



# Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional



**PEDI 2020 - 2025**

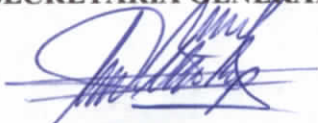
**DISPOSICIÓN FINAL**

**ÚNICA.** El presente reglamento entrará en vigencia a partir de la aprobación en Consejo Universitario

SECRETARÍA GENERAL:  
**CERTIFICA:**

QUE, la presente, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2020-2025**, fue analizado, discutido y aprobado por Consejo Universitario en Sesión Ordinaria 008-2020, de fecha 30 de junio del 2020.

  
ABG. MÓNICA LEÓN GONZÁLEZ  
**SECRETARIA GENERAL**

  
DR. C. ARTURO ROJAS SÁNCHEZ  
**RECTOR**



Publíquese a través de los diferentes medios de comunicación **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2020-2025.**

Guaranda 30 de junio, 2020



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dr. Arturo Rojas

Rector

Dra. Silvia Pacheco

Vicerrectora Académica

Dr. Carlos Ribadeneira

Vicerrector de Investigación y Vinculación con la Sociedad

## DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Ing. Jorge Goyes Noboa, Mgs.

Director

Ing. Eddy Alvarado

Equipo Técnico

Ing. Alexandra Arguello

Equipo Técnico

Lcda. María Dávila

Secretaria

Ing. Fabián Flores

Equipo Técnico

Ing. Jofre García

Equipo Técnico

PSic. Vanessa Gavilánez

Equipo Técnico

Ing. Maríngel Pinto

Equipo Técnico

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| ANTECEDENTES .....   | 5  |
| INTRODUCCIÓN .....   | 10 |
| LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA .....                                      | 11 |
| FILOSOFÍA DE LA UNIVERSIDAD .....                                  | 11 |
| ASPECTOS METODOLÓGICOS .....                                       | 14 |
| RESUMEN PARA EL ANÁLISIS PEST .....                                | 18 |
| DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL .....               | 22 |
| FASE 1: LISTADO DE LAS VARIABLES .....                             | 22 |
| PRESENTACIÓN DE LAS VARIABLES .....                                | 22 |
| DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES .....                                 | 24 |
| MATRIZ DE ENTRADA .....  | 30 |
| FASE 2: DESCRIPCIÓN DE RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES.....         | 31 |
| ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO .....                                  | 37 |
| ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....                                 | 39 |
| ZONA DE ÉXITO CUADRANTE (FO).....                                  | 40 |
| ZONA DE RESCATE CUADRANTE (FA).....                                | 42 |
| ZONA DE ILUSIÓN CUADRANTE (DO).....                                | 43 |
| ZONA VULNERABLE CUADRANTE (DA) .....                               | 46 |
| DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS.....                                    | 49 |
| RESULTADOS DEL ESTUDIO.....  | 50 |
| ADAPTACIÓN (MEDIO/ ORGANIZACIÓN).....                              | 50 |
| INFLUENCIAS DIRECTAS .....   | 50 |
| PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS DIRECTAS .....                 | 50 |
| GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS .....                              | 53 |
| 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 ..... | 62 |

|   |     |
|---|-----|
| DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL .....                            | 62  |
| PRINCIPIOS .....  | 63  |
| VALORES.....  | 63  |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....   | 63  |
| PROYECTOS ESTRATÉGICOS POR ÁREA ESTRATÉGICA .....                         | 65  |
| PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....                                      | 65  |
| PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL .....  | 75  |
| 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 .....               | 120 |
| EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS EN FUNCIÓN DE LOS ESCENARIOS.....             | 121 |
| PROGRAMACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.....        | 122 |
| RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.....             | 128 |
| PLAN DE CONTINGENCIA .....  | 136 |
| ANÁLISIS 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 de la Universidad Estatal de Bolívar.”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**“Art.115.- Dirección de Servicios Institucionales.-** Encargada de proporcionar servicios de apoyo a la academia e investigación, bienestar universitario, servicios generales, gestión de riesgos, CRAI, compras públicas y construcción y mantenimiento de la infraestructura física, con el fin de contribuir al logro de la misión y visión institucional.”

