aprobado por el ente Rector para su implementación en todas las unidades académicas y operativas de la Carrera de Derecho.

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

La Universidad Estatal de Bolívar tiene su matriz en la ciudad de Guaranda, mantiene una extensión universitaria en el cantón San Miguel.

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Av. Gabriel Secaira S/N Web: https://ueb.edu.ec/index.php/oferta-academica/grado/jurisprudencia/derecho

Su área de influencia: la provincial de Bolívar, la Zona de Planificación 5, el país y la comunidad internacional.

FILOSOFÍA DE LA CARRERA Y/O DIRECCIÓN ACADÉMICA - ADMINISTRATIVA

La Universidad Estatal de Bolívar, como institución gestora del conocimiento a favor del desarrollo de los pueblos tiene la función de impulsar las relaciones entre los actores locales, centros y entidades del territorio en un potencial científico único al servicio de la comunidad, con una visión sobre el desarrollo social basado en el conocimiento y la innovación, la igualdad como un principio fundamental y básico de la noción de derechos humanos, junto con la dignidad humana y la universalidad, la igualdad se complementa con el principio de no discriminación, en el que se basan todos los tratados de derechos humanos, y trata de evitar toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que deje sin efecto u obstaculice el reconocimiento y ejercicio en igualdad de condiciones de los derechos por diferentes motivos, como la raza, el origen étnico, el género y la nacionalidad, entre otros.
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.

La Carrera de Derecho de la Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Estatal de Bolívar se sustenta en un enfoque epistemológico integral, enmarcado en el Paradigma de la Complejidad, el cual incorpora fundamentos de la Filosofía, Epistemología, Praxiología y Axiología de la Complejidad, así como elementos de la Ecología de Saberes, el Constructivismo Social, la Pedagogía Crítica y Creativa, y los aportes de la Neurociencia Cognitiva. Esta perspectiva holística orienta la formación de juristas con una visión transdisciplinaria e interdisciplinaria, preparados para interpretar, aplicar y transformar el ordenamiento jurídico ecuatoriano con responsabilidad social, pensamiento crítico y compromiso ético.

El rediseño curricular de la carrera ha sido concebido desde esta cosmovisión compleja, manteniendo tanto la denominación de la oferta académica como la titulación profesional. En el año 2015, se llevó a cabo un proceso de reestructuración del programa de estudios conforme al modelo pedagógico institucional, fundamentado en un enfoque holístico configuracional, que articula la teoría jurídica con la praxis legal y la reflexión ética, en función de las necesidades contemporáneas del sistema jurídico y de justicia del Ecuador.

Tabla 1: ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES CON LOS OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO "TODA UNA VIDA"

N°	PROGRAMA NACIONAL	EJE DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO "TODA UNA VIDA"	OBJETIVO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	PROGRAMA INSTITUCIONAL (PRESUPUESTARIO)	PRODUCTO INSTITUCIONAL	DESCRIPCIÓN PRODUCTO INSTITUCIONAL	DESCRIPCIÓN DE LA META
1	EDUCACIÓN DE CALIDAD	Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida.	**Objetivo 1:** Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.	Fortalecer la función de 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.	FORMACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICA	Oferta Académica	Identificación de perfiles profesionales en base a los estudios de pertinencia, oferta académica prospectiva institucional, y formación doctoral.	Incrementar el 20% de carrera ofertadas en línea Aumentar dos Carreras en modalidad dual Incrementar el 10% de carreras con modalidad semipresencial Aumentar una maestría por carrera
			Objetivo 2: Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas.			Educación Continua		Desarrollar dos proyectos de doctorado

N°	PROGRAMA NACIONAL	EJE DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO "TODA UNA VIDA"	OBJETIVO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	PROGRAMA INSTITUCIONAL (PRESUPUESTARIO)	PRODUCTO INSTITUCIONAL	DESCRIPCIÓN PRODUCTO INSTITUCIONAL	DESCRIPCIÓN DE LA META
2	INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	Eje 2: Economía al servicio de la sociedad.	**Objetivo 5:** Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.	Fortalecer la función de 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.	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	Investigaciones	Fortalecimiento del sistema de Investigación, que garantice la ejecución de proyectos de vinculación, contribuyendo a la solución de problemas.	Incrementar el 50 % de los proyectos de investigación
			Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno, para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural.			Publicaciones		Desarrollo de al menos 5 Procesos de articulaciones anuales.
3	EDUCACIÓN DE CALIDAD	Eje 2: Economía al servicio de la sociedad.	**Objetivo 5:** Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.	Fortalecer la función de 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.	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	Investigaciones	Fortalecimiento del sistema de Investigación, que garantice la ejecución de proyectos de vinculación, contribuyendo a la solución de problemas.	Incrementar el 50 % de los proyectos de investigación
			Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno, para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural.			Publicaciones		Desarrollo de al menos 5 Procesos de articulaciones anuales.
		Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida.	**Objetivo 3:** Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.	Fortalecer la función de vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir al desarrollo local y nacional.	GESTIÓN DE LA VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	Proyectos de Vinculación con la colectividad	Desarrollo de actividades, planificación de recursos para la ejecución de proyectos de vinculación con la colectividad.	Incrementar el 0,5% del presupuesto anual

N°	PROGRAMA NACIONAL	EJE DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO "TODA UNA VIDA"	OBJETIVO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	PROGRAMA INSTITUCIONAL (PRESUPUESTARIO)	PRODUCTO INSTITUCIONAL	DESCRIPCIÓN PRODUCTO INSTITUCIONAL	DESCRIPCIÓN DE LA META
4	CONDICIONES INSTITUCIONALES	Eje 2: Economía al servicio de la sociedad.	**Objetivo 4:** Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización	Optimizar los procesos de gestión de bienestar universitario, talento humano, planificación, financiero, de infraestructura, tecnologías, administrativos, para lograr efectividad en el uso de los recursos disponibles.	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	Fortalecimiento institucional	Fortalecimiento de los procesos de apoyo y gestión administrativa para conseguir una eficiente ejecución administrativa y presupuestaria.	Un plan de fortalecimiento Institucional
		Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.	**Objetivo 7:** Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía					
			Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social					

Actores en el Proceso de Planificación Estratégica

Equipo técnico de planeamiento

- Decano
    - Dr. Ángel Teodoro Naranjo Estrada, MSc.
- Coordinadores de Carrera
    - Ab. Marco Vinicio Chávez Taco, MSc.
- Técnicos de Planeamiento
    - Dr. Rafael Fabián Flores Ribadeneira, MSc.
    - Ing. Joffre Wilfrido García López
- Docentes
    - Soc. Fredi Fernando Rea García, MSc.
    - Lic. José Luis Domínguez Caiza, MSc.
    - Ab. Marco Antonio Naranjo Jácome, MSc.

- Lic. Antonio Sánchez Smith, MSc.

- Estudiantes
  - Sr. Néstor Iván Chochos Agualongo.
  - Sr. Mario Fernando González Silva.
- Trabajador
  - Sr. Manuel Mesías Pérez Trujillo

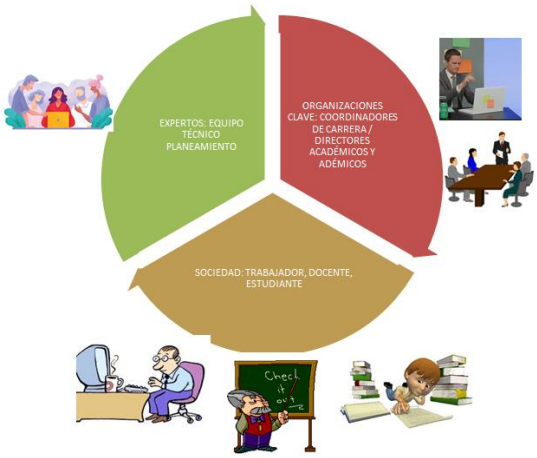


Figura 1 Actores en el Proceso de Planificación
Fuente: Tomado de CEPLAN (2014)

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Se entiende como estratégico a aquello que tiene dos atributos:

1. Es de largo plazo y
2. Causa impacto en la organización.

Es un proceso de toma de decisiones donde se formulan los objetivos de la Carrera de Derecho. Este proceso es continuo, orgánico y sistemático. Emplea como herramienta de gestión la toma de decisiones en base al análisis constante de la situación actual en concordancia con el futuro. De ahí que este proceso sea muy necesario para la identificación de demandas y asignación de recursos. Debe ir acorde con la realidad que impone el entorno; solo así se logrará una mejor política y una gestión con mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios ofrecidos.

Conocer las fases del planeamiento estratégico es muy importante para diferenciar los planes estratégicos, los objetivos, la misión y la visión de la Carrera de Derecho.

Dichas fases son las siguientes: Fase Prospectiva, Fase Estratégica, Fase Institucional y la Fase de Seguimiento.

Fase 1. Análisis Prospectivo

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); la prospectiva se entiende como la: (…) construcción de futuro, es una actividad permanente que permite generar imágenes de futuro de alta calidad (anticipación), estimular la participación y asimilación de escenarios y desafíos futuros (apropiación) la puesta en marcha de proyectos pertinentes (acción) y la retroalimentación constante que facilite examinar las brechas entre las imágenes de futuro propuestas y el cumplimiento de metas en el presente (aprendizaje) (CEPAL 2006).

Por otro lado los objetivos que comprenden esta fase:

- Comprender el sector identificando los elementos internos que lo componen y los externos que influyen sobre él;
- Anticiparse a los riesgos y oportunidades que presentan los escenarios de futuro, para minimizar o aprovechar sus efectos respectivamente;
- Incrementar las capacidades de los gestores públicos en la exploración del futuro como fuente de información que mejore la toma de decisiones.

Es la fase en donde se determina el futuro de los planes estratégicos a ejecutar. Se basa en las acciones y procesos del presente. Esto quiere decir es una fase en donde se diseña el modelo conceptual para entender los sectores o territorios en diversas dimensiones de implicancia. Se analiza la caracterización del territorio, que es en realidad examinar la situación actual.

Esto implica la identificación del sistema urbano, sistema relacional, sistema ambiental, sistema productivo, y sistema patrimonial. Es aquí en donde se identifica y analiza el impacto de la orientación de la implementación de un diseño. Además se identifican las variables estratégicas y se brinda un diagnóstico. Por medio de esta fase se ubican las tendencias, se construyen escenarios hacia el futuro. Es decir, se realiza un ejercicio que permite encontrar la novedad al contrastar lo peor que puede suceder con lo mejor que pudiera ocurrir; se sistematizan riesgos y oportunidades.

Se trata de un sistema complejo en donde sus elementos guardan relación de interdependencia. Buscan guiar a todos los planes estratégicos involucrados en un sector o territorio para así obtener un futuro óptimo. Esta fase debe considerarse como una herramienta para la anticipación, pero no un instrumento garantizador del cambio. No predice sino anticipa el posible o probable porvenir de posibles escenarios. En conclusión, la Fase Prospectiva del Planeamiento Estratégico comprende:

1. Elaboración del Modelo conceptual del sector
2. Identificación y análisis de tendencias del sector
3. Identificación de variables estratégicas
4. Diagnóstico del sector
5. Construcción de escenarios

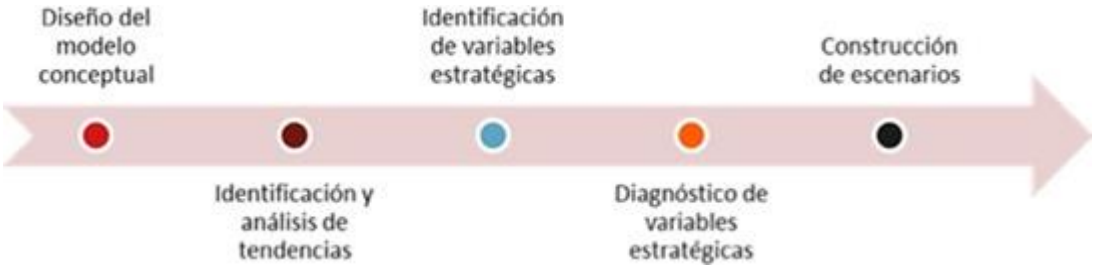


Figura 2 **Proceso para el análisis prospectivo**
Fuente: tomado de CEPLAN (2014)

Es importante saber que esta fase del planeamiento estratégico debe considerar dos acciones primordiales para cumplir con su objetivo. El de disminuir la posible incertidumbre que se genere en los planes a utilizar. Estas acciones son dos:

Pensar escenarios: Esto nos permite reflexionar desde diversos puntos de vista. Esto a su vez nos ofrece múltiples posibilidades que se podrían presentar. Todo para encontrar la manera adecuada en que podemos enfrentarlo.

Planear escenarios: Es un acercamiento sistemático para desarrollar y ejecutar estrategias en la incertidumbre. Crea una cultura de cambio basada en valores y creencias que responderán a eventos futuros. Elabora una organización donde la información fluya, diseñe e implemente nuevos productos. Se debe esperar sorpresas inevitables y observar los cambios en las reglas ya establecidas. La Fase Prospectiva del Planeamiento Estratégico presenta una ruta, es decir unas fases propias, las cuales son:

1. Normativa
2. Definicional
3. Confrontación
4. Fase de determinación estratégica y factibilidad



Figura 3 Ruta prospectiva
Fuente: Tomado de CEPLAN (2014)

Fase 2. Análisis Estratégica

Esta fase podemos definirla como la fase de la capacidad organizacional. Busca que las instituciones determinen con claridad la construcción del escenario apuesta, formulación de la misión, visión, y objetivos estratégicos; identificación de los indicadores y metas; y determinación de las acciones y actividades estratégicas. Esto quiere decir que es una fase decisional. Utiliza las políticas públicas del sector tomando como sustento la información obtenida por la Fase Prospectiva del Planteamiento Estratégico.

Etapas de la fase estratégica:

- **Escenarios apuesta:** Esto nos permite crear un escenario apuesta que nos hace reflexionar en el futuro como consecuencia de las decisiones de los actores, considerando las tendencias y eventos de futuro. Nos ofrece un camino lógico en el tiempo para hacer realidad del futuro elegido.

- **Visión:** Es la imagen del futuro deseado, su finalidad es construir una declaración de la situación futura que aspira alcanzar en el sector o territorio, su construcción es activa y participativa. Es decir, es un marco de referencia para lo que la entidad quiere llegar a ser, convirtiéndose en una guía para el ciudadano e instituciones.

Por eso para esta etapa es importante determinar el enfoque de resultados que vamos a iniciar de determinada gestión o política pública, ya que podremos delimitar de mejor manera la visión. Entre estos enfoques mencionaremos a 2 que son importantes: El enfoque sectorial/territorial el cual se direcciona en los ciudadanos y su entorno; y el enfoque de la institución que enfatiza a la entidad y su alcance el cual está determinado por las normas.

- **Objetivos estratégicos e indicadores:** Es la descripción del propósito a ser alcanzado que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del

plan que se esté trabajando. La finalidad es determinar los cambios que se desean alcanzar en el territorio para mejorar las condiciones y la calidad de vida de los ciudadanos en el marco del desarrollo nacional.

- **Acciones estratégicas:** Son actividades lógicas que ayudan a lograr los objetivos estratégicos y que involucran la utilización de recursos. La relación que existe entre los objetivos y la acción es de "causa –efecto". Esto quiere decir que los objetivos se deben garantizar por medio de las acciones. Es importante decir que bajo la ejecución de estas acciones estratégicas hay máximas posibilidades de generar un cambio favorable al ciudadano y a la institución. La finalidad de las acciones estratégicas es determinar qué es lo que en el territorio se tiene que hacer para lograr los objetivos estratégicos.

Fase 3. Fase Institucional
En esta fase se identifica las acciones estratégicas y se construye un camino institucional, donde se involucran todas las entidades de la administración pública. Se desarrollan acciones y actividades estratégicas que garanticen la viabilidad de ejecución, considerando una relación coherente con el presupuesto público. Se desarrollan procedimientos internos en cada institución, organización y asociaciones públicas, buscando alcanzar los objetivos establecidos de manera sectorial o territorial. Esto comprende trabajar con indicadores, metas y acciones que nos permitan ejecutar una ruta estratégica planteada.

Los objetivos, de esta fase, son:

- Determinar las formas estratégicas de llevar a cabo sus objetivos para lograr el cambio institucional
- La orientación de las tomas de decisiones sobre la asignación de los recursos en el presupuesto anual y/o multianual.

Esta fase presenta dos planes:

1. **El Plan Estratégico de Desarrollo de la Carrera Derecho:** Brinda información sobre los objetivos estratégicos, acciones, metas e indicadores que realizará la Carrera de Derecho. Abarca un tiempo promedio de cinco años.

2. **El Plan Operativo Anual de la Carrera**: Este plan permite desagregar acciones estratégicas institucionales que se plantean en el plan estratégico institucional en un período de un año.

Fase 4. Fase de Seguimiento
La Fase de Seguimiento es transversal a las demás fases, debido a que es la encargada de recoger información para mejorar el proceso por medio de la retroalimentación de manera general y específica. Las tres primeras fases se desarrollan de forma secuencial, mientras que la Fase de Seguimiento es trasversal a todo el proceso.

RESUMEN PARA EL ANÁLISIS PEST

Desde los años 1999 empiezan los seminarios enfocados en las mejoras internas de las universidades, en el cual generaron círculos de conocimientos e impulsaron el debate para llegar a reflexiones colectivas contextualizando el presente y futuro de las instituciones (Rojas, pág. 3).

Dentro de una universidad, todos los que ejercen una profesión no se forman para profesores, además la universidad tiene un fin la cual es la búsqueda de la verdad y enseñarla. Aunque se considera que la universidad es una ciudadela expuesta que muchas de estas veces se venden y por ello se obliga a una independencia incondicional (Beltramin, 2013).

En las universidades las horas laborables son de gran importancia, las cuales son designadas para las clases, seminarios y conferencias. (Derrida, 2002).

Presenta estudios de caso, análisis de políticas específicas, utiliza la información estadística disponible, produce información etnográfica y cuantitativa nueva sobre el acceso a la

universidad, y discute paradigmas y conceptos centrales en la reforma universitaria, como meritocracias, interculturalidad, calidad o excelencia.

Por otro lado, para que las universidades sean libres en todos los aspectos, el ambiente político debe de ser crítico ya que en la actualidad los temas de política influyen con alto impacto negativo dentro de los establecimientos estudiantiles, por lo tanto, las instituciones no trascienden, porque están vinculadas a políticas corruptas (Rojas, pág. 3).

En tal sentido las influencias políticas externas y los cambios en los procesos de selección de estudiantes limita a ciertos grupos de la población a tener acceso a una educación transparente y democrático, por ende, solo se benefician determinados grupos sociales o elitistas, además, momentos duros en los que las Universidades necesitan del apoyo del estado, este no duda en volverse y dejar aisladas a las instituciones (Rojas, pág. 4).

- De esta forma se crean gremios estudiantiles marginales e incompetentes (Rojas, pág. 5), para contrarrestar aquellos conflictos es necesario que tengan autogestión en vez de la co-gestión, que le posibilite adoptar una posición crítica y propositiva respecto de la universidad, en vez de quedarse supeditado a las lógicas políticas del aparato universitario, de los partidos políticos, de los intereses de los docentes.

A través de estas instituciones del estado, a los estudiantes universitarios que se están formando para obtener un tirulo de tercer nivel no se les considera trabajadores a pesar de que ejerzan un trabajo de medio tiempo, además los estudiantes que obtienen excelencia académica se les otorgan una beca, pero tampoco se le considera una remuneración. Dentro de una universidad todos los que ejercen una profesión no se forman para profesores y la enseñanza como un saber de un conocimiento la cual la dice y la divulga, la enseña, pero primeramente la promete. (Derrida, 2002, pág. 36).

Las universidades no son libres en su autonomía a pesar de ser autónomas, estas se rigen a leyes, reglamentos y normas que son otorgadas por instituciones del Estado. Por otra parte, se menciona que el trabajo dentro de una universidad no solo incluye a la acción y la práctica sino también la integración con la sociedad. (Derrida, 2002, págs. 31-35).

Por lo tanto, la autonomía Universitaria se encuentra fuertemente cuestionada en vista de que carece de valor y poder para lograr dar respuesta a los retos (Rojas, pág. 6).

A pesar de todo ello las universidades siguen ampliando sus conocimientos y extendiéndose cada vez más en los espacios sociales, en investigación de la ciencia y en aspectos de procedimientos, por ende la universidad no es estática, si no que avanza sobre el resto de los espacios de vida y geográficos, centrando a la población su lógica y mirada (Rojas, pág. 6).
Sin embargo, la extensión de las universidades no influye de forma positiva ya que está lejos de ser el centro exclusivo en donde se genera ciencia y tecnología; mucho de lo que pasa en la tecno-ciencia ha dejado de atravesar por la universidad (Rojas, pág. 8).

Estas transformaciones destitutivas/ institutivas que la universidad requiere de urgencia y que rompan las hegemonías autoritarias capitalistas y neoliberales que pesan sobre nuestras instituciones (Rojas, pág. 15).