**“Art.117. Deberes y Atribuciones del Director de Servicios Institucionales.** Todos los literales”

**“Art. 118.-Dirección de Tecnologías de la Información y 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 y Comunicación.** Todos los literales”

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

**“Art.123. Deberes y Atribuciones de la Secretaría General.** Todos los literales”

**“Art. 124.-Personal Académico.-** El personal académico de la Universidad Estatal de Bolívar, está conformado por profesores e investigadores. El ejercicio de la cátedra y la investigación podrán combinarse entre sí, lo mismo 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 los literales”

**“Art.16.- Trabajadores.-** Son trabajadores, toda 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 los literales”

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

“**Art. 152.- Deberes de los estudiantes.** Todos lo literales”

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

## INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional (PEDI), 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 Universidad Estatal de Bolívar en el periodo 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 institución 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.

En esta ocasión, la actualización de este instrumento se ha realizado por primera vez con la utilización principalmente de herramientas de tecnologías de la información y la comunicación en el marco de la coyuntura mundial originada por la pandemia de COVID-19 y el estado de excepción por razones humanitarias establecido por el Gobierno Nacional.

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 Universidad operativizada desde sus 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 Universidad Estatal de Bolívar, 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 Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Estatal de Bolívar en el ejercicio de las competencias y atribuciones que establece su Estatuto, y es aprobado por el Consejo Universitario para su implementación en todas las unidades académicas y operativas de esta institución.

## 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: [www.ueb.edu.ec](http://www.ueb.edu.ec)

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

## FILOSOFÍA DE LA UNIVERSIDAD

La Universidad Estatal de Bolívar.- Universidad de Educación Superior Ecuatoriana desde su concepción ontológica humana y cultural, empeñada en ser parte de la sociedad y la cultura, a través de las relaciones sociales de carácter formativo de pre y postgrado mediante la mejora continua, eliminando de forma sistemática los desperdicios, mediante la ejecución de procesos continuos de mejora, trabajando siempre en beneficio de la colectividad Universitaria y de su contexto aplicando estrategias de aseguramiento de la Calidad, con un enfoque hacia el desarrollo de un proyecto educativo integral, que responda a los múltiples factores que intervienen en el desarrollo de las personas, orientados hacia la excelencia y el buen ejercicio de la autonomía con Calidad académica.

La universidad 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.

Los procesos de gestión enfocados en sus funciones sustantivas, la investigación como una evaluación previa de los problema que se pueden estar presentando en el entorno de su contexto universitario, sus alcances e importancia, así como de los recursos que serán necesarios para el desarrollo de la búsqueda de la tan anhelada solución a estos problemas a través de un trabajo de investigación, la vinculación con socios estratégicos mediante alianzas para obtener un resultado y un crecimiento en conjunto. Los aspectos más importantes en estas alianzas es que, tanto el socio estratégico como la contraparte, deben lograr sus metas de la alianza, quedar satisfechos y beneficiarse con el resultado final, la docencia y su influencia en la generación del conocimiento como un cambio drástico en la forma organizativa de las universidades con un enfoque en el manejo de una cultura interdisciplinar, que apunten al crecimiento y desarrollo de la sociedad.

El Alma Máter Bolivarenses garantiza la formación de profesional competentes y comprometidos con el desarrollo social que constituye hoy en día una misión esencial de la Educación Superior Contemporánea, con una gran responsabilidad de desarrollar en los estudiantes todo un conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas (analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad), que tiene que poseer una persona para que le permita realizar de forma exitosa sus actividades, preparados para superar limitaciones, ya sea



| Nº | 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.         | <b>Objetivo 5:</b><br>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        |
|    |   |   | <b>Objetivo 6:</b><br>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.         | <b>Objetivo 5:</b><br>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        |
|    |   |   | <b>Objetivo 6:</b><br>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.    | <b>Objetivo 3:</b><br>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                    |

| Nº | 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.<br><br>Eje 3: Más sociedad, mejor Estado. | <b>Objetivo 4:</b> Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización<br><br><b>Objetivo 7:</b> Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía<br><br><b>Objetivo 8:</b> Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social | 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 |

## 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 institución, pública o privada. 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 una institución.

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



Ilustración 1: Fases del proceso de planeamiento estratégico



Fuente: Desconocido

### La Fase Prospectiva. Primera Fase del Planeamiento Estratégico

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

Ilustración 2: Fase Prospectiva del Planeamiento Estratégico



Fuente: Desconocido

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

Ilustración 3: Fase Prospectiva del Planeamiento Estratégico



Fuente: Desconocido

## La Fase Estratégica. Segunda Fase del Planeamiento Estratégico

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.

## La Fase Institucional. Tercera Fase del Planeamiento Estratégico

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 Institucional: Brinda información sobre los objetivos estratégicos, acciones, metas e indicadores que realizará las entidades. Abarca un tiempo promedio de tres años.
2. El Plan Operativo Institucional: Este plan permite desagregar acciones estratégicas institucionales que se plantean en el plan estratégico institucional en un periodo de un año.

## 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 democrática, 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 título 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, centrandolo 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 marcado 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/<br>IMPACTO | NIVEL DE<br>OCURRENCIA | AMENAZA/<br>OPORTUNIDAD |
|--|-------------------|------------------------|-------------------------|
| <b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>                                       |                   |                        |                         |
| Becas estudiantiles  | M                 | M                      | OPORTUNIDAD             |
| Legislación que afecta a las Universidades.                      | A                 | M                      | AMENAZA                 |
| <b>TECNOLÓGICO</b>   |                   |                        |                         |
| 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                 |
| <b>DIMENSIONES SOCIOCULTURALES</b>                               |                   |                        |                         |
| 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                 |
| <b>DIMENSIÓN POLÍTICA</b>  |                   |                        |                         |
| 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 Universidad Estatal de Bolívar a través de la teoría de factores de cambio, que son expresiones neutras sin juicio de valor que soportan este modelo prospectivo. La lista de variables o factores de cambio es la siguiente:

1. Resultados de investigación (Resul\_inve)
2. Oferta académica con integración cultural (Ofac\_intcu)
3. Talento humano competente (Th\_comp)
4. Infraestructura disponible (Infr\_disp)
5. Sistema de apoyo estudiantil (Sist\_apest)
6. Docentes (Docen)
7. Visión institucional prospectiva (Vis\_ins\_pr)
8. Laboratorios especializados (Labt\_espec)
9. Espacios de interacción con la sociedad (Espa\_intes)
10. Representación estudiantil (Repr\_estud)
11. Bibliotecas (Biblio)



12. Infraestructura nueva (Infra\_nuev)
13. Modernización de los procesos administrativos financieros (Mod\_procs)
14. Pocos recursos de autogestión (Poc\_autoge)
15. Gestión administrativa financiera ineficiente (Gadmfindef)
16. Mallas curriculares desactualizadas (Mall\_desac)
17. Poca articulación de las actividades sustantivas (Part\_asust)
18. Limitaciones para la investigación (Lim\_invt)
19. Débil sistema de seguimiento a graduado (D\_sist\_gra)
20. Infraestructura con deficiencias (Inf\_def)
21. Débil programa de fortalecimiento de las capacidades de talento humano (D\_cap\_th)
22. Recursos físicos y tecnológicos limitados (Rft\_lim)
23. Débil gestión del talento humano (D\_gth)
24. Insuficiente ejecución de actividades de formación cultural (D\_fc)
25. Problemáticas de corrupción y acoso (P\_corr\_aco)
26. Débil sistema de acompañamiento estudiantil (D\_Sist\_aes)
27. Ausencia de un sistema de gestión documental y de información (A\_sis\_gdi)
28. Puestos docentes inadecuados (P\_doc\_ina)
29. Desarticulación en la planificación institucional (D\_plan\_int)
30. Débiles procesos de vinculación del personal docente (D\_vin\_paca)
31. Desarticulación del trabajo con entidades externas (D\_ent\_exte)
32. Bajo porcentaje de docentes titulares (B%doc\_titu)
33. Desarticulación entre la generación del conocimiento, construcción del saber y la excelencia académica (D\_gcon\_exc)
34. Debilidad de la extensión de San Miguel (D\_ext\_SanM)
35. Estructura orgánico funcional burocratizada (Estr\_org\_b)
36. Débil cultura organizacional (D\_cult\_org)
37. Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad (A\_sac)
38. Redes de investigación (Red\_de\_inv)
39. Localización geográfica (Loc\_geo)
40. Posicionamiento en las entidades que prestan apoyo a la investigación (Poc\_ent\_in)
41. Empresa Pública (Emp\_publ)
42. Convenios interinstitucionales (Con\_interi)
43. Diversidad de actores externos de la sociedad (Div\_actex)
44. Relación con los GAD's (Rela\_GAD's)
45. Estructura Organizativa (Estruc\_Org)
46. Mejoramiento profesional docente (Mej\_prof\_d)
47. Déficit presupuestario (Defic\_pres)
48. Ausencia en la definición de gasto en I+D+i (A\_def\_gIDi)
49. Poco desarrollo económico de la Provincia (P\_deco\_pro)
50. Poca estabilidad en el direccionamiento del SES (P\_est\_dSES)
51. Problemática estructural de la educación (P\_estru\_ed)
52. Desarticulación con los entes rectores (Des\_rector)
53. Desarticulación con los problemas de la sociedad (D\_prob\_soc)
54. Débil respuesta ante la coyuntura mundial (D\_res\_covi)

## DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

### 1. Resultados de investigación (Resul\_inve)

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

### 2. Oferta académica con integración cultural (Ofac\_intcu)

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

### 3. Talento humano competente (Th\_comp)

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

### 4. Infraestructura disponible (Infr\_disp)

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

### 5. Sistema de apoyo estudiantil (Sist\_apest)

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

### 6. Docentes (Docen)

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

### 7. Visión institucional prospectiva (Vis\_ins\_pr)

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

### 8. Laboratorios especializados (Labt\_espec)

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

### 9. Espacios de interacción con la sociedad (Espa\_intes)

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

#### **10. Representación estudiantil (Repr\_estud)**

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

#### **11. Bibliotecas (Biblio)**

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

#### **12. Infraestructura nueva (Infra\_nuev)**

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

#### **13. Modernización de los procesos administrativos financieros (Mod\_procs)**

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

#### **14. Pocos recursos de autogestión (Poc\_autoge)**

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

#### **15. Gestión administrativa financiera ineficiente (Gadmfindef)**

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

#### **16. Mallas curriculares desactualizadas (Mall\_desac)**

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

#### **17. Poca articulación de las actividades sustantivas (Part\_asust)**

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

**18. Limitaciones para la investigación (Lim\_invt)**

**Descripción:** Se refiere a la limitada cantidad de horas y recursos económicos inmediatos asignadas al equipo de investigadores e incentivos, lo que limita el número de publicaciones y su abanico en las ramas del conocimiento enfocado en las necesidades del contexto. Además 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).

**19. Débil sistema de seguimiento a graduado (D\_sist\_gra)**

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

**20. Infraestructura con deficiencias (Inf\_def)**

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

**21. Débil programa de fortalecimiento de las capacidades de talento humano (D\_cap\_th)**

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

**22. Recursos físicos y tecnológicos limitados (Rft\_lim)**

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

**23. Débil gestión del talento humano (D\_gth)**

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

**24. Insuficiente ejecución de actividades de formación cultural (D\_fc)**

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

**25. Problemáticas de corrupción y acoso (P\_corr\_aco)**

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

**26. Débil sistema de acompañamiento estudiantil (D\_Sist\_aes)**

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

**27. Ausencia de un sistema de gestión documental y de información (A\_sis\_gdi)**

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

**28. Puestos docentes inadecuados (P\_doc\_ina)**

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

**29. Desarticulación en la planificación institucional (D\_plan\_int)**

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

**30. Débiles procesos de vinculación del personal docente (D\_vin\_paca)**

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

**31. Desarticulación del trabajo con entidades externas (D\_ent\_exte)**

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

**32. Bajo porcentaje de docentes titulares (B%doc\_titu)**

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

**33. Desarticulación entre la generación del conocimiento, construcción del saber y la excelencia académica (D\_gcon\_exc)**

**Descripción:** Hace referencia a la falta de cohesión de entre las actividades de investigación entendidas como una labor creativa, sistemática y sistémica fundamentada en debates epistemológicos y necesidades del entorno, que potencia los conocimientos y saberes científicos, ancestrales e interculturales (generación de conocimiento y construcción del saber) y se

implementa mediante programas y/o proyectos desarrollados bajo principios éticos y prácticas colaborativas y la búsqueda del cumplimiento de los más altos.