Es preciso considerar que estamos ante un conjunto de máquina/flujo, es decir, estamos en las antípodas de una concepción de la fuerza de trabajo que debería venderse en el mercado a un precio determinado y a un capital que va a ser invertido en una empresa determinada El capital es una competencia, como lo hemos visto. El análisis económico neoliberal debe encontrar como elemento de base de este desciframiento no al individuo ni procesos ni mecanismos. Su elemento de base son las empresas, es una concepción de la sociedad compuesta de unidades-empresas y ya no de individuos (Espinosa, 2008, pág. 154).

Actualmente los sistemas de Evaluación Superior en Ecuador tienen escasa investigación pertinente en la elaboración, ejecución y evaluación de los sistemas, en consecuencia, afecta al conjunto del sistema educativo (Martínez, 2013, pág. 2).

En tal sentido, para que la evaluación tenga éxito y ayude en la toma de decisiones, es necesario que las evaluaciones se ejecuten desde las aulas de las escuelas hasta preescolar, de pruebas de respuesta abierta para evaluar expresión escrita y niveles cognitivos complejos además es necesario que se implementen modelos estadísticos sofisticados para el análisis de los resultados, como los modelos lineales jerárquicos y los de ecuaciones estructurales, además de los de respuesta al ítem(Martínez, 2013, pág. 5).

Por otro lado, también es de gran importancia la evaluación a los docentes ya que permite estudiar y evaluar la efectividad de ellos con mayor validez y confiabilidad, estas deben ser evaluaciones estandarizadas de conocimientos, pero además portafolios de evidencias de la práctica y observación directa de ésta (Martínez, 2013, pág. 8).

Las investigaciones sobre el acceso coinciden en que el ingreso a la universidad ecuatoriana se ha restringido para los grupos más desfavorable de la sociedad. (Cabrera, Cielo, Moreno, & Ospina, 2017, pág. 19)

Quizás el recate de la interculturalidad sea una de las intenciones originales del proyecto de reforma universitaria que merezca el mayor apoyo de parte de todos aquellos convocados por la justicia social y la reparación histórica en un país tradicionalmente mercado por el colonialismo interno. (Cabrera, Cielo, Moreno, & Ospina, 2017, pág. 18)

Las reformas universitarias y su contribución al desarrollo radican en la capacidad de la universidad en mantener y preservar su esencia. Además, se manifiesta que la universidad necesita liderazgo en todo aspecto que permita la toma de decisiones. (Cabrera, Cielo, Moreno, & Ospina, 2017, pág. 39).

En primer lugar, la ciencia y la tecnología se articulan con la producción económica, pues se considera que son los conocimientos que más pueden aportar al aumento de las fuerzas productivas del país (Cabrera, Cielo, Moreno, & Ospina, 2017, pág. 44).

En el libro "Universidad, conocimiento y economía" manifiesta una universidad de calidad la cual es amparada por reglamentos las cuales tiene como finalidad que la universidad funcione con licitud y legalidad en lo que concierne a la educación superior pública (Villavicencio, 2014, pág. 2).
Además, se considera importante la integración de la universidad con la sociedad, para la generación y transformación productiva, de modo que servirá para conseguir una universidad de excelencia y eficacia (Villavicencio, 2014, pág. 3).

Por consiguiente, esto genera los conocimientos científicos y tecnológicos que elevan la calidad dentro de la Universidad, para ello la inversión en lo que concierne a las investigaciones debe ser lo primordial para lograr que la universidad provee graduados altamente entrenados con las competencias necesarias para desempeñar las múltiples funciones que demanda una sociedad moderna (Villavicencio, 2014, pág. 15 y 20).

En la actualidad las Universidades deben aprovechar las crecientes disponibilidades tecnológicas para mejorar la calidad de educación (Martínez, 2013, pág. 9).

Lo primordial de las universidades es abarcar las investigaciones con las enseñanzas para que los conocimientos por dar y los que son adquiridos sean los apropiados, además es importante la aplicación de prácticas para que el joven estudiante pueda aprender y desempeñar sus funciones de mejor manera. (Villavicencio, 2014, pág. 22).

Tabla 2: Análisis de Variables

VARIABLE	NIVEL/ IMPACTO	NIVEL DE OCURRENCIA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
DIMENSIÓN ECONÓMICA			
Becas estudiantiles	M	M	OPORTUNIDAD
Legislación que afecta a las Universidades.	A	M	AMENAZA
TECNOLÓGICO			
Tecnologías desactualizadas	A	M	AMENAZA
Implementación de tecnologías para evaluaciones preescolares.	A	M	OPORTUNIDAD
Modelo 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
DIMENSIONES SOCIOCULTURALES			
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
DIMENSIÓN POLÍTICA			
Nivel de salario mínimo	A	A	AMENAZA
Evaluación docentes	A	M	OPORTUNIDAD
Políticas que afectan al sistema educativo.	A	M	AMENAZA

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL

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.

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.

PRESENTACIÓN DE LAS VARIABLES

Se trata de realizar un análisis de existir sistemas, en este caso del sistema de la Carrera de Derecho, 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:

N°	VARIABLE	CÓDIGO
1	Visión institucional prospectiva	F7
2	Representación estudiantil	F10
3	Bibliotecas	F11
4	Talento humano especializado	TH1
5	Infraestructura disponible	F4
6	Laboratorios especializados	F8
7	Espacios de interacción con la sociedad	F9
8	Relación con los GAD´s	O7
9	Redes de investigación	O1
10	Posicionamiento en las entidades que prestan apoyo a la investigación	PO1
11	Convenios interinstitucionales	O5

12	Diversidad de actores externos de la sociedad	O6
13	Estructura Organizativa	O8
14	Resultados de investigación	F1
15	Sistema de apoyo estudiantil	F5
16	Docentes	F6
17	Infraestructura nueva	F12
18	Pocos recursos de autogestión	D1
19	Mallas curriculares desactualizadas	D3
20	Poca articulación de las actividades sustantivas	D4
21	Limitaciones para la investigación	D5
22	Débil sistema de seguimiento a graduado	D6
23	Infraestructura con deficiencias	D7
24	Recursos físicos y tecnológicos limitados	D9
25	Débil gestión del talento humano	D10
26	Insuficiente ejecución de actividades de formación cultural	D11
27	Problemáticas de corrupción y acoso	D12
28	Débil sistema de acompañamiento estudiantil	D13
29	Ausencia de un sistema de gestión documental y de información	D14
30	Puestos docentes inadecuados	D15
31	Desarticulación en la planificación institucional	D16
32	Débiles procesos de vinculación del personal docente	D17
33	Desarticulación del trabajo con entidades externas	D18
34	Bajo porcentaje de docentes titulares	D19
35	Desarticulación entre la generación del conocimiento, construcción del saber y la excelencia académica	D20
36	Estructura orgánico funcional burocratizada	D22
37	Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad	D24
38	Mejoramiento profesional docente	O9
39	Poca estabilidad en el direccionamiento del SES	A4
40	Desarticulación con los problemas de la sociedad	A7
41	Débil respuesta ante la coyuntura mundial	A8

DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

N°	VARIABLES	DESCRIPCIÓN
1	Visión institucional prospectiva	Se refiere a que la Facultad cuenta con una nueva visión a corto, mediano y largo plazo que busca generas efectos multiplicadores en la economía local y nacional, mejorando la articulación de la Facultad en la sociedad, así como encaminar a la Facultad hacia el cumplimiento de su acreditación
2	Representación estudiantil	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.
3	Bibliotecas	Se refiere a la existencia dentro de la Facultad 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.

4	Talento humano especializado	Se refiere al Recurso humano existente en la universidad y como este cuenta con capacidades y habilidades que enriquecen el quehacer diario de la institución
5	Infraestructura disponible	Se refiere a la existencia y disponibilidad de infraestructura en la Facultad para diferentes usos y actividades.
6	Laboratorios especializados	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.
7	Espacios de interacción con la sociedad	Se refiere a todos aquellos lugares o sitios físicos con los que cuenta la Facultad para ejecutar actividades que le vinculen con la sociedad desde diferentes ámbitos (deportivos, culturales, sociales entre otros)
8	Relación con los GAD´s	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 Facultad y sus profesionales
9	Redes de investigación	Hace referencia a que la Facultad participa en redes de investigación que pueden ser ampliadas y extendidas para incentivar y mejorar las actividades de investigación
10	Posicionamiento en las entidades que prestan apoyo a la investigación	Se refiere a la oportunidad de explotar y promover a la generación de conocimiento generativo a través de proyectos de investigación que cuenta con el apoyo de entidades públicas y /o privadas
11	Convenios interinstitucionales	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.
12	Diversidad de actores externos de la sociedad	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.
13	Estructura Organizativa	Se refiere a la oportunidad de generar cambios en la estructura de la Facultad para una ejecución optimizada de procesos tanto sustantivos como adjetivos.
14	Resultados de investigación	Se refiere a la capacidad de la facultad 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.
15	Sistema de apoyo estudiantil	Se refiere a aquellos elementos de la Facultad 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
16	Docentes	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.
17	Infraestructura nueva	Se refiere a la existencia dentro de la Facultad 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.
18	Pocos recursos de autogestión	Hace referencia a la escaza generación de recursos propios por parte de la Facultad
19	Mallas curriculares desactualizadas	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.

20	Poca articulación de las actividades sustantivas	Hace referencia a la poca integración y cohesión entre PIS, Proyectos de Titulación, Vinculación e Investigación generativa.
21	Limitaciones para la investigación	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 la 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)
22	Débil sistema de seguimiento a graduado	Hace referencia a la inadecuada aplicación del sistema de seguimiento a graduados para mejorar los currículo, evaluación de la pertinencia de carreras, valoración prospectiva de la matrícula estudiantil y evaluación del cumplimiento estándares de calidad.
23	Infraestructura con deficiencias	Se refiere a la existencia de espacios físicos en mal estado en relación a la nueva realidad de la matrícula de la Facultad y la coyuntura socioeconómica que, limita el desarrollo de las actividades académicas.
24	Recursos físicos y tecnológicos limitados	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.
25	Débil gestión del talento humano	Se refiere a las deficiencias en la ejecución de procesos para la contratación, promoción y movimiento del talento humano para harás 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).
26	Insuficiente ejecución de actividades de formación cultural	Hace referencia a las pocas actividades de formación cultural y de difusión de artes que se desarrollan en la Facultad
27	Problemáticas de corrupción y acoso	Hace referencia a la existencia de casos de corrupción y acoso en diferentes instancias de la Facultad 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 Facultad.
28	Débil sistema de acompañamiento estudiantil	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.
29	Ausencia de un sistema de gestión documental y de información	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.
30	Puestos docentes inadecuados	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 parcial 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.
31	Desarticulación en la planificación institucional	Se refiere a como 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.
32	Débiles procesos de vinculación del personal docente	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.
33	Desarticulación del trabajo con entidades externas	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, salidas profesionales, posicionamiento de la Facultad entre otros recursos.
34	Bajo porcentaje de docentes titulares	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.
35	Desarticulación entre la generación del conocimiento, construcción del saber y la excelencia académica	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...
36	Estructura orgánico funcional burocratizada	Se refiere a lentitud en los procesos de toma de decisiones y que además carecen de la participación de actores fundamentales dentro de la Facultad
37	Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad	Hace referencia a la necesidad de institucionalizar y poner en práctica el concepto de mejora continua dentro de todo el quehacer de la Facultad, 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	Mejoramiento profesional docente	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.
39	Poca estabilidad en el direccionamiento del SES	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.
40	Desarticulación con los problemas de la sociedad	Se refiere a que los proyectos y programas de vinculación con la sociedad de la Facultad no responden a las necesidades de la sociedad en situaciones que pueden ser solucionados desde la generación del conocimiento.
41	Débil respuesta ante la coyuntura mundial	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.

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 4: Relación de Variables

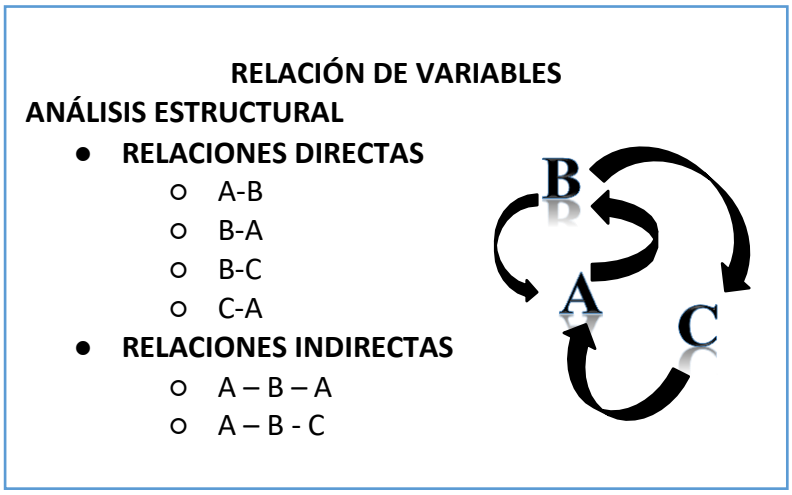


Figura 4 Relación de Variables
Fuente: Desconocido

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.

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:F7	2:F10	3:F11	4:TH1	5:F4	6:F8	7:F3	8:O7	9:O1	10:PO1	11:O5	12:O6	13:O8	14:F1	15:F5	16:F6	17:F12	18:D1	19:D3	20:D4	21:D5	22:D6	23:D7	24:D9	25:D10	26:D11	27:D12	28:D13	29:D14	30:D15	31:D16	32:D17	33:D18	34:D19	35:D2	36:D2	37:D2	38:O9	39:A4	40:A7	41:A8
16:F6	6050	1550	2945	1766	1403	2052	646	478	4519	1956	2926	422	2016	2516	1302	2484	435	1338	2631	1262	2326	1660	865	1450	1842	2593	871	2521	1351	3113	3350	3861	2977	4377	5267	2810	5505	5287	1544	2856	0
32:D1	5443	1409	2433	1621	1419	1673	559	424	4023	1588	2817	380	1797	2348	1147	2271	389	1208	2513	1098	2147	1441	702	1335	1559	2306	734	2277	1205	2838	2858	3430	2618	3926	4641	2532	4881	4648	1366	2480	0
9:O1	5073	1287	2376	1444	1195	1639	479	424	3711	1597	2551	354	1685	2144	1040	2056	323	1089	2303	1033	1994	1345	660	1181	1480	2193	664	2100	1104	2601	2746	3227	2482	3663	4360	2330	4581	4343	1267	2368	0
19:D3	4976	1243	2347	1444	1163	1633	437	398	3659	1555	2417	342	1665	2043	1064	2055	357	1110	2230	1038	1919	1328	686	1196	1477	2115	691	2052	1081	2535	2692	3147	2395	3556	4275	2275	4500	4281	1219	2319	0
15:F5	4930	1278	2348	1449	1163	1627	544	364	3638	1603	2445	356	1592	2009	1024	2003	403	1119	2234	1030	1926	1335	738	1200	1400	2094	677	2025	1095	2547	2641	3105	2392	3567	4219	2226	4465	4166	1218	2288	0
14:F1	4844	1215	2253	1401	1150	1552	486	398	3539	1528	2404	340	1592	2040	1007	1974	339	1070	2174	1007	1894	1286	612	1133	1386	2083	646	1984	1057	2434	2624	3083	2376	3486	4178	2226	4378	4186	1138	2285	0
21:D5	4784	1227	2267	1393	1128	1565	437	394	3488	1536	2334	336	1566	2000	1010	1951	346	1068	2124	1012	1853	1289	591	1105	1380	2065	641	1951	1046	2468	2608	3047	2363	3455	4131	2194	4364	4123	1166	2261	0
3:F11	4680	1168	2233	1299	1236	1465	568	412	3438	1488	2363	288	1557	2062	935	1878	445	1068	2128	943	1883	1218	674	1200	1313	1975	583	1922	1011	2464	2484	2975	2291	3389	3995	2212	4247	4013	1156	2192	0
1:F7	4447	1141	2091	1340	1167	1439	517	364	3324	1372	2238	292	1504	1959	939	1831	342	1003	2070	906	1742	1217	584	1090	1342	1884	648	1873	990	2347	2437	2879	2168	3256	3872	2118	4065	3915	1143	2103	0
37:D2	4410	1151	2107	1218	1042	1434	465	328	3276	1387	2196	286	1479	1824	897	1815	338	965	1899	886	1683	1132	686	1102	1313	1836	557	1797	970	2237	2335	2771	2149	3151	3809	2040	3963	3795	1086	2018	0
6:F8	4361	1120	2035	1201	1203	1321	508	358	3191	1349	2205	274	1413	1878	850	1739	398	987	1928	854	1722	1096	626	1082	1189	1785	550	1758	948	2297	2227	2747	2102	3106	3697	2039	3924	3712	1029	2004	0
20:D4	4350	1104	2162	1208	973	1483	480	362	3194	1464	2042	290	1427	1776	899	1737	364	977	1887	916	1682	1155	619	1029	1271	1842	568	1755	955	2232	2383	2751	2148	3152	3757	1992	3995	3743	1045	2063	0
35:D2	4202	1068	1938	1273	1085	1341	444	334	3085	1290	2080	300	1368	1763	881	1713	326	927	1912	857	1642	1136	544	930	1220	1788	537	1740	901	2172	2238	2661	2010	3021	3567	1926	3823	3597	1020	1957	0
10:PO1	4078	1045	1881	1167	1041	1280	413	344	3003	1255	2080	278	1341	1783	839	1646	276	899	1870	821	1622	1083	484	948	1183	1742	553	1691	905	2150	2199	2630	2020	2951	3536	1907	3687	3558	1022	1941	0
11:O5	3985	984	1939	1023	847	1369	406	348	2967	1348	1953	262	1240	1638	813	1583	280	894	1783	843	1536	1091	562	944	1176	1740	524	1636	886	2055	2239	2575	2009	2838	3479	1802	3612	3476	992	1938	0
28:D13	3882	1011	1892	1106	931	1303	425	332	2844	1220	1825	254	1242	1602	830	1536	324	879	1708	796	1490	1031	554	933	1166	1609	559	1606	842	1996	2065	2430	1864	2750	3319	1780	3534	3330	922	1815	0
24:D9	3476	861	1783	982	797	1189	445	312	2542	1180	1646	238	1149	1457	719	1373	346	803	1503	719	1341	912	550	877	981	1473	460	1384	748	1784	1907	2202	1723	2515	3000	1585	3192	3013	848	1679	0
22:D6	3315	892	1522	993	840	1036	317	238	2408	1011	1644	246	1108	1396	704	1393	237	713	1445	677	1247	883	432	768	947	1385	467	1380	737	1735	1706	2051	1570	2330	2824	1531	2959	2841	803	1521	0
31:D16	3154	816	1503	926	798	1031	361	244	2318	978	1544	208	1063	1327	642	1267	262	710	1393	624	1200	823	424	755	951	1298	425	1296	634	1626	1695	1982	1517	2293	2715	1476	2869	2703	765	1444	0
29:D14	3132	790	1474	898	785	1030	358	238	2309	964	1540	210	1001	1300	603	1243	271	708	1394	605	1201	828	460	761	908	1273	434	1273	690	1618	1681	1958	1461	2260	2663	1447	2833	2695	753	1429	0
34:D18	2923	752	1347	865	734	946	313	216	2143	890	1454	210	983	1204	593	1224	229	643	1270	593	1127	764	388	701	860	1205	393	1214	626	1506	1529	1829	1381	2102	2515	1357	2630	2538	716	1347	0
38:O9	2722	691	1241	781	664	905	291	220	1945	843	1319	184	861	1135	539	1107	225	592	1178	554	1043	687	330	604	723	1130	337	1060	587	1396	1390	1700	1311	1974	2327	1229	2468	2306	620	1274	0
8:O7	2612	663	1187	712	617	843	232	214	1862	828	1273	172	819	1078	537	1043	163	550	1139	548	1026	692	281	551	731	1107	343	1035	554	1349	1360	1668	1283	1856	2253	1165	2340	2244	596	1248	0
4:TH1	2591	655	1226	737	617	867	285	204	1897	847	1232	170	870	1067	550	1061	203	583	1119	553	972	692	325	596	790	1094	354	1076	575	1345	1412	1630	1254	1876	2256	1211	2352	2245	622	1214	0
13:O8	2543	648	1248	764	574	836	250	210	1855	812	1198	176	824	1042	518	989	178	563	1114	520	967	677	336	579	741	1069	352	1029	549	1305	1411	1599	1217	1836	2188	1149	2342	2190	602	1192	0
7:F9	2533	639	1217	666	630	834	316	202	1902	823	1273	156	805	1060	495	1008	247	593	1129	511	1028	644	415	652	703	1030	319	996	568	1325	1336	1621	1257	1801	2197	1151	2287	2193	603	1211	0
2:F10	2457	656	1123	716	654	759	234	190	1833	735	1216	166	828	1047	551	1054	162	536	1090	509	938	669	324	536	743	1026	372	1041	562	1299	1286	1555	1172	1726	2105	1166	2181	2145	612	1124	0
5:F4	2375	575	1148	648	656	766	366	194	1811	756	1187	154	754	971	433	936	325	585	1022	469	954	586	454	689	635	948	259	936	496	1227	1230	1463	1119	1643	1981	1082	2174	2007	537	1099	0
36:D2	2191	526	1026	681	498	714	221	172	1580	659	1058	156	744	902	443	864	156	476	974	433	826	569	287	512	647	918	294	876	458	1089	1197	1352	1022	1597	1880	992	1983	1862	530	992	0
26:D11	2069	543	1039	575	493	695	219	184	1513	688	960	140	653	843	425	824	176	466	896	423	802	544	321	494	610	849	294	844	445	1077	1098	1290	968	1457	1769	924	1880	1770	470	986	0
12:O6	2036	521	988	552	464	679	192	176	1478	661	982	134	661	838	413	811	131	440	901	420	804	543	257	459	620	858	278	842	430	1048	1117	1306	996	1457	1771	922	1850	1778	484	975	0
30:D15	2016	527	995	598	510	662	235	154	1446	662	940	130	671	821	418	799	180	453	866	408	750	525	275	467	599	814	295	813	433	1045	1066	1275	958	1456	1741	927	1836	1737	468	940	0
40:A7	1967	523	912	529	484	641	171	162	1387	601	924	140	582	776	384	784	122	424	864	385	740	503	218	394	556	734	290	797	430	1008	1026	1230	911	1391	1663	872	1770	1661	425	895	0
23:D7	1926	471	966	546	567	638	330	164	1463	622	977	118	636	831	333	749	304	469	851	353	784	468	385	569	537	747	216	774	395	997	984	1188	909	1381	1612	911	1767	1636	460	900	0
17:F12	1924	451	954	491	489	675	294	174	1471	606	935	122	573	763	320	741	252	476	819	363	775	459	388	556	505	757	197	730	390	950	998	1181	907	1316	1591	851	1777	1607	422	891	0
33:D18	1703	444	817	476	376	560	152	130	1197	568	818	112	556	699	369	683	116	356	722	366	654	462	218	377	477	731	227	680	362	884	879	1063	844	1226	1459	760	1508	1446	393	811	0
41:A8	1518	390	704	401	356	484	126	128	1043	461	703	108	462	587	306	600	92	329	658	300	572	379	160	305	435	614	218	605	315	764	791	949	708	1066	1232	662	1358	1279	321	695	0
25:D10	1298	337	616	383	301	416	115	102	924	391	622	94	409	524	261	505	95	291	575	248	487	333	180	307	357	532	176	513	280	661	696	791	597	933	1085	570	1170	1074	292	571	0
18:D1	1219	275	506	323	313	393	156	88	903	374	653	78	383	504	217	502	131	276	532	250	507	301	174	310	293	505	114	452	254	614	597	774	604	863	1032	548	1087	1030	288	575	0
27:D12	1105	288	516	341	276	358	114	98	752	329	500	76	329	442	219	435	92	243	437	220	427	292	119	225	302	433	168	440	219	568	563	684	491	796	909	483	1025	918	234	504	0
39:A4	556	139	239	160	129	170	42	40	366	150	251	44	172	198	100	221	44	114	217	106	193	128	57	112	138	212	60	210	107	268	260	314	231	382	441	232	489	436	100	232	0