#### **34. Debilidad de la extensión de San Miguel (D\_ext\_SanM)**

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

#### **35. Estructura orgánico funcional burocratizada (Estr\_org\_b)**

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

#### **36. Débil cultura organizacional (D\_cult\_org)**

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

#### **37. Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad (A\_sac)**

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

#### **38. Redes de investigación (Red\_de\_inv)**

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

#### **39. Localización geográfica (Loc\_geo)**

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

#### **40. Posicionamiento en las entidades que prestan apoyo a la investigación (Poc\_ent\_in)**

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

#### **41. Empresa Pública (Emp\_publ)**

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

#### **42. Convenios interinstitucionales (Con\_interi)**

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

#### **43. Diversidad de actores externos de la sociedad (Div\_actex)**

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

#### **44. Relación con los GAD's (Rela\_GAD's)**

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

#### **45. Estructura Organizativa (Estruc\_Org)**

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

#### **46. Mejoramiento profesional docente (Mej\_prof\_d)**

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

#### **47. Déficit presupuestario (Defic\_pres)**

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

#### **48. Ausencia en la definición de gasto en I+D+i (A\_def\_gIDI)**

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

#### **49. Poco desarrollo económico de la Provincia (P\_deco\_pro)**

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

#### **50. Poca estabilidad en el direccionamiento del SES (P\_est\_dSES)**

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

### 51. Problemática estructural de la educación (P\_estructu\_ed)

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

### 52. Desarticulación con los entes rectores (Des\_rector)

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

### 53. Desarticulación con los problemas de la sociedad (D\_prob\_soc)

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

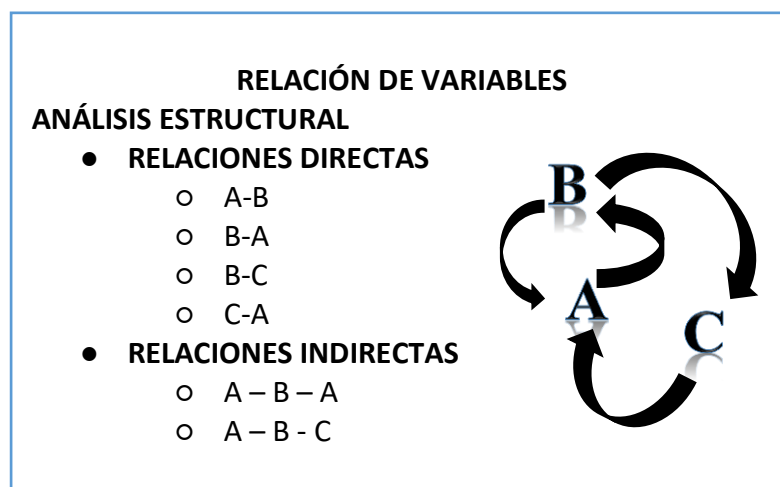
### 54. Débil respuesta ante la coyuntura mundial (D\_res\_covi)