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

0: Sin influencia
1: Poca
2: Fuerte
3:
Determina
nte P:
Potencial

ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO

FORTALEZAS

N°	VARIABLES	DESCRIPCION
1	Visión institucional prospectiva	Se refiere a que la Facultad cuenta con una nueva visión a corto, mediano y largo plazo que busca generas efectos multiplicadores en la economía local y nacional, mejorando la articulación de la Facultad en la sociedad, así como encaminar a la Facultad hacia el cumplimiento de su acreditación
2	Representación estudiantil	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.
3	Bibliotecas	Se refiere a la existencia dentro de la Facultad 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.
4	Talento humano especializado	Se refiere al Recurso humano existente en la universidad y como este cuenta con capacidades y habilidades que enriquecen el quehacer diario de la institución
5	Infraestructura disponible	Se refiere a la existencia y disponibilidad de infraestructura en la Facultad para diferentes usos y actividades.
6	Laboratorios especializados	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.
7	Espacios de interacción con la sociedad	Se refiere a todos aquellos lugares o sitios físicos con los que cuenta la Facultad para ejecutar actividades que le vinculen con la sociedad desde diferentes ámbitos (deportivos, culturales, sociales entre otros)

DEBILIDADES

N°	VARIABLES	DESCRIPCION
1	Resultados de investigación	Se refiere a la capacidad de la facultad 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	Sistema de apoyo estudiantil	Se refiere a aquellos elementos de la Facultad 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
3	Docentes	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.
4	Infraestructura nueva	Se refiere a la existencia dentro de la Facultad 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.
5	Pocos recursos de autogestión	Hace referencia a la escaza generación de recursos propios por parte de la Facultad
6	Mallas curriculares desactualizadas	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.
7	Poca articulación de las actividades sustantivas	Hace referencia a la poca integración y cohesión entre PIS, Proyectos de Titulación, Vinculación e Investigación generativa.
8	Limitaciones para la investigación	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, la 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)
9	Débil sistema de seguimiento a graduado	Hace referencia a la inadecuada aplicación del sistema de seguimiento a graduados para mejorar los currículos, evaluación de la pertinencia de carreras, valoración prospectiva de la matrícula estudiantil y evaluación del cumplimiento estándares de calidad.
10	Infraestructura con deficiencias	Se refiere a la existencia de espacios físicos en mal estado en relación a la nueva realidad de la matrícula de la Facultad y la coyuntura socioeconómica que, limita el desarrollo de las actividades académicas.
11	Recursos físicos y tecnológicos limitados	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.
12	Débil gestión del talento humano	Se refiere a las deficiencias en la ejecución de procesos para la contratación, promoción y movimiento del talento humano para harás 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).

13	Insuficiente ejecución de actividades de formación cultural	Hace referencia a las pocas actividades de formación cultural y de difusión de artes que se desarrollan en la Facultad
14	Problemáticas de corrupción y acoso	Hace referencia a la existencia de casos de corrupción y acoso en diferentes instancias de la Facultad 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 Facultad.
15	Débil sistema de acompañamiento estudiantil	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.
16	Ausencia de un sistema de gestión documental y de información	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.
17	Puestos docentes inadecuados	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.
18	Desarticulación en la planificación institucional	Se refiere a como 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.
19	Débiles procesos de vinculación del personal docente	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.
20	Desarticulación del trabajo con entidades externas	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, salidas profesionales, posicionamiento de la Facultad entre otros recursos.
21	Bajo porcentaje de docentes titulares	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.
22	Desarticulación entre la generación del conocimiento, construcción del saber y la excelencia académica	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 de el cumplimiento de los más altos...

23	Estructura orgánico funcional burocratizada	Se refiere a lentitud en los procesos de toma de decisiones y que además carecen de la participación de actores fundamentales dentro de la Facultad
24	Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad	Hace referencia a la necesidad de institucionalizar y poner en práctica el concepto de mejora continua dentro de todo el quehacer de la Facultad, 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.

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

OPORTUNIDADES

N°	VARIABLES	DESCRIPCION
1	Relación con los GAD´s	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 Facultad y sus profesionales
2	Redes de investigación	Hace referencia a que la Facultad participa en redes de investigación que pueden ser ampliadas y extendidas para incentivar y mejorar las actividades de investigación
3	Posicionamiento en las entidades que prestan apoyo a la investigación	Se refiere a la oportunidad de explotar y promover a la generación de conocimiento generativo a través de proyectos de investigación que cuenta con el apoyo de entidades públicas y /o privadas
4	Convenios interinstitucionales	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.
5	Diversidad de actores externos de la sociedad	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.
6	Estructura Organizativa	Se refiere a la oportunidad de generar cambios en la estructura de la Facultad para una ejecución optimizada de procesos tanto sustantivos como adjetivos.

AMENAZAS

N°	VARIABLES	DESCRIPCION
1	Mejoramiento profesional docente	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.
2	Poca estabilidad en el direccionamiento del SES	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.

3	Desarticulación con los problemas de la sociedad	Se refiere a que los proyectos y programas de vinculación con la sociedad de la Facultad no responden a las necesidades de la sociedad en situaciones que pueden ser solucionados desde la generación del conocimiento.
4	Débil respuesta ante la coyuntura mundial	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.

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 ● 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 la 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.	**ESTRATEGIAS** ● 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

● 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.	

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 ● 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 lo 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)	**ESTRATEGIAS** ● 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.

ZONA DE ILUSIÓN CUADRANTE (DO)

ZONA DE ILUSIÓN	**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 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 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 ● 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 la 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	**ESTRATEGIAS** ● 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

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.	

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

	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

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

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
· Adquisición de bibliografía especializada para las carreras de la Facultad	· Realizar el plan de adquisiciones de bibliografía especializada para las carreras de la Facultad
· Impulsar convocatorias para la titularización de los docentes, precautelando el cumplimiento de derechos y principio de igualdad de oportunidades	· Convocatoria para la titularización de los docentes, precautelando el cumplimiento de derechos y principio de igualdad de oportunidades
· Elaborar una metodología que se acople a las necesidades de la facultad de con la finalidad de evaluar el desempeño docente, basada en la normativa legal	· Desarrollar una metodología que se acople a las necesidades de la facultad de con la finalidad de evaluar el desempeño docente, basada en la normativa legal
· Elaboración de una normativa en donde se reconozca a los docentes/s con el mejor puntaje obtenido en el desempeño docente	· Diseñar de una normativa en donde se reconozca a los docentes/s con el mejor puntaje obtenido en el desempeño docente
· Fortalecer los requerimientos de necesidades de Docentes	· Fortalecimiento de redes públicas y privadas de vinculación
Incrementar la suscripción de Convenios nacionales o internacionales para la conformación o adhesión de redes de investigación.	Suscribir de Convenios nacionales o internacionales para la conformación o adhesión de redes de investigación.
· Fortalecer la infraestructura física y tecnológica.	· Fortalecimiento la infraestructura física y tecnológica.
· Impulsar convocatorias para la titularización de los docentes, precautelando el cumplimiento de derechos y principio de igualdad de oportunidades	· Desarrollar convocatorias para la titularización de los docentes, precautelando el cumplimiento de derechos y principio de igualdad de oportunidades
· Elaborar una metodología que se acople a las necesidades de la facultad de con la finalidad de evaluar el desempeño docente, basada en la normativa legal	· Fortalecer la metodología que se acople a las necesidades de la facultad de con la finalidad de evaluar el desempeño docente, basada en la normativa legal
Elaboración de una normativa en donde se reconozca a los docentes/s con el mejor puntaje obtenido en el desempeño docente	Desarrollar e implementar de una normativa en donde se reconozca a los docentes/s con el mejor puntaje obtenido en el desempeño docente

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: Identificación de las variables clave con el MIC MAC

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:

INFLUENCIAS DIRECTAS

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

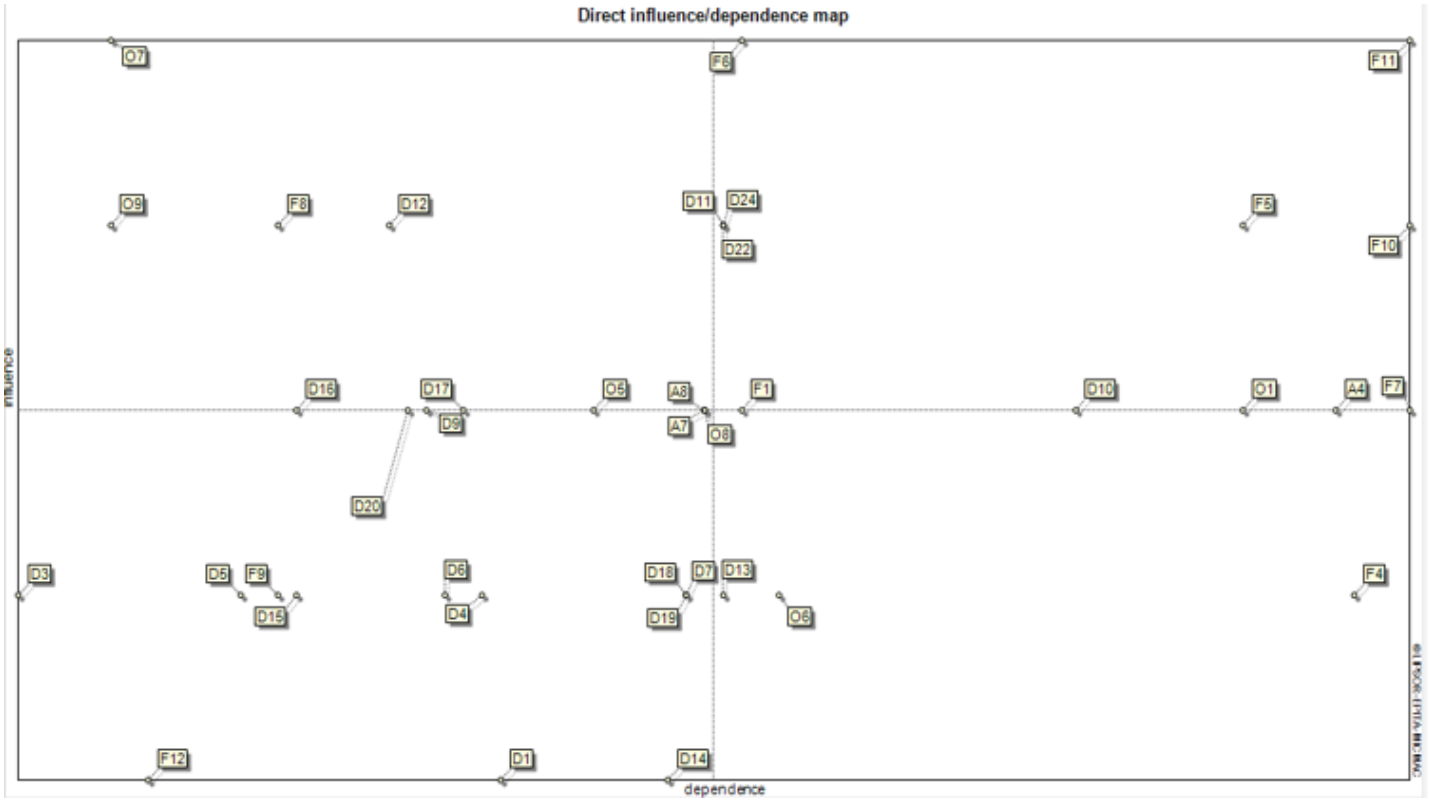
ITERACCION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	96 %	98 %
2	100 %	100 %

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

PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS DIRECTAS

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

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR



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 caras 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.

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.

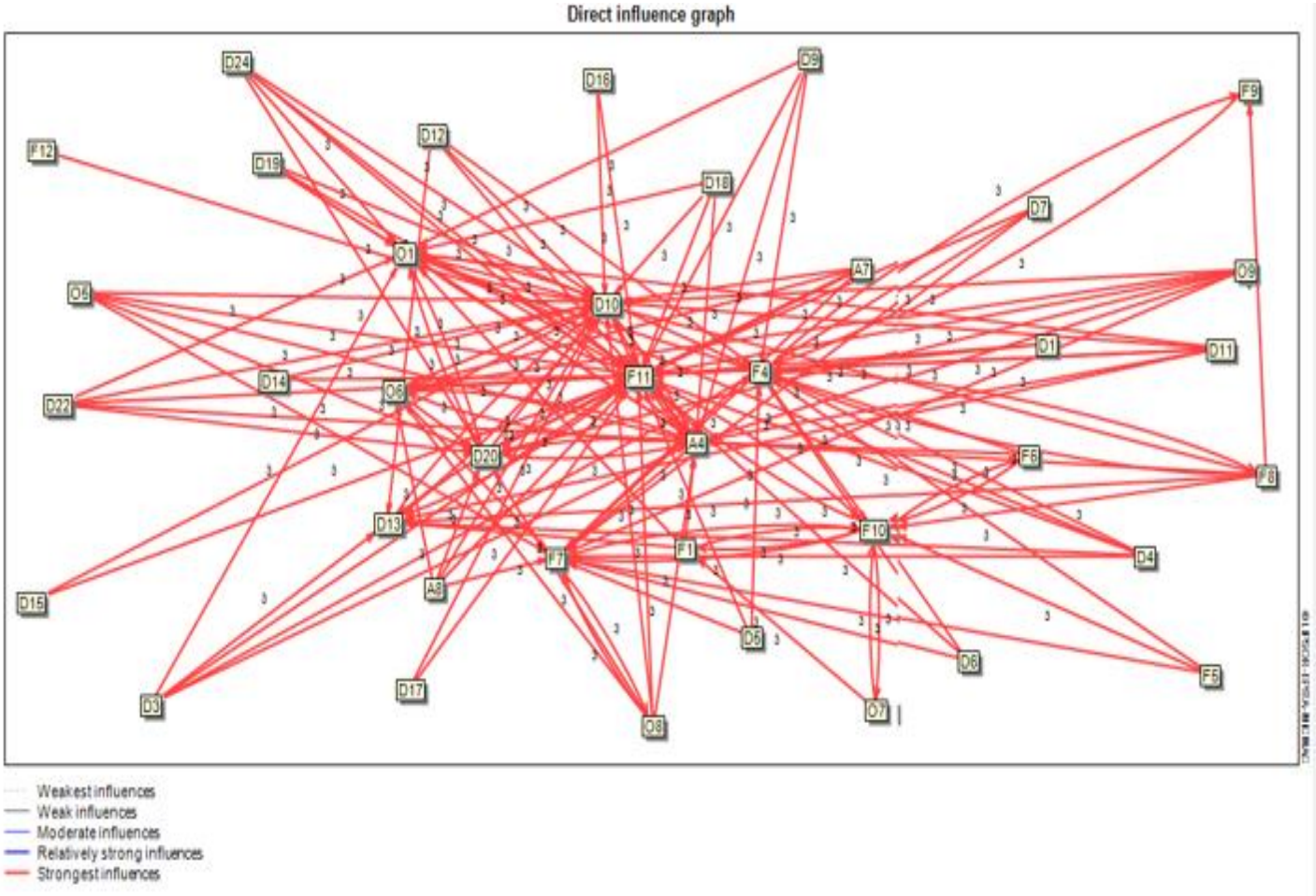
El eje de la estrategia, que es una proyección de la nube de variables sobre una bisectriz imaginaria que partiendo de la base se lanza hacia el vértice opuesto donde se sitúan las variables clave, nos ofrece una visión plástica de cuáles son los retos estratégicos del sistema.

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:

N°	VARIABLES	DESCRIPCIÓN
1	Docentes	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.
2	Débiles procesos de vinculación del personal docente	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.
3	Redes de investigación	Hace referencia a que la Facultad participa en redes de investigación que pueden ser ampliadas y extendidas para incentivar y mejorar las actividades de investigación
4	Mallas curriculares desactualizadas	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.
5	Sistema de apoyo estudiantil	Se refiere a aquellos elementos de la Facultad 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	Resultados de investigación	Se refiere a la capacidad de la facultad 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.
7	Limitaciones para la investigación	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, la 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)
8	Bibliotecas	Se refiere a la existencia dentro de la Facultad 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.

GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS



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

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:

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	96 %	98 %
2	100 %	100 %

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.

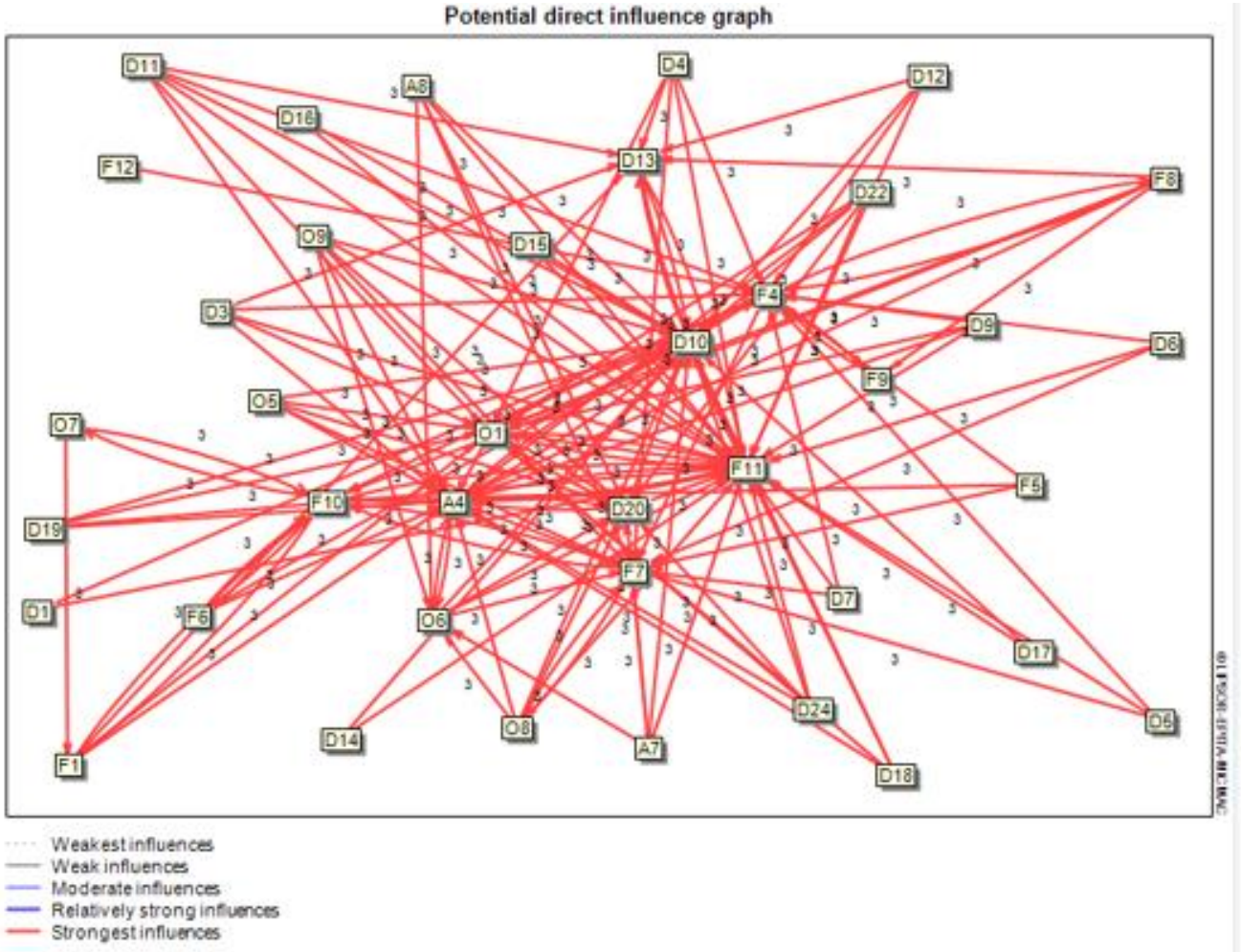
UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR



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

GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES

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

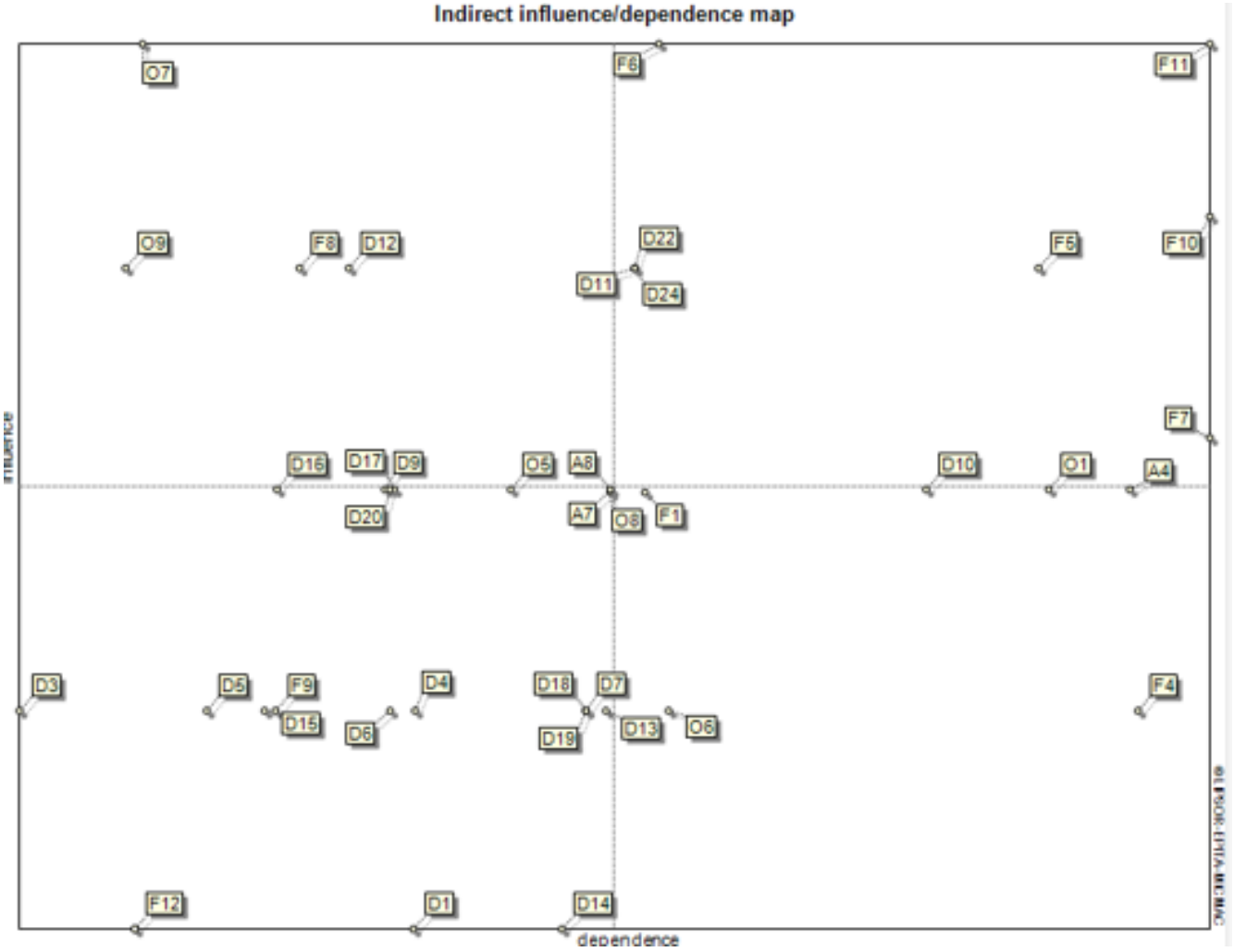


Este gráfico no se indica que tanto las influencias directas como las potenciales son muy fuertes.

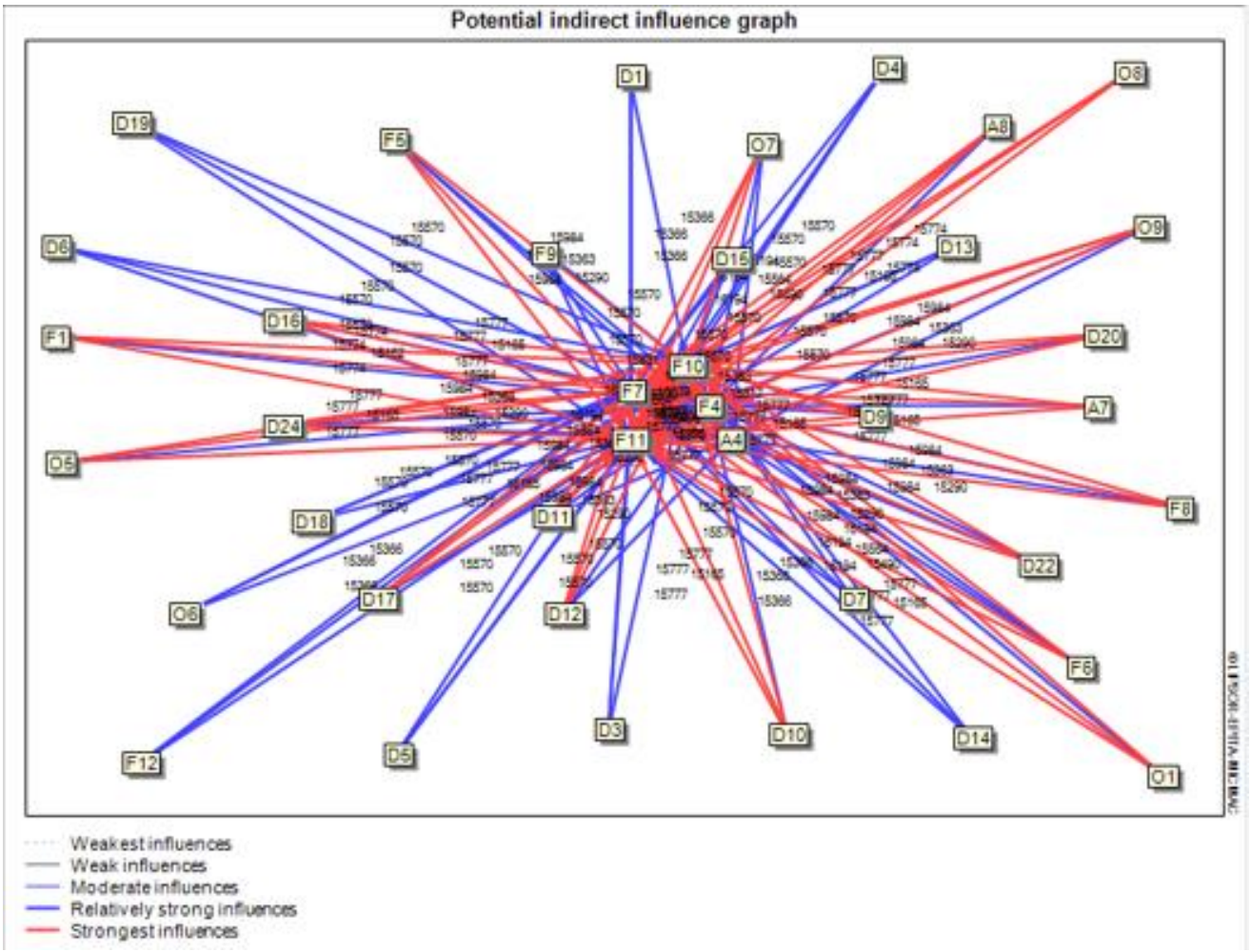
INFLUENCIAS INDIRECTAS

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



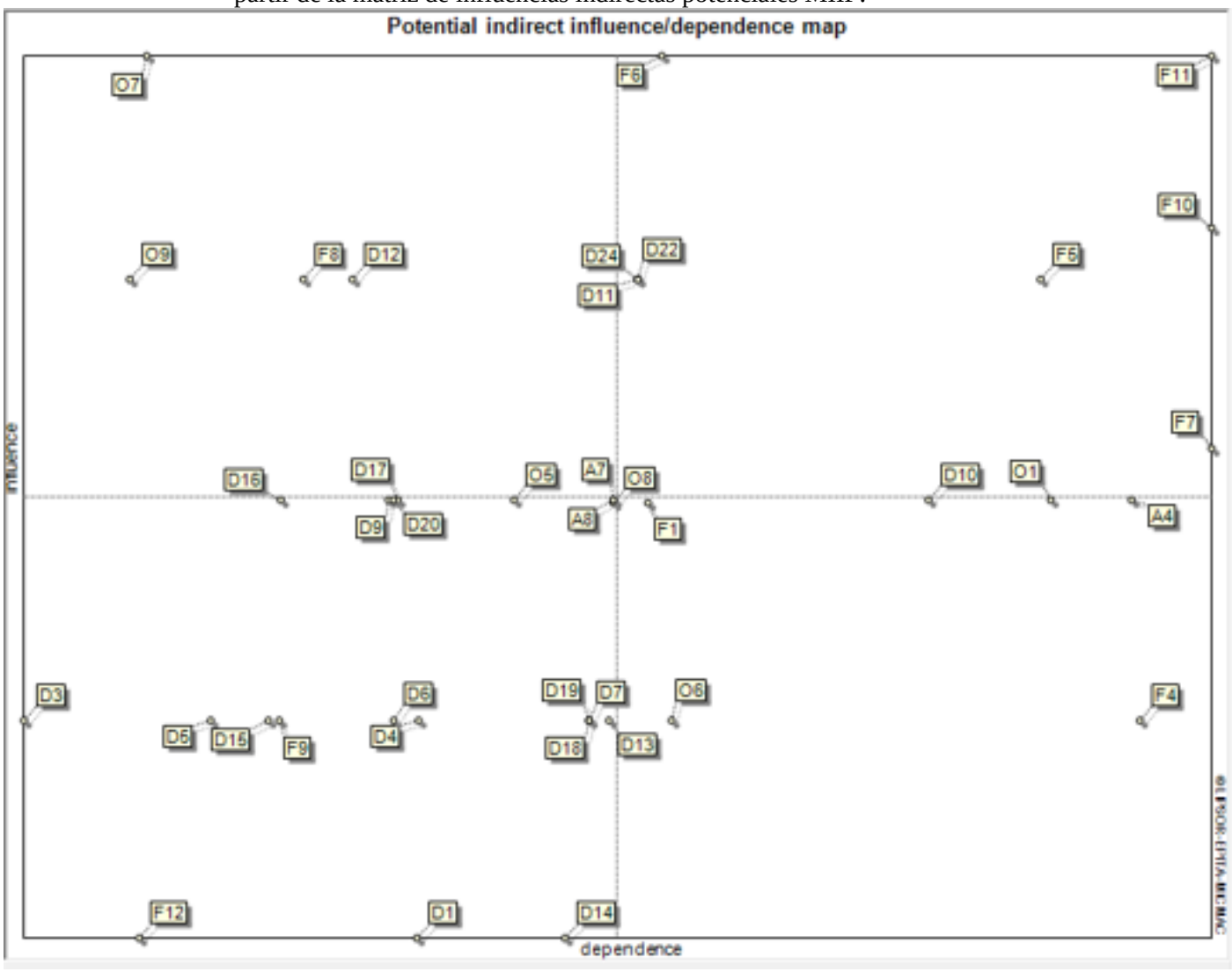
INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES



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.

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.

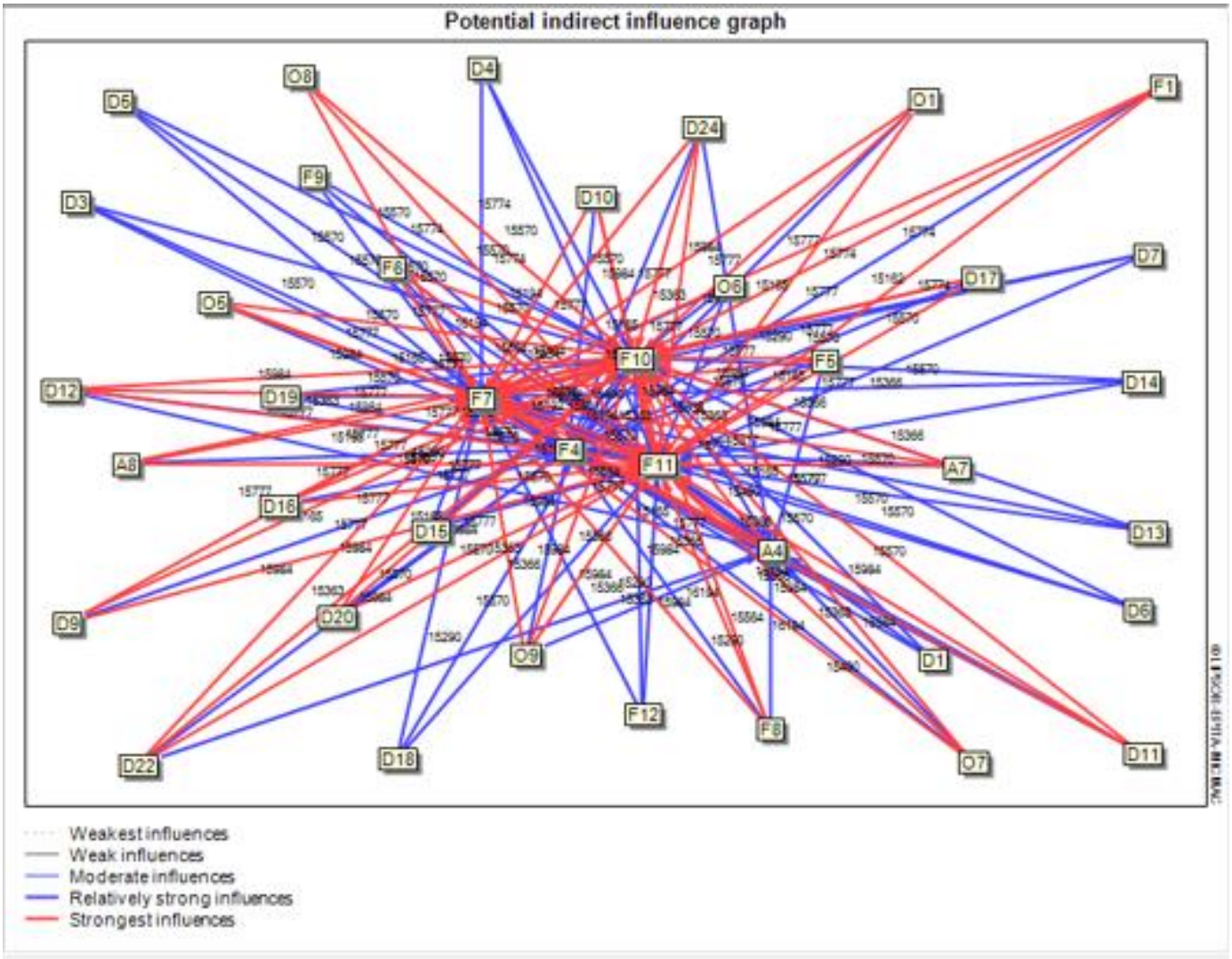


Por lo tanto las variables que definen el Áreas estratégicas son las siguientes:

N°	VARIABLES	Descripción
1	Débiles procesos de vinculación del personal docente	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.
2	Redes de investigación	Hace referencia a que la Facultad participa en redes de investigación que pueden ser ampliadas y extendidas para incentivar y mejorar las actividades de investigación

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.



DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA CARRERA DE DERECHO

Misión	La Carrera de Derecho perteneciente a la Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Estatal de Bolívar, formar profesionales competentes en las áreas Jurídicas a través de sus funciones de docencia investigación y vinculación mediante un sistema de aseguramiento de la calidad que contribuyen al desarrollo local, regional y nacional.

Visión	Al año 2025 la Carrera de Derecho perteneciente a la Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Estatal de Bolívar será una carrera con altos estándares de calidad en el ámbito Jurídico, articulado a la sociedad, contribuyendo al desarrollo local, regional y nacional.

PRINCIPIOS Y VALORES

PRINCIPIOS DE LA CARRERA

La Carrera ha implantado los valores y principios que son bandera de la Universidad Estatal de Bolívar y que se encuentran consagrados en el estatuto de la misma; es así que se respeta: La libertad de pensamiento y de expresión; el pluralismo, integridad, la alternancia, la paridad de género, igualdad de oportunidades y equidad conforme a la Constitución; y, la participación de sus miembros en la vida institucional, con resguardo de las jerarquías inherentes al quehacer universitario.