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

## 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



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

|                 | 1 : Resul_inve | 2 : Ofac_intcu | 3 : Th_comp | 4 : Infr_disp | 5 : Sist_apest | 6 : Docen | 7 : Vis_ins_pr | 8 : Labt_espec | 9 : Espa_intes | 10 : Repr_estud | 11 : Biblio | 12 : Infra_nuev | 13 : Mod_procs | 14 : Poc_autoge |
|-----------------|----------------|----------------|-------------|---------------|----------------|-----------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-------------|-----------------|----------------|-----------------|
| 1 : Resul_inve  | 7390           | 5120           | 9433        | 5182          | 3200           | 7276      | 7329           | 5257           | 1988           | 3482            | 5534        | 4275            | 5833           | 6458            |
| 2 : Ofac_intcu  | 3468           | 2422           | 4487        | 2401          | 1545           | 3457      | 3514           | 2418           | 954            | 1660            | 2598        | 1983            | 2751           | 3036            |
| 3 : Th_comp     | 5097           | 3584           | 6498        | 3445          | 2196           | 5012      | 5082           | 3582           | 1402           | 2390            | 3764        | 2852            | 3944           | 4445            |
| 4 : Infr_disp   | 3477           | 2417           | 4418        | 2447          | 1555           | 3376      | 3493           | 2426           | 970            | 1609            | 2542        | 2056            | 2774           | 3099            |
| 5 : Sist_apest  | 3586           | 2533           | 4570        | 2437          | 1568           | 3511      | 3619           | 2456           | 979            | 1724            | 2669        | 1992            | 2796           | 3112            |
| 6 : Docen       | 6218           | 4279           | 7847        | 4174          | 2643           | 6001      | 6144           | 4322           | 1655           | 2874            | 4545        | 3462            | 4776           | 5340            |
| 7 : Vis_ins_pr  | 6117           | 4267           | 7835        | 4212          | 2704           | 6061      | 6047           | 4272           | 1676           | 2871            | 4463        | 3486            | 4803           | 5320            |
| 8 : Labt_espec  | 5095           | 3486           | 6413        | 3577          | 2186           | 4916      | 5043           | 3545           | 1373           | 2360            | 3702        | 2914            | 3981           | 4492            |
| 9 : Espa_intes  | 3461           | 2464           | 4431        | 2326          | 1560           | 3421      | 3486           | 2393           | 971            | 1633            | 2542        | 1922            | 2708           | 2997            |
| 10 : Repr_estud | 4481           | 3170           | 5791        | 3018          | 1981           | 4483      | 4487           | 3112           | 1247           | 2121            | 3300        | 2541            | 3504           | 3906            |
| 11 : Biblio     | 5339           | 3690           | 6769        | 3653          | 2300           | 5196      | 5244           | 3699           | 1444           | 2457            | 3841        | 3045            | 4147           | 4659            |
| 12 : Infra_nuev | 3744           | 2613           | 4685        | 2566          | 1627           | 3559      | 3737           | 2574           | 1047           | 1701            | 2680        | 2110            | 2896           | 3322            |
| 13 : Mod_procs  | 3751           | 2586           | 4744        | 2572          | 1628           | 3619      | 3712           | 2568           | 1027           | 1741            | 2733        | 2132            | 2903           | 3264            |
| 14 : Poc_autoge | 4174           | 2881           | 5251        | 2790          | 1808           | 4018      | 4114           | 2866           | 1133           | 1909            | 3021        | 2330            | 3206           | 3569            |
| 15 : Gadmfndef  | 4040           | 2802           | 5164        | 2776          | 1782           | 3943      | 3986           | 2810           | 1097           | 1865            | 2970        | 2295            | 3161           | 3495            |
| 16 : Mall_desac | 3529           | 2465           | 4480        | 2311          | 1483           | 3448      | 3468           | 2422           | 938            | 1619            | 2558        | 1909            | 2686           | 3005            |
| 17 : Part_asust | 4332           | 2999           | 5507        | 2864          | 1850           | 4237      | 4235           | 2976           | 1163           | 1998            | 3132        | 2359            | 3310           | 3683            |
| 18 : Lim_invt   | 5259           | 3615           | 6655        | 3618          | 2261           | 5134      | 5172           | 3674           | 1401           | 2420            | 3845        | 2961            | 4106           | 4585            |
| 19 : D_sist_gra | 2784           | 1964           | 3648        | 1873          | 1254           | 2824      | 2823           | 1920           | 777            | 1335            | 2074        | 1546            | 2223           | 2418            |
| 20 : Inf_def    | 4220           | 2966           | 5354        | 2946          | 1872           | 4105      | 4236           | 2975           | 1180           | 1948            | 3071        | 2433            | 3329           | 3778            |
| 21 : D_cap_th   | 4947           | 3433           | 6255        | 3286          | 2097           | 4810      | 4825           | 3398           | 1307           | 2291            | 3608        | 2724            | 3790           | 4207            |
| 22 : Rft_lim    | 4637           | 3198           | 5838        | 3188          | 1971           | 4447      | 4554           | 3187           | 1233           | 2151            | 3373        | 2633            | 3583           | 4022            |
| 23 : D_gth      | 4155           | 2862           | 5238        | 2727          | 1747           | 4024      | 4073           | 2824           | 1087           | 1892            | 2991        | 2268            | 3186           | 3524            |
| 24 : D_fc       | 1551           | 1112           | 2027        | 1085          | 699            | 1558      | 1561           | 1090           | 459            | 764             | 1137        | 902             | 1220           | 1395            |
| 25 : P_corr_aco | 1606           | 1153           | 2140        | 1065          | 745            | 1669      | 1602           | 1096           | 457            | 780             | 1179        | 891             | 1264           | 1383            |
| 26 : D_Sist_aes | 3065           | 2183           | 4035        | 2076          | 1368           | 3154      | 3095           | 2134           | 842            | 1482            | 2302        | 1703            | 2445           | 2670            |