VALORES DE LA CARRERA

Los principios establecidos por la Carrera son: la actitud reflexiva, dialogante y crítica en el ejercicio de las tareas intelectuales; la equidad y la valoración del mérito que propenda a la excelencia, en el ingreso, permanencia, movilidad y egreso; la formación de profesionales con sentido ético, cívico, moral y de solidaridad social; el respeto a personas y bienes; el compromiso con la institución; la integración y desarrollo equilibrado de sus funciones universitarias, el fomento del diálogo y la interacción entre las disciplinas que cultiva.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo	Descripción
Formación profesionales	1. Formar profesionales competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.
Fortalecer la Docencia	2. Fortalecer la función de 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. Fortalecer la función de 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. Fortalecer la función de vinculación

	mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir al
Mejora Continua	5. Institucionalizar la mejora continua a través de un Sistema de aseguramiento de la calidad que permitan alcanzar estándares de efectividad.
Gestión	6. Optimizar los procesos de gestión de bienestar universitario, talento humano, planificación, financiero, de infraestructura, tecnologías, administrativos, para lograr efectividad en el uso de los recursos disponibles.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR EL OBJETIVO
1. Fortalecer los procesos de vinculación del personal docente	1.1 Fortalecer los requerimientos de necesidades de Docentes
2. Fortalecer las redes de investigación	3.1 Incrementar la suscripción de Convenios nacionales o internacionales para la conformación o adhesión de redes de investigación. 3.2 Fortalecer la infraestructura física y tecnológica
3. Articular la generación del conocimiento, construcción del saber y la excelencia académica	3.1 Fortalecer los procesos de investigación jurídica-social, culturales y ancestrales de nuestros pueblos 3.2 Fortalecer los procesos éticos morales
4. Articular la mejora continua, a través de un sistema de aseguramiento de la calidad que permitan alcanzar estándares de efectividad.	4.1 Estandarizar procesos 4.2 Adopción de mejora continua como filosofía de trabajo 4.3 Evaluación de procesos y procedimientos
5. Fortalecer la función de docencia (biblioteca), 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.	5.1 Ampliar el acervo bibliográfico físico y digital de la Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas, y oficinas jurídicas
6. Bibliotecas	6.1 Adquisición de bibliografía especializada para las carreras de la Facultad

7. Incremento de Planta Docente	7.1 Impulsar convocatorias para la titularización de los docentes, precautelando el cumplimiento de derechos y principio de igualdad de oportunidades 7.2 Elaborar una metodología que se acople a las necesidades de la facultad de con la finalidad de evaluar el desempeño docente, basada en la normativa legal 7.3 Elaboración de una normativa en donde se reconozca a los docente/s con el mejor puntaje obtenido en el desempeño docente
8. Fortalecer la función de 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.	8.1 Fortalecer el Plan de Formación Doctoral
9 Mejoramiento de espacios físicos y tecnológicos para docentes, administrativos y estudiantes de la Facultad	9.1 Fortalecer la infraestructura física y tecnológica

PROYECTOS ESTRATÉGICOS POR ÁREA ESTRATÉGICA

En cada área estratégica se definieron proyectos estratégicos que partiendo de la línea de base o situación actual nos permita llevar al objetivo estratégico en un horizonte de cinco años es decir hacia el 2025.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Tabla 4: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

PLAN ESTRATÉGICO					
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA DEL INDICADOR
1	1. Formar profesionales competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	1.1. Fortalecer los servicios de Bienestar Universitario	Un plan de fortalecimiento de Bienestar Universitario	Un Plan de fortalecimiento de Bienestar Universitario	Un Plan de fortalecimiento de Bienestar Universitario
			Un plan de inclusión y equidad	Un plan de inclusión y equidad	Un plan de inclusión y equidad
			20% de estudiantes participan en intercambios internacionales	Porcentaje de estudiantes que participan en intercambios internacionales	Número de estudiantes que participan en intercambios internacionales/ número total de estudiantes*100
		1.2. Desarrollar una oferta académica con integración cultural	Dos carreras con integración cultural	Número de carreras con integración cultural	Número de carreras de integración cultural/ número total de carreras de la Universidad*100

PLAN ESTRATÉGICO					
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA DEL INDICADOR
1	1. Formar profesionales competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	1.3. Fortalecer la infraestructura física y tecnológica	Un Plan de fortalecimiento de infraestructura	Un plan de fortalecimiento de infraestructura	Un plan de fortalecimiento de infraestructura
		1.4. Desarrollar una nueva oferta académica pertinente	100% de carreras rediseñadas	Porcentaje de carreras rediseñadas	Número de carreras rediseñadas/ número total de carreras de la Universidad *100
			1 Carrera por Facultad	Número de Carreras por Facultad	Número da carreras nuevas ofertadas/ número de Facultades *100
		1.5. Impulsar la participación estudiantil en espacios culturales, sociales y académicos.	10 espacios de participación	Número de espacios de participación	Número de espacios de participación ejecutados/ número de espacios de participación planificados*100

PLAN ESTRATÉGICO					
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA DEL INDICADOR
2	2.Fortalecer la función de 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. Fortalecer las capacidades de talento humano en procesos pedagógicos.	Plan de capacitación en procesos pedagógicos	Un plan de capacitación en procesos pedagógicos	Un plan de capacitación en procesos pedagógicos

			10% de docentes participan en intercambios internacionales	Porcentaje de docentes que participan en intercambios internacionales	Número de docentes que participan en intercambios internacionales/ Número total de docentes* 100
		2.2. Fortalecer la oferta de posgrado	Una maestría por Carrera	Porcentaje de maestrías por carrera	Número de maestrías elaboradas/ Número total de las carreras de la Universidad*100
			Dos proyectos de doctorado	Número de proyectos de doctorado	Número de proyectos de doctorado elaborados
		2.3. Desarrollar planes de capacitación acorde a los perfiles de los docentes	Plan de capacitación docente acorde a la oferta académica. (Ciencias de Frontera)	Un plan de actualización	Un plan de actualización
			Cumplimiento de derechos docentes	Procesos de categorización	Procesos
		2.4. Impulsar convocatorias para la titularización de los docentes, precautelando el cumplimiento de derechos y principio de igualdad de oportunidades	2 procesos de convocatorias al año	Número de convocatorias por año	Número de convocatorias por año

PLAN ESTRATÉGICO					
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA DEL INDICADOR
2	2.Fortalecer la función de 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.	2.5. Desarrollar una metodología de evaluación del desempeño docente	Una metodología de evaluación del desempeño	Una metodología de evaluación del desempeño	Una metodología de evaluación del desempeño
		2.6. Fortalecer el Plan de Formación Doctoral	Plan quinquenal	Un plan quinquenal	Un plan quinquenal

		2.7. Desarrollar nuevas modalidades de educación	20% de carrera ofertadas en línea	Porcentaje de carreras ofertadas en línea	Número de carreras ofertadas en línea/ número total de carreras de la Universidad * 100
			20% de carreras con modalidad semipresencial	Porcentaje de carreras con modalidad semipresencial	Número de carreras ofertadas con modalidad semipresencial/ número total de carreras de la Universidad * 100
		2.8. Fortalecer la infraestructura física y tecnológica	100% de los docentes con equipamiento tecnológico	Porcentaje de docentes con equipamiento tecnológico	Número de docentes con equipamiento tecnológico/ número total de docentes*100
			100% de los docentes con espacios físicos de acuerdo al modelo de evaluación	Porcentaje de docentes con espacios físicos de acuerdo al modelo de evaluación	Número de docentes con espacios físicos de acuerdo al modelo de evaluación/ número total de docentes*100
		2.9. Ampliar el acervo bibliográfico físico y digital	5 convenios integración de bibliotecas con instituciones nacionales o internacionales	Número de convenios de integración de bibliotecas con instituciones nacionales e internacionales	Número de convenios de integración de bibliotecas con instituciones nacionales e internacionales
			10 bases de datos	Número de base de datos	Número de base de datos
			Dos proceso de adquisición de libros anuales	Número de procesos de adquisición anuales	Número de procesos de adquisición anuales

PLAN ESTRATÉGICO					
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA DEL INDICADOR
3	3. Fortalecer la función de 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. B18	3.1. Fortalecer las capacidades de talento humano en investigación	1 Plan de capacitación implementado	Un plan de capacitación	Un plan de capacitación
		3.2. Incremento del porcentaje de docentes titulares que generan resultados de investigación e innovación	50% de docentes titulares generan resultados de investigación	Porcentaje de docentes titulares que generan resultados de investigación	Número de docentes titulares que generan resultados de investigación / número total de docentes titulares *100
		3.3. Fortalecer la articulación de las actividades sustantivas	50 % de los proyectos de vinculación transfieren conocimiento generado a través de la investigación	Porcentaje de proyectos de vinculación que transfieren conocimiento generado a través de la investigación	Número de proyectos de investigación / número total de proyectos *100

			Número de docentes con equipamiento tecnológico/ número total de docentes*100	Porcentaje de estudiantes que participan en proyectos de investigación	Número de proyectos de estudiantes que participan en proyectos de investigación / número total de estudiantes *100
			30% de los trabajos de titulación se originan de los proyectos de investigación	Porcentaje de trabajos de titulación que nacen de los proyectos de investigación	Número de trabajos de titulación que nacen de los proyectos de investigación/ Número total de proyectos* 100
		3.4. Incrementar la suscripción de Convenios nacionales o internacionales para la conformación o adhesión de redes de investigación.	5 proceso de articulación anuales	Número de procesos de articulación	Número de procesos de articulación suscritos/ Número total, de procesos de articulación* 100+G57
		3.5. Fortalecer la infraestructura física y tecnológica	1 laboratorio especializado por Facultad	Un laboratorio especializado por facultad	Un laboratorio especializado por Facultad

PLAN ESTRATÉGICO					
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA DEL INDICADOR
4	4. Fortalecer la función de vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir al desarrollo local y nacional.	4.1. Incrementar 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.	100% de Carreras con convenios de prácticas	Porcentaje de carreras con convenios de prácticas	Número de carreras con convenios de prácticas/ número total de carreras de la Universidad*100
			100% de Carreras con programas de educación continua para la matriz y los centros	Porcentaje de carreras con programas de educación continua	Número de carreras con programas de educación continua / número total de carreras de la Universidad*100
			Una Empresa Pública en funcionamiento	Una empresa pública en funcionamiento	Una empresa pública en funcionamiento

		4.2. 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)	50 % de los proyectos de vinculación transfieren conocimiento generado a través de la investigación	Porcentaje de proyectos de vinculación que transfieren conocimiento generado a través de la investigación	Número de proyectos de investigación / número total de proyectos *100
			50% de estudiantes participan en proyectos de investigación generados a través de los proyectos de vinculación	Porcentaje de estudiantes que participan en proyectos de investigación	Número de proyectos de estudiantes que participan en proyectos de investigación / número total de estudiantes *100
		4.3. Implementar un banco de proyectos de vinculación multianuales y multidisciplinario	1 Banco de Proyectos de vinculación por Facultad	Un Banco de Proyectos de vinculación por Facultad	Un Banco de Proyectos de vinculación por Facultad
		4.4. Fortalecer las capacidades de talento humano en vinculación con la sociedad.	1 plan de capacitación	Un Plan de capacitación	Un Plan de capacitación

PLAN ESTRATÉGICO					
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA DEL INDICADOR
5	5. Institucionalizar la mejora continua a través de un Sistema de aseguramiento de la calidad que permitan alcanzar estándares de efectividad.	5.1. Estandarizar procesos	Un sistema de aseguramiento de la calidad	Un sistema	Un sistema
		5.2. Adopción de mejora continua como filosofía de trabajo	Una herramienta de mejora continua	Una herramienta	Una herramienta
		5.3 Evaluación de procesos y procedimientos	Una metodología de evaluación	Una metodología	Una metodología

PLAN ESTRATÉGICO					
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA DEL INDICADOR
6	6.Optimizar los procesos de gestión de bienestar universitario, talento humano, planificación, financiero, de infraestructura, tecnologías, administrativos, para lograr efectividad en el uso de los recursos disponibles.	6.1. Fortalecer las capacidades de talento humano (desarrollo de habilidades, competencias)	Un Plan de fortalecimiento del talento humano	Un plan de fortalecimiento del talento humano	Un plan de fortalecimiento del talento humano
		6.2. Fortalecer la infraestructura física y tecnológica	Un Plan de fortalecimiento de infraestructura física y tecnológica para el área administrativa	Un plan de fortalecimiento de infraestructura física y tecnológica	Un plan de fortalecimiento de infraestructura física y tecnológica
		6.3. Desarrollar una cultura organizacional	Un plan de desarrollo de cultura organizacional	Un plan de desarrollo de cultura organizacional	Un plan de desarrollo de cultura organizacional
		6.4. Rediseñar una Estructura orgánico funcional orientada a la gestión por resultados	Un diseño de estructura orgánica funcional	Un diseño de estructura orgánica funcional	Un diseño de estructura orgánica funcional
			Un Estatuto reformulado	Un estatuto reformulado	Un estatuto reformulado
		6.5. Fortalecer la gestión del talento humano	Un plan de gestión	Un plan de gestión	Un plan de gestión
		6.6. Estandarizar los procesos administrativos financieros	Un manual de procesos	Un manual de procesos	Un manual de procesos
		6.7. Fortalecer la comunicación Institucional	Un plan de fortalecimiento Institucional	Un Plan de fortalecimiento	Un Plan de fortalecimiento
		6.8. Ofertar bienes y servicios generados por la Universidad	10 productos y servicios	Número de productos y servicios	Número de productos y servicios ejecutados/ número del total de productos y servicios*100
		6.9. Fortalecer la gestión administrativa y académica de la extensión San Miguel	Procesos administrativos y académicos fortalecidos	Un proceso de fortalecimiento	Un proceso de fortalecimiento
		6.10. Implementar plan de sostenibilidad ambiental	Un plan para disminuir la huella ambiental de la Universidad	Un plan para disminuir la huella ambiental de la Universidad	Un plan para disminuir la huella ambiental de la Universidad

Tabla 5: PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

PLAN DE ACCIÓN DE LA CARRERA DE DERECHO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	OBJETIVO DEL PROYECTO
Fortalecer los procesos de vinculación del personal docente	Una planificación y articulación de políticas institucionales con los procesos de vinculación de la Facultad	Fortalecer la planificación y la articulación
Fortalecer las redes de investigación	Trabajos de titulación que se originan de proyectos de investigación	Promover la elaboración de trabajos de titulación que se originen de proyectos de investigación
	Suscripción de convenios nacionales o internacionales	Participar en redes de investigación nacionales o internacionales
	Construcción de laboratorios especializados por Carrera	Mejorar la enseñanza aprendizaje PAE a través de laboratorios especializados
Articular la generación del conocimiento, construcción del saber y la excelencia académica	Un Plan de fortalecimiento	Fortalecer los procesos de investigación jurídica-socia, culturales y ancestrales de nuestros pueblos para generar la excelencia académica
	Un Plan de fortalecimiento	Fortalecer los procesos éticos morales para generar mejores ámbitos de convivencia general
Articular la mejora continua a través de un Sistema de aseguramiento de la calidad que permitan alcanzar estándares de efectividad.	Estandarización de procesos de las Carreras de la Facultad	Lograr que se cumplan los procesos mediante las especificaciones de las Carreras
	Mejora continua de las Carreras de la Facultad	Revisar continuamente los indicadores de los procesos de las Carreras
	Evaluación de procesos de las Carreras de la Facultad	Realizar el seguimiento sistemático a las actividades de las Carreras
Fortalecer la función de docencia (biblioteca), 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.	Convenios de integración de bibliotecas con institucionales nacionales o internacionales	Ampliar el acervo bibliográfico físico y digital
	Suscripción a bases de datos	Mejorar el acervo bibliográfico
	Adquisición de libros	Ampliar el acervo bibliográfico físico
	Adquisición de libros oficinas jurídicas	Ampliar el acervo bibliográfico físico oficinas jurídicas
Bibliotecas	Plan vía anual de necesidades bibliográficas especializadas	Desarrollar un Plan vía anual de necesidades bibliográficas especializadas
	Plan vía anual para la implementación de protocolos para la difusión de los servicios	Desarrollar un Plan vía anual para la implementación de protocolos para la difusión de los servicios
Incremento de Planta Docente	Procesos de titularidad docente	Impulsar convocatorias para la titularización de los docentes,

		precautelando el cumplimiento de derechos y principio de igualdad de oportunidades
	Metodología de evaluación del desempeño docente	Evaluar a los docentes con la finalidad de tomar acciones para mejorar su desempeño
	elaboración de normativa para incentivos	incentivar a los mejores puntuados en las evaluaciones al desempeño docente
Fortalecer la función de 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.	Formación doctoral docente	Fortalecer con el cuerpo docentes con la formación de PHD
Mejoramiento de espacios físicos y tecnológicos para docentes, administrativos y estudiantes de la Facultad	Equipamiento tecnológico para docentes	Proveer a los docentes de equipamiento tecnológico
	Espacios físicos	Destinar los espacios físicos a los docentes de acuerdo al modelo de evaluación
	espacios físicos y tecnológicos renovados	Renovar y mejorar equipos tecnológicos, internet, muebles de oficina, de las oficinas en la Facultad y oficinas jurídicas
	Construcción de bloque de aulas	construir un bloque de aulas para brindar comodidades a los estudiantes

PLAN DE ACCIÓN 2020 - 2025

Tabla 6: PLAN DE ACCIÓN 2020 - 2025

PLAN ESTRATÉGICO	PLAN DE ACCIÓN							CRONOGRAMA						PRESUPUESTO	RECURSOS NECESARIOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	OBJETIVO DEL PROYECTO	META	INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	2020	2021	2022	2023	2024	###		
Fortalecer los procesos de vinculación del personal docente	Una planificación y articulación de políticas institucionales con los procesos de vinculación de la Facultad	Fortalecer la planificación y la articulación	Una planificación y articulación	Una planificación y articulación	Una planificación y articulación aprobado/Una planificación y articulación ejecutado	Diagnóstico de las necesidades	Decanato/ Coordinación de Carrera							0	Humanos, Tecnológicos
						Formulación del Plan								0	Humanos, Tecnológicos
						Ejecución del Plan								60000	Humanos, Tecnológicos y financieros
						Evaluación del Plan								0	Humanos, Tecnológicos
Fortalecer las redes de investigación	Trabajos de titulación que se originan de proyectos de investigación	Promover la elaboración de trabajos de titulación que se originen de proyectos de investigación	10% de los trabajos de titulación que se originen de proyectos de investigación anualmente	Porcentaje de trabajos de titulación que se originan de proyectos de investigación	Número trabajos de titulación que se originan de proyectos de investigación / Total de trabajos de titulación *100	Formulación de proyectos de Titulación	Decanato/ Coordinación de Carrera							0	Humanos, Tecnológicos
						Aprobación de Proyectos de Titulación								0	Humanos, Tecnológicos
						Ejecución de Proyectos Titulación								0	Humanos, Tecnológicos
	Suscripción de convenios nacionales o internacionales	Participar en redes de investigación nacionales o internacionales	Un Proceso de articulación anual	Un proceso anual	Procesos acumulativos anuales / procesos planificados	Negociación	Rector / Vicerrectorado de Investigación y Vinculación, /Decano							0	Humanos, Tecnológicos
						Firma de convenios								0	Humanos, Tecnológicos
						Certificaciones Universitarias								0	Humanos, Tecnológicos y financieros
	Construcción de laboratorios especializados por Carrera	Mejorar la enseñanza aprendizaje PAE a través de	Un laboratorio especializado anual	Un laboratorio especializado anual	Un laboratorio especializado por Carrera planificado/ numero de	Diseño de planos	Rector / Servicios Institucionales							20000	Humanos, Tecnológicos y financieros
						Aprobación de planos								0	Humanos, Tecnológicos

| | | |

| | | |

| | | |

| | | |

| | | |

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

La realización, a un horizonte dado, de una hipótesis constituye un acontecimiento y el conjunto de las hipótesis constituye un referente en el cual hay tantos estados posibles, es decir tantas imágenes finales que de combinaciones de juegos de hipótesis. El método Smic permite, a partir de informaciones provistas por expertos, elegir, entre las imágenes posibles, aquellas que merecen ser más estudiadas, teniendo en cuenta sus probabilidades de realización.

A los expertos interrogados se les pide (en grupo o de forma aislada) proveer información:

- la lista de n hipótesis consideradas como fundamentales para el objetivo del estudio: H = (H1, H2 n);

Estas en nuestro caso son los retos en cada una de las variables motrices o factores de cambio que constituyen las áreas estratégicas. Las hipótesis fundamentales son los objetivos estratégicos del plan prospectivo. Esto es:

- La Universidad entre las 500 mejores de Latinoamérica (Uni_ élite)
- Tendencial (Tend)
- Real (Real)

INGRESO DE DATOS

Los primeros datos que ingresan al programa son:

	In_M_Con	Frt_Fun_In	Frt_Fu_Doc	Frt_Fu_Vin	Fo_Prf_Com	Op_Pr_Ge_T
Me_Con	20	19	19	19	10	10
Fr_Ca_TH	10	15	15	15	18	17
Ge_R_Inv	15	20	20	20	20	15
Pr_V_Tr_Co	8	18	18	18	20	15
Pr_In_P_E	15	20	18	20	20	10
Pl_Ca_Do	10	15	20	15	20	8
Fo_Doc	12	20	20	15	20	15
Pro_Titu_D	20	20	20	17	20	20
Int_Doc	10	20	20	15	17	12
Of_Carr_Li	15	12	20	12	20	10
Met_Ev_Doc	20	20	20	20	20	15
Equ_Tec	18	20	20	17	20	10
For_Of_Pos	12	20	20	0	20	10
Ofe_Carr_S	10	17	20	17	20	10
Con_Pra	8	5	20	20	15	15
Pro_Ed_Con	5	5	20	20	20	10
Emp_Pub	0	15	17	15	15	20
Pro_Vinc	8	20	20	20	20	15
Pl_For_Uni	20	0	5	5	15	20
Pl_In_Eq	10	10	10	10	17	20
Of_Acad	10	5	20	20	20	10
Pl_Fo_Inf	20	15	15	15	15	10
Red_Carr	10	5	20	20	20	10
Nu_Of_Acd	15	15	20	20	20	10
Pl_F_TH	20	5	5	5	20	20
Fort_Cul_O	20	20	20	20	20	20
Red_Es_Org	10	15	10	10	10	15
Ref_Est	15	20	20	20	10	10
Fort_Inst	15	15	15	15	20	20
Imp_Pl_SoA	15	15	10	20	15	15

© LIPSOR-EPITA-MULTIPOL

- **Las probabilidades simples de realización a un horizonte dado:**

  P (i) probabilidad de la hipótesis Hi;

  Estas probabilidades se califican con valores entre cero (certeza de no ocurrencia) y uno Certeza de ocurrencia de la hipótesis u objetivo estratégico.

- **Las probabilidades condicionales de las hipótesis cogidas de dos:**

  P (i/j) probabilidad de i si j se realiza

	Suma	In_M_Con	Frt_Fun_In	Frt_Fu_Doc	Frt_Fu_Vin	Fo_Prf_Com	Op_Pr_Ge_T
Titul_ce	100	15	20	20	10	25	10
Gener_rr	100	20	15	10	15	20	20
Gener_cono	100	15	20	20	10	25	10
Polit_BU	100	20	5	10	10	30	25
Cuid_Salud	100	15	10	15	10	30	20
In_part	100	10	15	15	20	20	20

© LIPSOR-EPITA-MULTIPOL

P (i/) probabilidad de i si j no se realiza.

	Suma	In_M_Con	Frt_Fun_In	Frt_Fu_Doc	Frt_Fu_Vin	Fo_Prf_Com	Op_Pr_Ge_T
Uni_ élite	100	30	15	15	15	20	5
Tend	100	25	15	15	10	25	10
Real	100	15	10	20	10	25	20

© LIPSOR-EPITA-MULTIPOL

En la práctica, las opiniones que se dan sobre ciertas cuestiones particulares sobre hipótesis no independientes, son incoherentes con los problemas clásicos sobre las probabilidades. Estas opiniones brutas deben ser de tal manera que los resultados netos respeten las condiciones que aquí se señalan:

a) O <P (i) < 1
b) P (i/j).P (j) = P (j/i).P (i) = P (i.j)
c) P (i/j).P (j) + P (i/ noj).P (noj) = P (i)

El principio del método SMIC consiste en corregir las opiniones brutas expresadas por los expertos de manera que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan los problemas clásicos sobre las probabilidades), los más cercanos posibles de las estimaciones iniciales.

El método tiene en cuenta el hecho de que las opiniones emitidas a raíz de ciertas cuestiones particulares, sobre hipótesis no independientes, encierra una cierta parte de incoherencia comparando con la opinión global expresada, pero implícita, si se considera el conjunto de respuestas a otras cuestiones. Se puede pensar en optimizar una cierta función de las probabilidades individuales y condicionales bajo el problema aquí descrito. Pero la no- linealidad de los problemas sobre las probabilidades de las hipótesis aisladas impone condiciones particulares al óptimo: esto nos lleva a interesarnos a las probabilidades de combinaciones de hipótesis, es decir escenarios de situación.

DESCRIPCIÓN DE LOS ESCENARIOS

- Uni _ élite La Universidad entre las 500 mejores de Latinoamérica
  Descripción: Universidad con autofinanciamiento, Oferta académica diversa, Infraestructura moderna, equipada y con estándares Internacionales, Docentes con alta cualificación y reconocimiento Internacional, Convenios Internacionales efectivos, Redes de Investigación nacional e Internacional, Sistema de gestión de aseguramiento de la calidad eficientes, Graduados de Calidad.

- Tend Tendencial
  Descripción: Políticas Gubernamentales centralizadas, Escasa independencia, Perdida de valores y razón de ser fundamental, Procesos de supervivencia extendidos, Alta politización, Poca autocrítica, Cultura organizacional reaccionaria, Alto grado de dependencia económica y financiera, Universidades primordialmente de docencia.

- Real Real
  Descripción: Universidades luchando por sobrevivir, Buscando alternativas de autogestión, Luchando por nichos y espacios comunes con otras Universidades, Empleados y administrativos con baja calificación, Bajo espíritu de cooperación, Conformismo, Estudiantes con bajo nivel de conocimientos, Mucha política, Se reúsan al cambio, Docentes sin perfiles adecuados, Decisiones sin fundamento.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE ANÁLISIS DE ESCENARIOS

El reporte de la evaluación de los 64 escenarios planteados nos indica que se debe centrar el análisis en los que tienen mayor probabilidad de ocurrencia los mismos que se presentan seguidamente:

Tabla 7: ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Ítem	Escenarios	Probabilidad	Probabilidad acumulada
1	01 - 111111	59,3%	59,30%
2	64 - 000000	11,3%	70,60%
3	05 - 111011	6,4%	77,00%
4	33 - 011111	4,1%	81,10%
5	03 - 111101	3,3%	84,40%
6	02 - 111110	2,9%	87,30%
7	09 - 110111	2,6%	89,90%
8	17 - 101111	2,2%	92,10%
9	35 - 011101	1,2%	93,30%
10	07 - 111001	1,1%	94,40%
11	20 - 101100	0,9%	95,30%
12	37 - 011011	0,8%	96,10%
13	19 - 101101	0,7%	96,80%
14	49 - 001111	0,7%	97,50%
15	25 - 100111	0,5%	98,00%
16	22 - 101010	0,4%	98,40%
17	27 - 100101	0,4%	98,80%
18	45 - 010011	0,4%	99,20%
19	18 - 101110	0,3%	99,50%
20	11 - 110101	0,2%	99,70%
21	24 - 101000	0,2%	99,90%
22	21 - 101011	0,1%	100,00%
23	38 - 011010	0,1%	100,10%
24	51 - 001101	0,1%	100,20%
25	54 - 001010	0,1%	100,30%
26	04 - 111100	0,0%	100,30%
27	06 - 111010	0,0%	100,30%
28	08 - 111000	0,0%	100,30%
29	10 - 110110	0,0%	100,30%
30	12 - 110100	0,0%	100,30%
31	13 - 110011	0,0%	100,30%
32	14 - 110010	0,0%	100,30%
33	15 - 110001	0,0%	100,30%
34	16 - 110000	0,0%	100,30%
35	23 - 101001	0,0%	100,30%
36	26 - 100110	0,0%	100,30%
37	28 - 100100	0,0%	100,30%
38	29 - 100011	0,0%	100,30%
39	30 - 100010	0,0%	100,30%
40	31 - 100001	0,0%	100,30%
41	32 - 100000	0,0%	100,30%
42	34 - 011110	0,0%	100,30%
43	36 - 011100	0,0%	100,30%
44	39 - 011001	0,0%	100,30%
45	40 - 011000	0,0%	100,30%
46	41 - 010111	0,0%	100,30%
47	42 - 010110	0,0%	100,30%
48	43 - 010101	0,0%	100,30%
49	44 - 010100	0,0%	100,30%
50	46 - 010010	0,0%	100,30%
51	47 - 010001	0,0%	100,30%
52	48 - 010000	0,0%	100,30%
53	50 - 001110	0,0%	100,30%

54	52 - 001100	0,0%	100,30%
55	53 - 001011	0,0%	100,30%
56	55 - 001001	0,0%	100,30%
57	56 - 001000	0,0%	100,30%
58	57 - 000111	0,0%	100,30%
59	58 - 000110	0,0%	100,30%
60	59 - 000101	0,0%	100,30%
61	60 - 000100	0,0%	100,30%
62	61 - 000011	0,0%	100,30%
63	62 - 000010	0,0%	100,30%
64	63 - 000001	0,0%	100,30%

	Suma	In_M_Con	Frt_Fun_In	Frt_Fu_Doc	Frt_Fu_Vin	Fo_Prf_Com	Op_Pr_Ge_T
Uni_ élite	100	30	15	15	15	20	5
Tend	100	25	15	15	10	25	10
Real	100	15	10	20	10	25	20

© LIPSOR-EPITA-MULTIPOL

Se verifica que dentro de los escenarios, el que mayor peso tiene es el denominado: La Universidad entre las 500 mejores de Latinoamérica (Uni_élite), mismo que tiene una valoración de 30 puntos en Institucionalizar la mejora continua.

En el segundo criterio: Fortalecer la función de investigación tienen un puntaje de 15 puntos, La Universidad entre las 500 mejores de Latinoamérica (Uni_élite) y el Escenario Tendencial (Tend).

En el tercer criterio: Fortalecer la función de docencia (Frt_Fu_Doc) el mayor puntaje de 20 puntos se encuentra en el escenario Real.

El cuarto criterio: Fortalecer la función de vinculación (Frt_Fu_Vin) tienen un puntaje de 25 puntos en el Escenario Tendencial (Tend) y el Real.

En el quinto criterio: Formar profesionales competentes (Fo_Prf_Com) tienen un puntaje de 25 puntos, en el escenario Escenario Tendencial (Tend) y el Real.

En el sexto criterio: Optimizar los procesos de gestión de talento humano (Op_Pr_Ge_T) tienen un puntaje de 20 puntos en el Escenario Real.

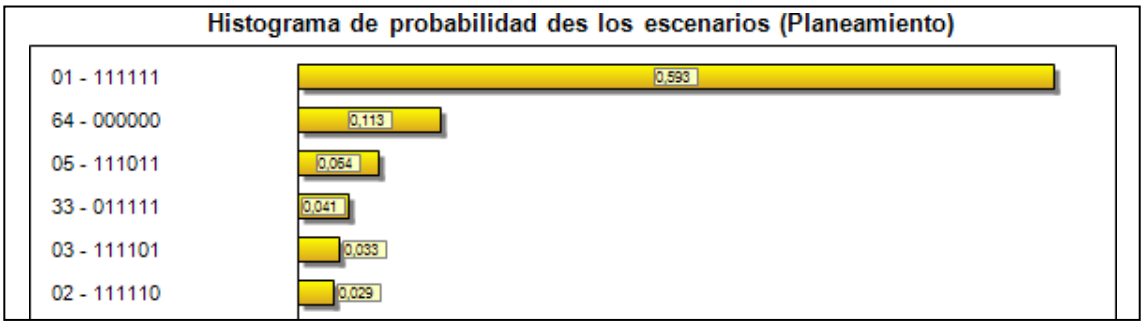
Con los resultados obtenidos podemos verificar que la Universidad Estatal de Bolívar actualmente estamos en el escenario real.

El programa provee primero una solución llamada mediana de repartición de probabilidades sobre los juegos de hipótesis. Esta solución que, minimizando la forma cuadrática, es la menos alejada posible de la solución probable, que daría a cada escenario la misma probabilidad. Por oposición, hay en la infinidad de soluciones posibles en algunos que dan

valores extremos a cada uno de los escenarios. El programa da la secuencia de 10 primeros extremos. Para cada 10 primeros extremos, el programa provee también las incertidumbres entre el valor mínimo y máximo que puede tomar cada escenario.

Tabla 8: ANÁLISIS DE ESCENARIOS - HIPÓTESIS - PROBABILIDAD

Escenarios	Hipótesis	Probabilidad	Nombre
01	111111	59,3%	Escenario prospectivo
64	000000	11,3%	Escenario real
05	111011	6,4%	Escenario ideal
33	011111	4,1%	A ciegas
03	111101	3,3%	Congelado
02	111110	2,9%	Analfabetismo



- **Escenario 1**: Prospectivo con una probabilidad del 59.3%, cumplimiento de las siguientes hipótesis (111111): Alianzas estratégicas; Institucionalización de la calidad; Generación de recursos propios; Disponibilidad de infraestructura tecnológica; Oferta académica; Capacitación de Talento Humano.

- **Escenario 64**: Real con una probabilidad del 11.3%, no se cumplen la hipótesis (000000): Alianzas estratégicas; Institucionalización de la calidad; Generación de recursos propios; Disponibilidad de infraestructura tecnológica; Oferta académica; Capacitación de Talento Humano.

- **Escenario 05**: Ideal con una probabilidad del 6.4%, requiere el cumplimiento de las siguientes hipótesis (111011): Alianzas estratégicas; Institucionalización de la calidad; Disponibilidad de infraestructura tecnológica; Oferta académica; Capacitación de Talento Humano se exceptúa la hipótesis: **Generación de recursos propios.**

- **Escenario 33**: A ciegas con una probabilidad del 4.1%, requiere el cumplimiento de las todas las hipótesis (011111): Institucionalización de la calidad; Generación de recursos propios; Disponibilidad de infraestructura tecnológica; Oferta académica; Capacitación de Talento Humano con excepción de la hipótesis: **Alianzas estratégicas.**

- **Escenario 03**: Congelado con una probabilidad del 3.3%, requiere el cumplimiento de las h siguientes hipótesis (111101): Alianzas estratégicas; Institucionalización de la calidad; Generación de recursos propios; Disponibilidad de infraestructura tecnológica; Capacitación de Talento Humano con excepción de la hipótesis: **Oferta académica.**

- **Escenario 02**: Analfabetismo con una probabilidad del 2.9%, requiere el cumplimiento de las siguientes hipótesis (11110): Alianzas estratégicas; Institucionalización de la calidad; Generación de recursos propios; Disponibilidad de infraestructura tecnológica; Oferta académica; con excepción de la hipótesis: **Capacitación de Talento Humano.**

Tabla 9: ANÁLISIS DE HIPÓTESIS

Nombre Corto de Escenario	Evento (mencione solo la hipótesis)	Probabilidad	Tipo de tendencia						
			Muy Fuerte >90%	Fuerte >80<90%	Moderado >70<80%	Débil >60<70	Muy débil >50<60	Duda (50)	Improbable <50
1 - Alian_ Est	Alianzas estratégicas	81,30%		X					
2 - Inst_ Cald	Institucionalización de la calidad	82,40%		X					
3 - Gener- rpr	Generación de recursos propios	84,60%		X					
4 - Dis_Inf_Te	Disponibilidad de infraestructura tecnológica	79,20%			X				
5 - Ofert_Acad	Oferta académica	80,60%		X					
6 - Cap_TH	Capacitación de Talento Humano	84,00%		X					

Se indica que las hipótesis 1. Alianzas estratégicas, 2. Institucionalización de la calidad, 3. Generación de recursos propios, 5. Oferta académica y 6. Capacitación de Talento Humano se encuentran en un rango de >80<90%, que corresponde a una tendencia Fuerte; por otro lado la hipótesis 4. Disponibilidad de infraestructura tecnológica se encuentra en un rango de >70<80% que corresponde a una tendencia Moderada.

SOLUCIONES CONTRASTADAS:

Las soluciones contrastadas nos indican los máximos y los mínimos probabilísticos de ocurrencia de cada uno de los escenarios analizados.

En este caso el Escenario Objetivo es decir el cumplimiento de la visión al 2025 tiene una probabilidad de 87.76% y los otros valores también crecen por lo que se debe considerar el análisis de los cinco escenarios antes anotados.

Tabla 10: SOLUCIONES CONTRASTADAS

Escenarios	Max S1	Max S64	Max S5	Max S33	Max S3	Max S2	Max S9	Max S17	Pro. Acu.
01 - 01 : 111111	0,741	0,546	0,558	0,543	0,531	0,557	0,539	0,575	57,38%
02 - 64 : 000000	0	0,129	0,114	0,123	0,12	0,12	0,123	0,104	67,79%
03 - 05 : 111011	0	0,077	0,092	0,09	0,092	0,075	0,084	0,05	74,79%
04 - 33 : 011111	0	0,063	0,062	0,076	0,076	0,04	0,063	0,038	80,01%
05 - 03 : 111101	0	0,056	0,049	0,057	0,069	0,05	0,051	0,057	84,88%
06 - 02 : 111110	0	0,037	0,025	0,019	0,034	0,046	0,04	0,03	87,76%

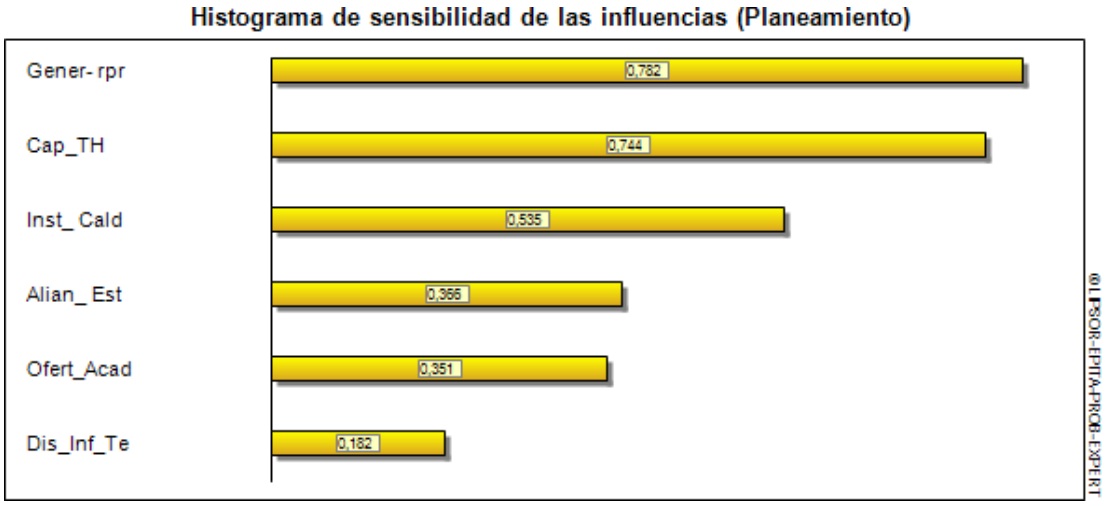
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Los efectos de la acción sobre cada hipótesis se miden con los coeficientes de elasticidad ej. Así se construye una matriz de elasticidad en el cual los totales marginales en línea dan, por una variación relativa de la probabilidad de i (10 % por ejemplo), las sumas (en valor absoluto) de las variaciones relativas inducidas sobre las probabilidades de otras hipótesis. Esta suma traduce de alguna manera la motricidad de la hipótesis i sobre las otras. De la misma manera, los totales marginales en columna permiten apreciar la dependencia de las hipótesis.

	Alian_ Est	Inst_ Cald	Gener- rpr	Dis_Inf_Te	Ofert_Acad	Cap_TH	Suma absoluta
1 : Alian_ Est	1	0,086	0,052	0,09	0,093	0,045	0,366
2 : Inst_ Cald	0,092	1	0,089	0,104	0,137	0,112	0,535
3 : Gener- rpr	0,137	0,192	1	0,159	0,17	0,124	0,782
4 : Dis_Inf_Te	0,032	0,057	0,017	1	0,054	0,022	0,182
5 : Ofert_Acad	0,063	0,105	0,047	0,079	1	0,057	0,351
6 : Cap_TH	0,118	0,207	0,108	0,144	0,167	1	0,744
7 : Suma absoluta	0,442	0,647	0,313	0,577	0,621	0,36	_

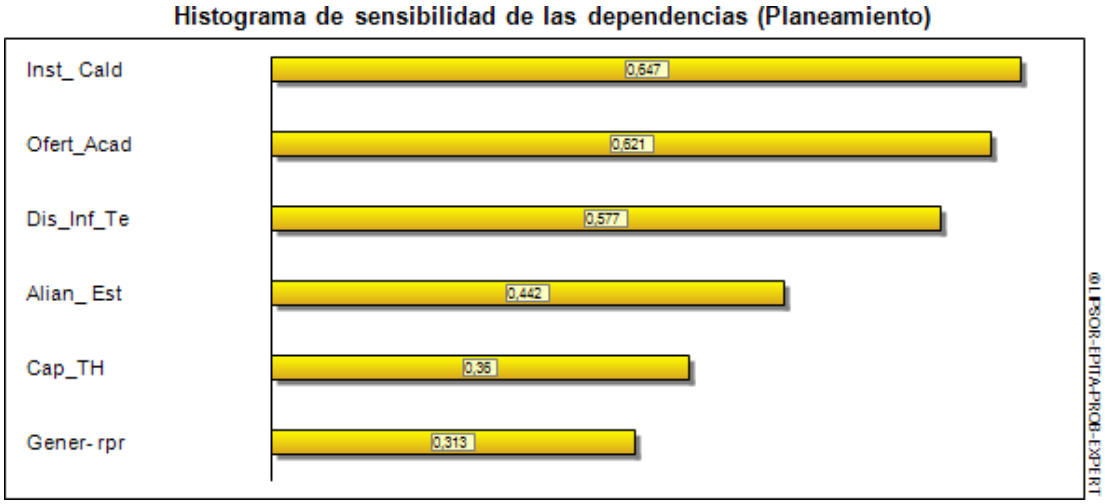
© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

El análisis de sensibilidad indica cuales son las hipótesis que hay que favorecer o impedir para que el sistema evalúe en el sentido deseado. Estas elasticidades se pueden calcular por simulación (haciendo girar varias veces el modelo de relaciones entre las probabilidades). Sin embargo, para un gran número de expertos, es posible medir el impacto de un acontecimiento sobre otro por comparación de desplazamientos de histogramas.



Este gráfico indica que las áreas estratégicas más sensibles a las influencias es decir sobre las que más podemos incidir con acciones y proyectos son la formación de profesores.

El histograma nos indica que las áreas estratégicas más sensibles a las influencias de las áreas estratégicas también es la de formación de profesionales por lo que es un área en la que debemos focalizar las acciones y proyectos.

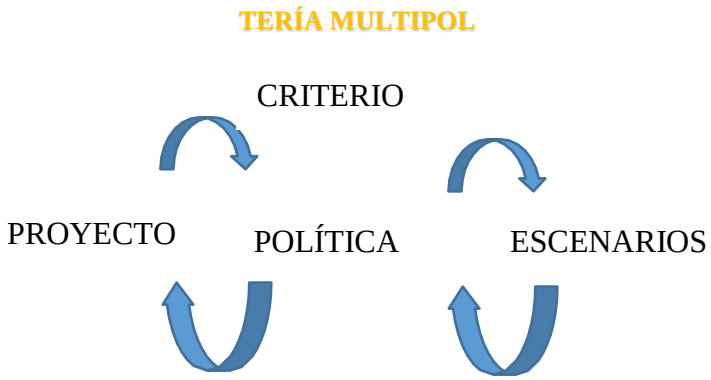


JERARQUIZACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS MEDIANTE EL MÉTODO MULTIPOL

Para la jerarquización de proyectos propuestos para el plan estratégico se utiliza el método MULTIPOL por que permite evaluar proyectos según políticas y escenarios en este método las políticas son ponderadas por los proyectos y los escenarios son los resultados de las políticas.