| 27 : A_sis_gdi  | 3239           | 2277           | 4156        | 2250          | 1427           | 3192      | 3214           | 2233           | 877            | 1515            | 2382        | 1838            | 2562           | 2839            |
| 28 : P_doc_ina  | 2879           | 1976           | 3685        | 2039          | 1245           | 2842      | 2827           | 2000           | 768            | 1344            | 2096        | 1671            | 2273           | 2533            |
| 29 : D_plan_int | 5027           | 3521           | 6403        | 3401          | 2200           | 4924      | 4999           | 3478           | 1392           | 2349            | 3679        | 2826            | 3902           | 4369            |
| 30 : D_vin_paca | 3277           | 2261           | 4202        | 2153          | 1398           | 3222      | 3205           | 2220           | 855            | 1515            | 2374        | 1785            | 2529           | 2765            |
| 31 : D_ent_exte | 1657           | 1159           | 2137        | 1106          | 721            | 1649      | 1664           | 1145           | 458            | 789             | 1194        | 924             | 1274           | 1445            |
| 32 : B%doc_titu | 4430           | 3101           | 5621        | 2915          | 1889           | 4323      | 4358           | 3024           | 1187           | 2038            | 3161        | 2407            | 3385           | 3807            |
| 33 : D_gcon_exc | 4867           | 3349           | 6164        | 3314          | 2077           | 4748      | 4765           | 3370           | 1283           | 2257            | 3576        | 2727            | 3778           | 4183            |
| 34 : D_ext_SanM | 4024           | 2834           | 5148        | 2817          | 1791           | 3984      | 4037           | 2854           | 1120           | 1916            | 2982        | 2321            | 3189           | 3563            |
| 35 : Estr_org_b | 3848           | 2700           | 4926        | 2607          | 1684           | 3774      | 3822           | 2670           | 1067           | 1813            | 2832        | 2159            | 2989           | 3330            |
| 36 : D_cult_org | 4055           | 2878           | 5221        | 2731          | 1766           | 4009      | 4018           | 2798           | 1117           | 1921            | 2991        | 2258            | 3154           | 3496            |
| 37 : A_sac      | 4428           | 3074           | 5685        | 2992          | 1891           | 4419      | 4408           | 3085           | 1176           | 2085            | 3299        | 2474            | 3460           | 3824            |
| 38 : Red_de_inv | 5419           | 3687           | 6836        | 3646          | 2280           | 5252      | 5303           | 3719           | 1437           | 2503            | 3940        | 3038            | 4146           | 4637            |
| 39 : Loc_geo    | 1343           | 985            | 1746        | 937           | 604            | 1340      | 1365           | 967            | 402            | 636             | 996         | 790             | 1049           | 1202            |
| 40 : Poc_ent_in | 3324           | 2242           | 4211        | 2206          | 1407           | 3221      | 3230           | 2253           | 881            | 1530            | 2357        | 1830            | 2520           | 2816            |
| 41 : Emp_publ   | 3540           | 2449           | 4517        | 2429          | 1533           | 3481      | 3569           | 2440           | 959            | 1680            | 2586        | 1971            | 2779           | 3110            |
| 42 : Con_interi | 4299           | 2969           | 5436        | 2840          | 1851           | 4203      | 4229           | 2937           | 1157           | 1986            | 3103        | 2359            | 3300           | 3670            |
| 43 : Div_actex  | 1170           | 857            | 1511        | 783           | 515            | 1146      | 1183           | 796            | 355            | 557             | 834         | 647             | 888            | 1039            |
| 44 : Rela_GAD's | 1684           | 1207           | 2162        | 1107          | 721            | 1663      | 1670           | 1131           | 476            | 802             | 1200        | 913             | 1263           | 1462            |
| 45 : Estruc_Org | 2151           | 1499           | 2779        | 1405          | 932            | 2126      | 2139           | 1470           | 581            | 1002            | 1554        | 1154            | 1655           | 1829            |
| 46 : Mej_prof_d | 5481           | 3772           | 6896        | 3624          | 2293           | 5307      | 5309           | 3757           | 1457           | 2512            | 3958        | 3021            | 4140           | 4642            |
| 47 : Defic_pres | 5364           | 3730           | 6848        | 3718          | 2331           | 5263      | 5260           | 3738           | 1455           | 2504            | 3935        | 3071            | 4195           | 4672            |
| 48 : A_def_gDi  | 1899           | 1262           | 2339        | 1226          | 782            | 1798      | 1841           | 1295           | 490            | 844             | 1326        | 1029            | 1420           | 1608            |
| 49 : P_deco_pro | 1567           | 1119           | 2030        | 1035          | 725            | 1569      | 1560           | 1075           | 473            | 736             | 1116        | 884             | 1204           | 1379            |
| 50 : P_est_dSES | 1358           | 923            | 1680        | 875           | 559            | 1295      | 1315           | 914            | 353            | 622             | 970         | 732             | 1022           | 1137            |
| 51 : P_estrud   | 2540           | 1742           | 3197        | 1652          | 1085           | 2452      | 2454           | 1700           | 672            | 1158            | 1802        | 1352            | 1908           | 2115            |
| 52 : Des_rector | 1443           | 1014           | 1866        | 977           | 637            | 1454      | 1452           | 1003           | 398            | 697             | 1057        | 814             | 1146           | 1268            |
| 53 : D_prob_soc | 1479           | 1047           | 1891        | 955           | 630            | 1439      | 1448           | 1004           | 409            | 695             | 1079        | 801             | 1107           | 1251            |
| 54 : D_res_covi | 1605           | 1123           | 2039        | 1056          | 699            | 1583      | 1548           | 1122           | 441            | 729             | 1143        | 889             | 1224           | 1373            |