PRESENTACIÓN DEL MÉTODO

Ilustración 5: Teoría Multipol



Fuente: Desconocido

Como todo método de jerarquización multi criterio el método MULTIPOL compara diferentes proyectos en función de criterios y políticas múltiples construye también un tablero de análisis simple respecto de los proyectos.

El método MULTIPOL responde a las evaluaciones de proyectos teniendo en cuenta la mediación de una media ponderada, al igual que la evaluación de los expertos en función de las políticas ligadas a unos coeficientes, utiliza las fases clásicas de un proceso multi criterio: la relación de proyectos posibles, el análisis de sus consecuencias y la elaboración de criterios la evaluación de proyectos la definición de políticas y la clasificación de proyectos, su originalidad viene dada por su simplicidad y la flexibilidad de su utilización así cada proyectos devaluado a la vista de cada criterio por medio de una escala simple, esta evaluación se obtiene por medio de las calificaciones dadas por grupos de expertos.

El juicio que se emite sobre las acciones tiene en cuenta los diferentes criterios ligados al objetivo del estudio, las políticas están ponderadas por pesos acordes a los criterios, la ponderación de criterios podrá así corresponder a diferentes sistemas de valores de las decisiones y opciones estratégicas no determinadas o incluso diferentes escenarios y las evaluaciones toman en cuenta el factor tiempo en la práctica los expertos reparten para cada política un peso dado al conjunto de criterios.

Para cada política el método MULTIPOL atribuye una puntuación media a cada proyecto presentado un gráfico de perfiles de clasificación de los proyectos en función de las políticas, así como una evaluación de las políticas en función de los escenarios establecidos.

DATOS DE ENTRADA LISTA

DE CRITERIOS

- Institucionalizar la mejora continua (In_M_Con)
- Fortalecer la función de investigación (Frt_Fun_In)

- Fortalecer la función de docencia (Frt_Fu_Doc)
- Fortalecer la función de vinculación (Frt_Fu_Vin)
- Formar profesionales competentes (Fo_Prf_Com)
- Optimizar los procesos de gestión de talento humano (Op_Pr_Ge_T)

DESCRIPCIÓN DE LOS CRITERIOS

- **In_M_Con Institucionalizar la mejora continua Peso:** 1
  Descripción: Implantar un sistema de aseguramiento de la calidad que permita alcanzar estándares de efectividad.
- **Frt_Fun_In Fortalecer la función de investigación Peso:** 1
  Descripción: 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.
- **Frt_Fu_Doc Fortalecer la función de docencia Peso:** 1
  Descripción: Capacitación, actualización, perfeccionamiento, titularidad, cumplimiento de derechos, facilitación de recursos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar la calidad académica.
- **Frt_Fu_Vin Fortalecer la función de vinculación Peso:** 1
  Descripción: Articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir al desarrollo local y nacional
- **Fo_Prf_Com Formar profesionales competentes Peso:** 1
  Descripción: Analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad
- **Op_Pr_Ge_T Optimizar los procesos de gestión de talento humano Peso:** 1
  Descripción: Planificación, financiero, de infraestructura, tecnologías, procesos administrativos, para lograr eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

LISTA DE PROYECTOS

La lista de proyectos diseñados de cada una de las áreas estratégicas que van a jerarquizarse es la siguiente:

Tabla 11: PROYECTOS INSTITUCIONALES

PROYECTOS INSTITUCIONALES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS
1. Formar profesionales competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	1. Plan de fortalecimiento de Bienestar Universitario
	2. Plan de inclusión y equidad
	3. Proyecto de intercambio estudiantil
	4. Oferta académica
	5. Plan de fortalecimiento de infraestructura
	6. Rediseño de Carreras
	7. Nueva oferta académica
	8. Espacios de participación estudiantil
2. Fortalecer la función de 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.	9. Elaboración de planes de capacitación
	10. Intercambios Internacionales para Docentes
	11. Fortalecimiento de la oferta de posgrado
	12. Elaboración de Proyectos de doctorado
	13. Plan de capacitación docente multianual
	14. Procesos de categorización
	15. Procesos de titularidad docente
	16. Metodología de evaluación del desempeño docente
	17. Formación doctoral docente
	18. Oferta de carreras en línea
	19. Oferta de carreras semipresencial
	20. Equipamiento tecnológico para docentes
	21. Espacios físicos
	22. Convenios de integración de bibliotecas con institucionales nacionales o internacionales
	23. Suscripción a bases de datos
	24. Adquisición de libros
3. Fortalecer la función de 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. B18	25. Fortalecimiento de capacidades de talento humano en investigación
	26. Generación de resultados de investigación con docentes titulares
	27. Proyectos de vinculación que transfieren conocimiento a través de la investigación
	28. Proyectos de investigación con participación de estudiantes
	29. Trabajos de titulación que se originan de proyectos de investigación
	30. Suscripción de convenios nacionales o internacionales
	31. Construcción de laboratorios especializados por Facultad
4. Fortalecer la función de vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir al desarrollo local y nacional.	32. Convenios de prácticas y/o pasantías
	33. Programas de educación continua para la matriz y los centros
	34. Empresa pública UEB
	35. Proyectos de vinculación
	36. Participación de estudiantes en la solución de necesidades del entorno
	37. Formulación de Banco de proyectos
	38. Plan de capacitación
5. Institucionalizar la mejora continua a través de un Sistema de aseguramiento de la calidad que permitan alcanzar estándares de efectividad.	39. Estandarización de procesos
	40. Mejora continua
	41. Evaluación de procesos
6. Optimizar los procesos de gestión de bienestar universitario, talento humano, planificación, financiero, de infraestructura, tecnologías, administrativos, para lograr efectividad en el uso de los recursos disponibles.	42. Plan de fortalecimiento del talento humano para el área administrativa
	43. Plan de potenciación de la infraestructura física y tecnológica área administrativa
	44. Fortalecimiento de cultura organizacional
	45. Rediseño de la estructura orgánica de la UEB
	46. Reforma al Estatuto
	47. Fortalecimiento de la gestión del talento humano
	48. Estandarización de procesos
	49. Fortalecimiento Institucional
	50. Recursos de autogestión
	51. Un proyecto de fortalecimiento de la extensión San Miguel
	52. Implementación de un plan de sostenibilidad ambiental

LISTA DE POLÍTICAS

Las políticas se tomaron del Plan Estratégico Institucional 2020-2025 y son las siguientes:

1. **Titul_ce Titularidad Docente Peso**: 1
   Descripción: Se privilegiará la titularidad de docentes que hayan servido en la institución en los últimos años
2. **Gener_rr Generación de recursos Peso:** 1
   Descripción: Todas las carreras tienen la obligación de generar oferta académica de educación continua y maestrías
3. **Gener_cono Generación de conocimiento Peso:** 1
   Descripción: Toda la planta docente tiene la obligación de realizar y publicar un estudio académico en cada ciclo.
4. **Polit_BU Política de bienestar universitario Peso:** 1
   Descripción: Para el otorgamiento de beneficios, becas, ayudas y planificación, se partirá de información actualizada cada año.
5. **Cuid_Salud Cuidado de la salud Peso:** 1
   Descripción: La comunidad universitaria debe realizar al menos un control médico preventivo realizado por Bienestar Universitario.
6. **In_part Inclusión y participación Peso**: 1
   Descripción: En todos los niveles administrativos operativos tanto académicos como de decisión deben tomarse en cuenta a personas sin considerar su condición física credo raza o religión

LISTA DE ESCENARIOS

- La Universidad entre las 500 mejores de Latinoamérica (Uni_ élite)
- Tendencial (Tend)
- Real (Real)

DESCRIPCIÓN DE LOS ESCENARIOS

- **Uni_ élite La Universidad entre las 500 mejores de Latinoamérica**
  Descripción: Universidad con autofinanciamiento, Oferta académica diversa, Infraestructura moderna, equipada y con estándares Internacionales, Docentes con alta cualificación y reconocimiento Internacional, Convenios Internacionales efectivos, Redes de Investigación nacional e Internacional, Sistema de gestión de aseguramiento de la calidad eficientes, Graduados de Calidad.
- **Tend Tendencial**
  Descripción: Políticas Gubernamentales centralizadas, Escasa independencia, Perdida de valores y razón de ser fundamental, Procesos de supervivencia extendidos, Alta politización, Poca autocrítica, Cultura organizacional reaccionaria, Alto grado de dependencia económica y financiera, Universidades primordialmente de docencia.

- **Real Real**
  Descripción: Universidades luchando por sobrevivir, Buscando alternativas de autogestión, Luchando por nichos y espacios comunes con otras Universidades, Empleados y administrativos con baja calificación, Bajo espíritu de cooperación, Conformismo, Estudiantes con bajo nivel de conocimientos, Mucha política, Se reusan al cambio, Docentes sin perfiles adecuados, Decisiones sin fundamento.

EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES EN FUNCIÓN DE LOS CRITERIOS

Para la evaluación de las acciones en función de los criterios los expertos asignaron un puntaje entre 0 y 20 puntos, utilizando para ello la escala de Likert que establece la siguiente ponderación:

Los criterios de: Institucionalizar la mejora continua; Fortalecer la función de investigación; Fortalecer la función de docencia; Fortalecer la función de vinculación; Formar profesionales competentes; Optimizar los procesos de gestión de talento humano indica la calificación grupal sobre la urgencia de aplicación del proyecto en el Plan Estratégico Institucional mediante una escala de:

20 Muy urgente
15 Bastante urgente
10 Urgente
05 Poco Urgente
00 Nada Urgente

Con esta escala se alimentaron los datos al programa MULTIPOL construyendo la siguiente matriz de entrada:

	In_M_Con	Frt_Fun_In	Frt_Fu_Doc	Frt_Fu_Vin	Fo_Prf_Com	Op_Pr_Ge_T
Me_Con	20	19	19	19	10	10
Fr_Ca_TH	10	15	15	15	18	17
Ge_R_Inv	15	20	20	20	20	15
Pr_V_Tr_Co	8	18	18	18	20	15
Pr_In_P_E	15	20	18	20	20	10
Pl_Ca_Do	10	15	20	15	20	8
Fo_Doc	12	20	20	15	20	15
Pro_Titu_D	20	20	20	17	20	20
Int_Doc	10	20	20	15	17	12
Of_Carr_Li	15	12	20	12	20	10
Met_Ev_Doc	20	20	20	20	20	15
Equ_Tec	18	20	20	17	20	10
For_Of_Pos	12	20	20	0	20	10
Ofe_Carr_S	10	17	20	17	20	10
Con_Pra	8	5	20	20	15	15
Pro_Ed_Con	5	5	20	20	20	10
Emp_Pub	0	15	17	15	15	20
Pro_Vinc	8	20	20	20	20	15
Pl_For_Uni	20	0	5	5	15	20
Pl_In_Eq	10	10	10	10	17	20
Of_Acad	10	5	20	20	20	10
Pl_Fo_Inf	20	15	15	15	15	10
Red_Carr	10	5	20	20	20	10
Nu_Of_Acd	15	15	20	20	20	10
Pl_F_TH	20	5	5	5	20	20
Fort_Cul_O	20	20	20	20	20	20
Red_Es_Org	10	15	10	10	10	15
Ref_Est	15	20	20	20	10	10
Fort_Inst	15	15	15	15	20	20
Imp_Pl_SoA	15	15	10	20	15	15

© LIPSOR-EPITA-MULTIPOL

La evaluación de las acciones en función de los criterios se efectúa con la ayuda de valores de 0 a 20.

EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS EN FUNCIÓN DE LOS CRITERIOS

Los valores de la matriz corresponden a la evaluación de las políticas en función de los criterios realizada por informantes calificados. Como se trata de un juego de peso de criterios, la suma en línea debe de ser siempre la misma, igual a 100.

	Suma	In_M_Con	Frt_Fun_In	Frt_Fu_Doc	Frt_Fu_Vin	Fo_Prf_Com	Op_Pr_Ge_T
Titul_ce	100	15	20	20	10	25	10
Gener_rr	100	20	15	10	15	20	20
Gener_cono	100	15	20	20	10	25	10
Polit_BU	100	20	5	10	10	30	25
Cuid_Salud	100	15	10	15	10	30	20
In_part	100	10	15	15	20	20	20

© LIPSOR-EPITA-MULTIPOL

EVALUACIÓN DE LOS ESCENARIOS EN FUNCIÓN DE LOS CRITERIOS

Los valores de la matriz corresponden a la evaluación de los escenarios en función de los criterios. Como se trata de un juego de peso de criterios, la suma en línea debe de ser siempre la misma, igual a100.

	Suma	In_M_Con	Frt_Fun_In	Frt_Fu_Doc	Frt_Fu_Vin	Fo_Prf_Com	Op_Pr_Ge_T
Uni_ élite	100	30	15	15	15	20	5
Tend	100	25	15	15	10	25	10
Real	100	15	10	20	10	25	20

© LIPSOR-EPITA-MULTIPOL

ESTUDIO DE PROYECTOS EN FUNCIÓN DE LAS POLÍTICAS

Como se puede ver el proyecto dominante es decir que es la mayor calificación para cualquiera de las políticas aplicadas en el PEDI son los de:

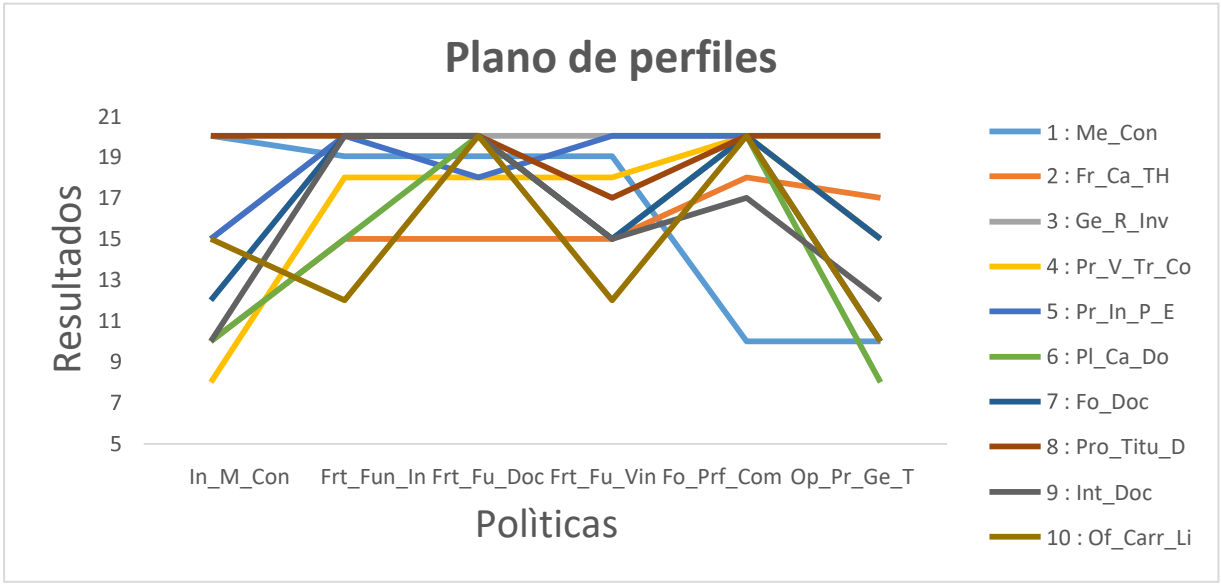
- PAPP y PAC y coordinación con instituciones del Estado vinculadas a las IES
- Considerando las siguientes políticas consideradas por el equipo técnico de planeamiento: Titularidad Docente; Generación de recursos; Generación de conocimiento; Política de bienestar universitario; Cuidado de la salud e Inclusión y participación.

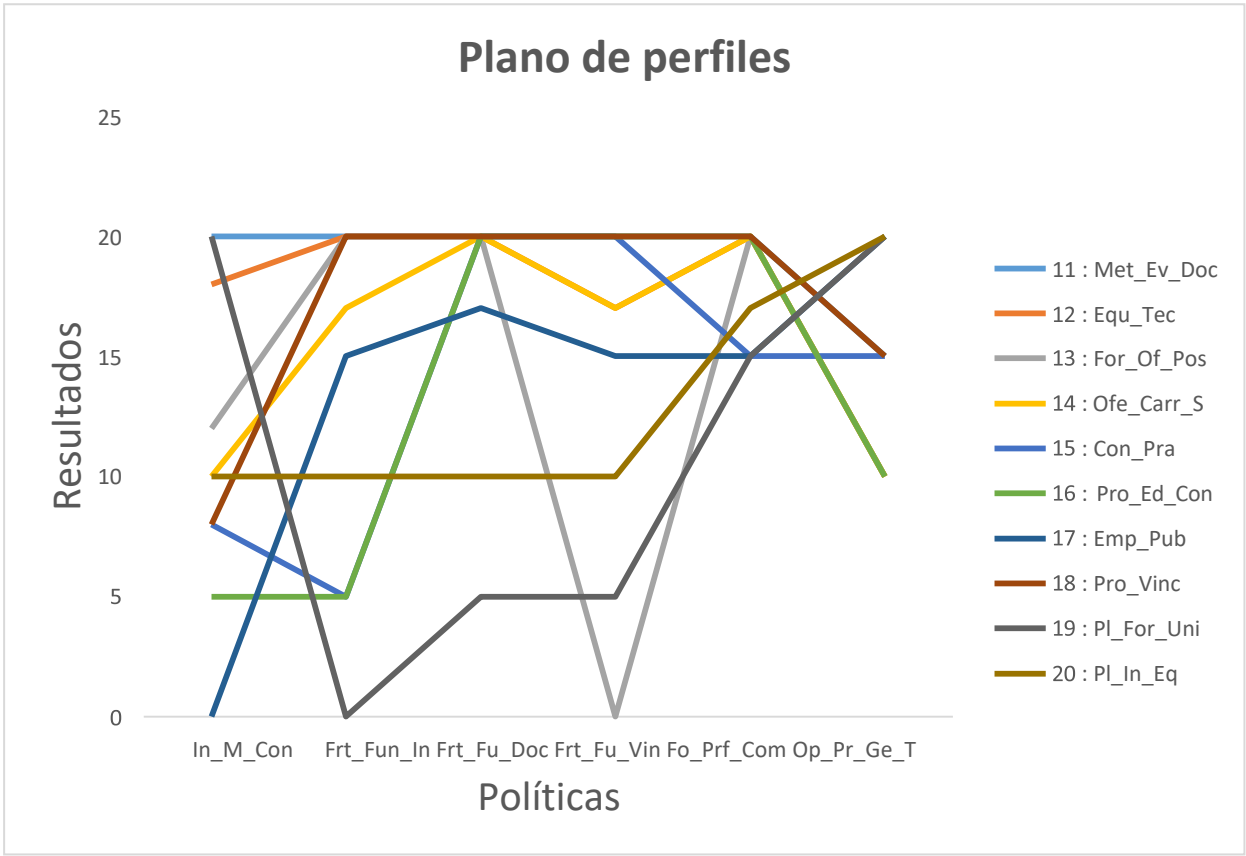
El segundo lugar y en forma dominante es decir para cualquier política tenemos el proyecto:

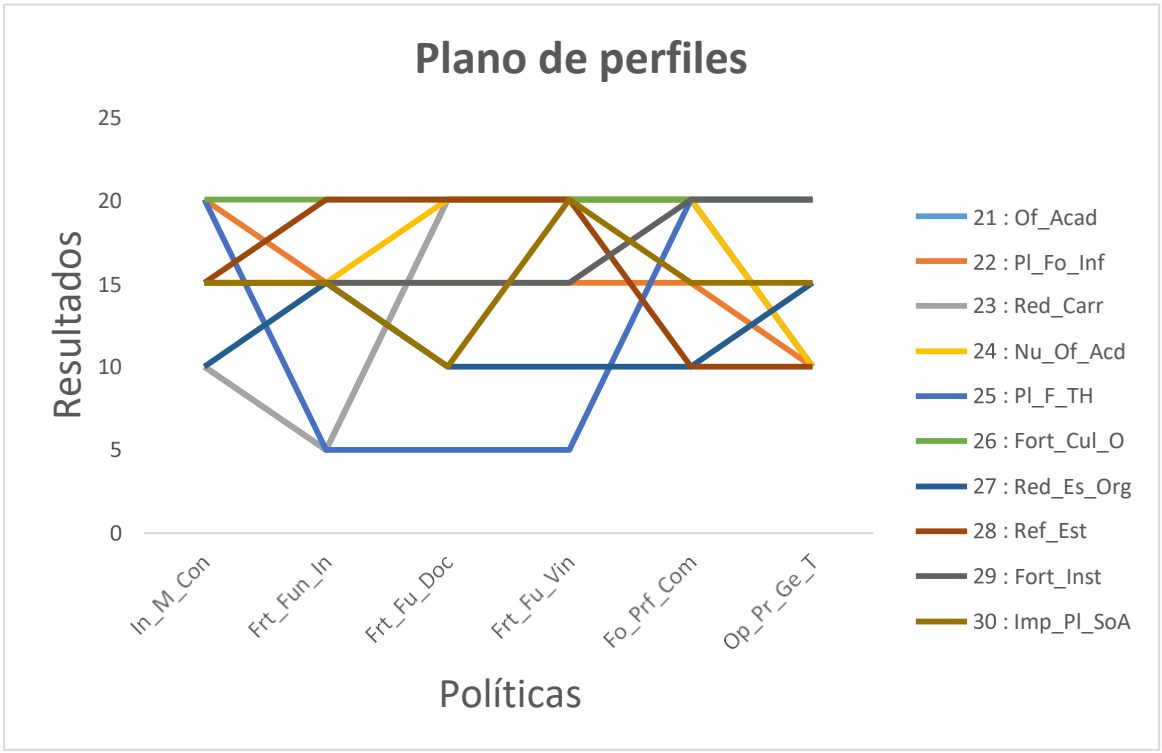
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS
Fortalecer los procesos de vinculación del personal docente	Una planificación y articulación de políticas institucionales con los procesos de vinculación de la Facultad
Fortalecer las redes de investigación	Trabajos de titulación que se originan de proyectos de investigación
	Suscripción de convenios nacionales o internacionales

	Construcción de laboratorios especializados por Carrera
Articular la generación del conocimiento, construcción del saber y la excelencia académica	Un Plan de fortalecimiento
	Un Plan de fortalecimiento
Articular la mejora continua a través de un Sistema de aseguramiento de la calidad que permitan alcanzar estándares de efectividad.	Estandarización de procesos de las Carreras de la Facultad
	Mejora continua de las Carreras de la Facultad
	Evaluación de procesos de las Carreras de la Facultad
Fortalecer la función de docencia (biblioteca), 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.	Convenios de integración de bibliotecas con institucionales nacionales o internacionales
	Suscripción a bases de datos
	Adquisición de libros
	Adquisición de libros oficinas jurídicas
Bibliotecas	Plan vía anual de necesidades bibliográficas especializadas
	Plan vía anual para la implementación de protocolos para la difusión de los servicios
Incremento de Planta Docente	Procesos de titularidad docente
	Metodología de evaluación del desempeño docente
	elaboración de normativa para incentivos
Fortalecer la función de 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.	Formación doctoral docente
Mejoramiento de espacios físicos y tecnológicos para docentes, administrativos y estudiantes de la Facultad	Equipamiento tecnológico para docentes
	Espacios físicos

	espacios físicos y tecnológicos renovados
	Construcción de bloque de aulas

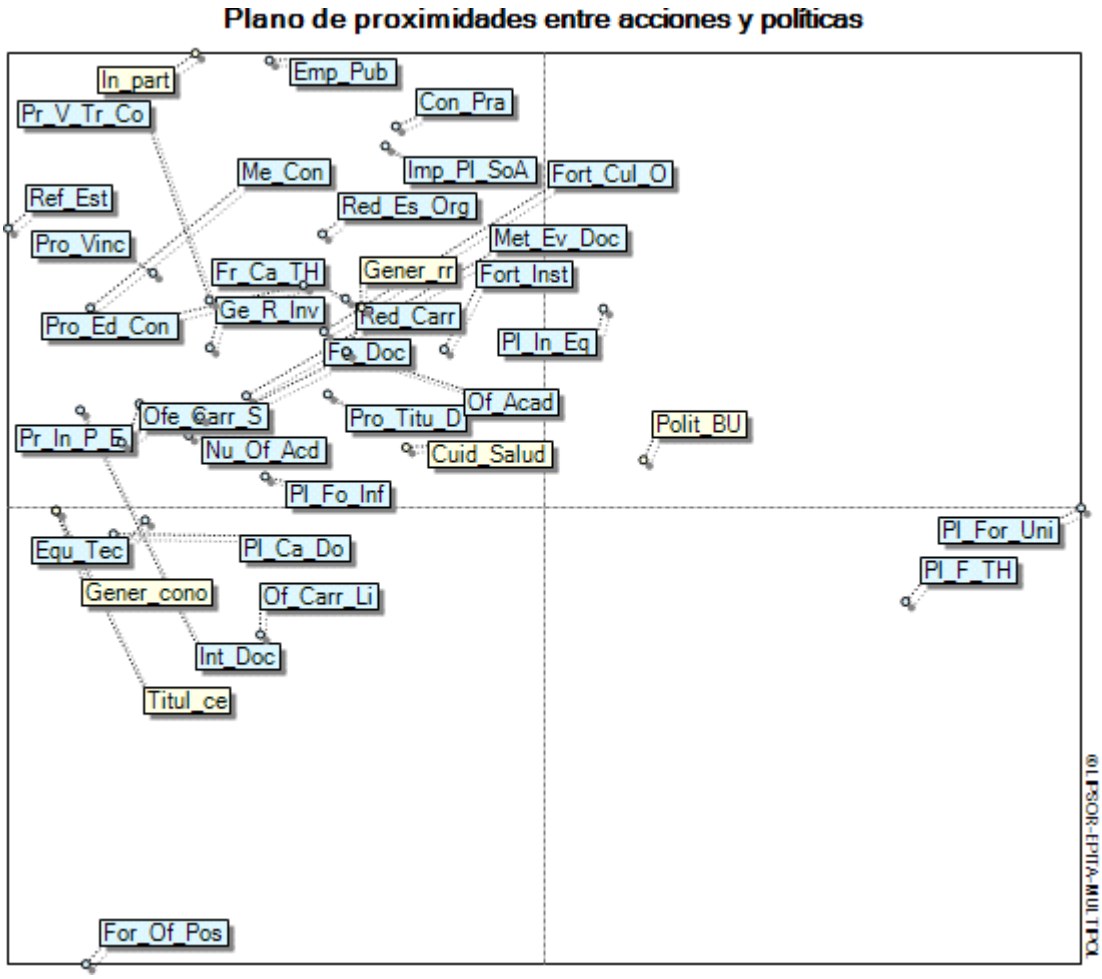

Plano de perfiles
Resultados
21
19
17
15
13
11
9
7
5
In_M_Con
Frt_Fun_In
Frt_Fu_Doc
Frt_Fu_Vin
Fo_Prf_Com
Op_Pr_Ge_T
Polìticas
1 : Me_Con
2 : Fr_Ca_TH
3 : Ge_R_Inv
4 : Pr_V_Tr_Co
5 : Pr_In_P_E
6 : Pl_Ca_Do
7 : Fo_Doc
8 : Pro_Titu_D
9 : Int_Doc
10 : Of_Carr_Li


Plano de perfiles
Resultados
25
20
15
10
5
0
In_M_Con
Frt_Fun_In
Frt_Fu_Doc
Frt_Fu_Vin
Fo_Prf_Com
Op_Pr_Ge_T
Políticas
11 : Met_Ev_Doc
12 : Equ_Tec
13 : For_Of_Pos
14 : Ofe_Carr_S
15 : Con_Pra
16 : Pro_Ed_Con
17 : Emp_Pub
18 : Pro_Vinc
19 : Pl_For_Uni
20 : Pl_In_Eq



Plano de proximidades entre proyectos y políticas

Este plano está determinado a través de un cálculo de AFC (Análisis Factorial de las Correspondencias) que se efectúa a partir de la matriz de evaluación de proyectos en función de las políticas.



ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS EN FUNCIÓN DE LOS ESCENARIOS

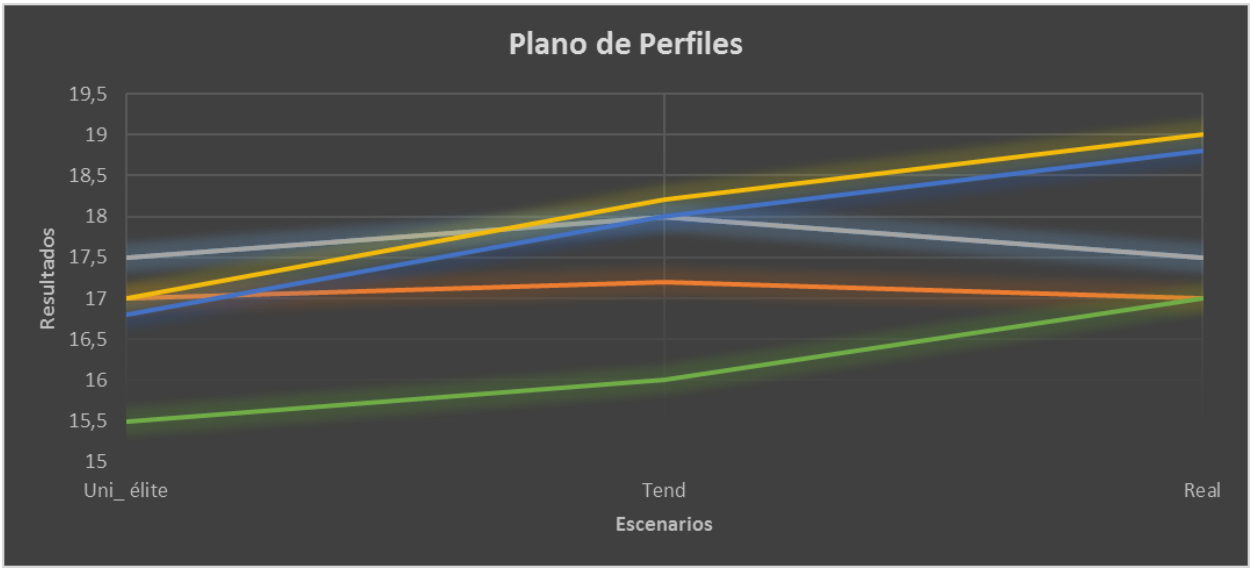
Los resultados de la evaluación de políticas según escenarios se presentan en la siguiente matriz:

	Uni_élite	Tend	Real	Moy.	Ec. Ty	Número
Titul_ce	17,5	18	17,5	17,7	0,2	3
Gener_rr	17	17,2	17	17,1	0,1	2
Gener_cono	17,5	18	17,5	17,7	0,2	3
Polit_BU	17	18,2	19	18,1	0,8	6
Cuid_Salud	16,8	18	18,8	17,8	0,8	5
In_part	15,5	16	17	16,2	0,6	1

© LIPSOR-EPITA-MULTIPOL

EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS EN FUNCIÓN DE LOS ESCENARIOS

Este plano contiene el resultado de las políticas en función de los escenarios, es decir las puntuaciones afectadas a las políticas según los criterios, ponderadas por los peso de los criterios de los escenarios.



Tanto en los escenarios objetivo o de cumplimiento de la misión así como el escenario a la deriva en el que no se cumple el reto de gestión eficiente y toma de decisiones todas las políticas tienen igual valor, en el escenario Genios en edad de piedra, cuando falla la variable uso de tecnología, la mejor política institucional es la de Mejorar la infraestructura física y el equipamiento educativo institucional; en el escenario Mineros sin oro (cuando falla el financiamiento) la mejore políticas institucionales son: Construir soluciones para los problemas del país, a través de la producción científica tecnológica, en áreas prioritarias que demandad el entorno, la región y país en relación con el régimen de desarrollo y Articular procesos de vinculación entre la UEB y la sociedad, a través de planes y proyectos participativos. En el escenario Sin talento no avanzamos (cuando falla la formación profesional) la mejor política institucional es la de Mejorar la infraestructura física y el equipamiento educativo institucional igual que en el escenario Apagando Incendios (cuando falla la variable de planificación).

PROGRAMACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

Tabla 12: PROGRAMACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	PAPP					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Formar profesionales competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.							

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	PAPP					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
2. Fortalecer la función de 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.							

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	PAPP					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
3. Fortalecer la función de 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.							

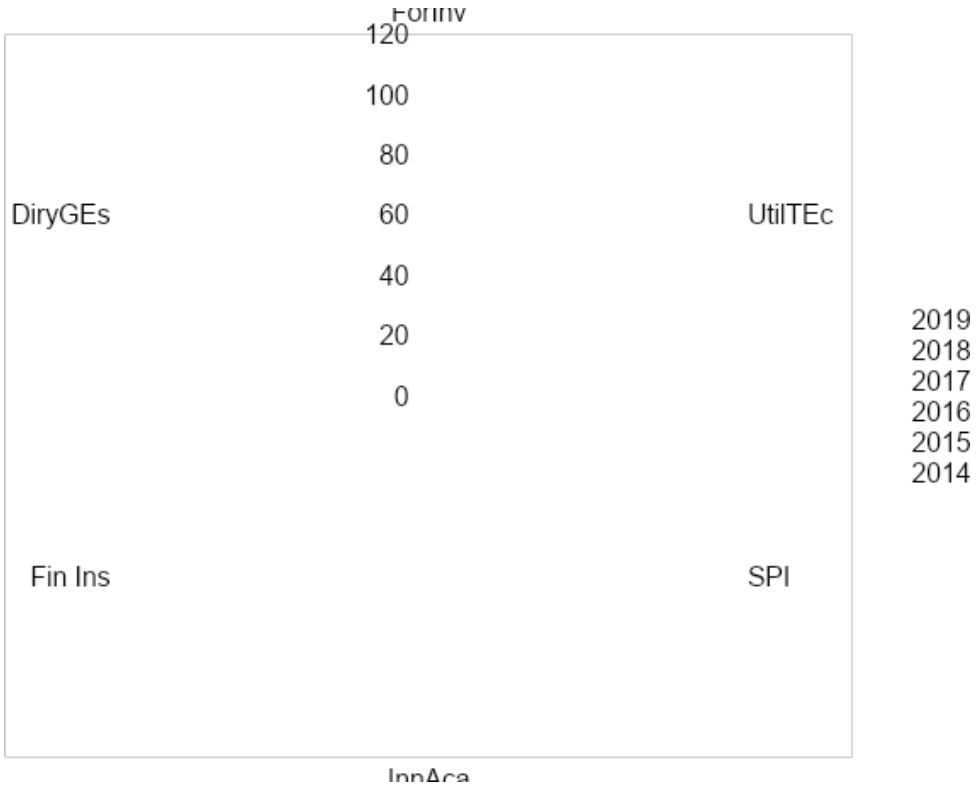
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	PAPP					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
4. Fortalecer la función de vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir al							

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	PAPP					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
5. Institucionalizar la mejora continua a través de un Sistema de aseguramiento de la calidad que permitan alcanzar estándares de efectividad.							

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	PAPP					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
6. Optimizar los procesos de gestión de bienestar universitario, talento humano, planificación, financiero, de infraestructura, tecnologías, administrativos, para lograr efectividad en el uso de los recursos disponibles.							

RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE LA CARRERA DE DERECHO

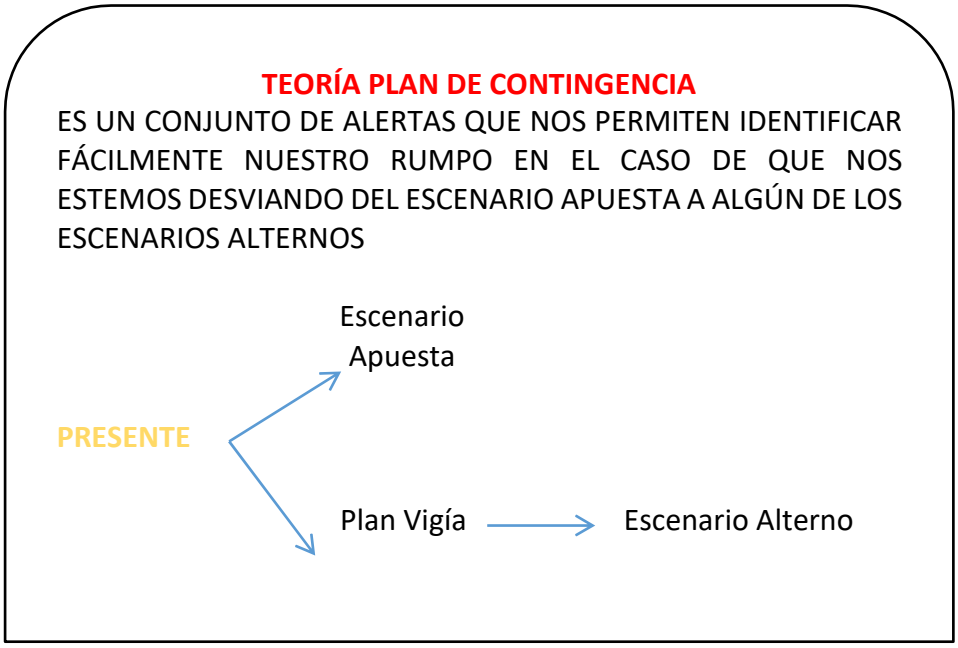
Se presenta seguidamente el resumen del avance del PEDI por cada uno de los ejes estratégicos y el grado de avance de los proyectos valorados para llegar al cumplimiento del Escenario Objetivo que es alcanzar la visión al 2025.



PLAN DE CONTINGENCIA

El plan de contingencia nos permite reorientar el rumbo del PEDI cuando se está desviando dl Escenario objetivo hacia un escenario alternativo, tomando acciones que permitan asegurar el logro del escenario objetivo que es alcanzar la visión institucional.

Ilustración 6: Teoría Plan de Contingencia

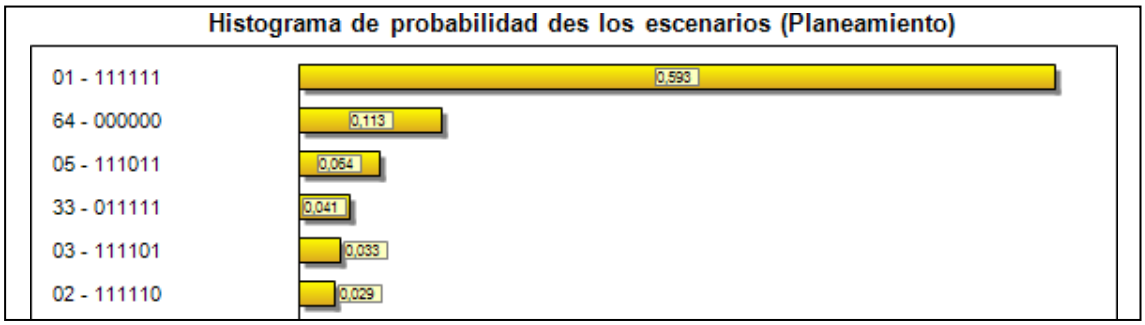


ANALISIS DE VULNERABILIDAD

De acuerdo al análisis de escenarios se tienen los siguientes resultados:

Tabla 13: ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Escenarios	Hipótesis	Probabilidad	Nombre
01	111111	59,3%	Escenario prospectivo
64	000000	11,3%	Escenario real
05	111011	6,4%	Escenario ideal
33	011111	4,1%	A ciegas
03	111101	3,3%	Congelado
02	111110	2,9%	Analfabetismo



- **Escenario 1**: Prospectivo con una probabilidad del 59.3%, cumplimiento de las siguientes hipótesis (111111): Alianzas estratégicas; Institucionalización de la calidad; Generación de recursos propios; Disponibilidad de infraestructura tecnológica; Oferta académica; Capacitación de Talento Humano.

- **Escenario 64**: Real con una probabilidad del 11.3%, no se cumplen la hipótesis (000000): Alianzas estratégicas; Institucionalización de la calidad; Generación de recursos propios; Disponibilidad de infraestructura tecnológica; Oferta académica; Capacitación de Talento Humano.

- **Escenario 05**: Ideal con una probabilidad del 6.4%, requiere el cumplimiento de las siguientes hipótesis (111011): Alianzas estratégicas; Institucionalización de la calidad; Disponibilidad de infraestructura tecnológica; Oferta académica; Capacitación de Talento Humano se exceptúa la hipótesis: **Generación de recursos propios.**

- **Escenario 33**: A ciegas con una probabilidad del 4.1%, requiere el cumplimiento de las todas las hipótesis (011111): Institucionalización de la calidad; Generación de recursos propios; Disponibilidad de infraestructura tecnológica; Oferta académica; Capacitación de Talento Humano con excepción de la hipótesis: **Alianzas estratégicas.**

- **Escenario 03**: Congelado con una probabilidad del 3.3%, requiere el cumplimiento de las h siguientes hipótesis (111101): Alianzas estratégicas; Institucionalización de la calidad; Generación de recursos propios; Disponibilidad de infraestructura tecnológica; Capacitación de Talento Humano con excepción de la hipótesis: **Oferta académica.**

- **Escenario 02**: Analfabetismo con una probabilidad del 2.9%, requiere el cumplimiento de las siguientes hipótesis (11110): Alianzas estratégicas; Institucionalización de la calidad; Generación de recursos propios; Disponibilidad de infraestructura tecnológica; Oferta académica; con excepción de la hipótesis: **Capacitación de Talento Humano.**

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)

REFERENCIAS

Beltramin, J. B. (Noviembre de 2013). *Diánoia*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185- 24502013000200012

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. (s.f.). *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.

ANEXOS

FOTOGRAFÍAS