© UPSOR-EPTA-MIOMAC

|                 | 15 : Gadmfindef | 16 : Mall_desac | 17 : Part_asust | 18 : Lim_invt | 19 : D_sist_gra | 20 : Inf_def | 21 : D_cap_th | 22 : Rft_lim | 23 : D_gth | 24 : D_fc | 25 : P_corr_aco | 26 : D_Sist_aes | 27 : A_sis_gdi | 28 : P_doc_ina |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|------------|-----------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
| 1: Resul_inve   | 6792            | 3926            | 5470            | 6098          | 2528            | 4178         | 6734          | 6159         | 7017       | 2253      | 3135            | 3571            | 3996           | 3658           |
| 2: Ofac_intcu   | 3192            | 1854            | 2596            | 2815          | 1242            | 1959         | 3154          | 2890         | 3304       | 1120      | 1465            | 1717            | 1849           | 1683           |
| 3: Th_comp      | 4647            | 2659            | 3746            | 4165          | 1773            | 2784         | 4648          | 4171         | 4841       | 1544      | 2159            | 2489            | 2723           | 2496           |
| 4: Infr_disp    | 3222            | 1747            | 2529            | 2804          | 1178            | 2001         | 3061          | 2896         | 3229       | 1057      | 1445            | 1677            | 1854           | 1735           |
| 5: Sist_apest   | 3282            | 1850            | 2649            | 2889          | 1304            | 1976         | 3244          | 2903         | 3419       | 1139      | 1574            | 1790            | 1911           | 1751           |
| 6: Docen        | 5604            | 3204            | 4525            | 5064          | 2111            | 3399         | 5579          | 5088         | 5815       | 1883      | 2601            | 2943            | 3265           | 3017           |
| 7: Vis_ins_pr   | 5553            | 3188            | 4469            | 4925          | 2170            | 3397         | 5521          | 5009         | 5804       | 1877      | 2548            | 2983            | 3293           | 2962           |
| 8: Labt_espec   | 4642            | 2600            | 3714            | 4112          | 1714            | 2862         | 4530          | 4197         | 4730       | 1537      | 2090            | 2380            | 2674           | 2456           |
| 9: Espa_intes   | 3152            | 1793            | 2546            | 2765          | 1262            | 1901         | 3101          | 2819         | 3289       | 1110      | 1476            | 1727            | 1866           | 1674           |
| 10: Repr_estud  | 4105            | 2375            | 3309            | 3640          | 1615            | 2468         | 4071          | 3664         | 4302       | 1383      | 1908            | 2268            | 2423           | 2185           |
| 11: Biblio      | 4818            | 2716            | 3852            | 4285          | 1821            | 2949         | 4734          | 4365         | 4965       | 1598      | 2188            | 2523            | 2796           | 2572           |
| 12: Infra_nuev  | 3419            | 1840            | 2690            | 2967          | 1278            | 2075         | 3247          | 3057         | 3433       | 1099      | 1537            | 1761            | 1947           | 1824           |
| 13: Mod_procs   | 3412            | 1907            | 2726            | 3036          | 1299            | 2088         | 3327          | 3065         | 3491       | 1144      | 1567            | 1798            | 1979           | 1823           |
| 14: Poc_autogef | 3742            | 2109            | 2991            | 3343          | 1439            | 2292         | 3687          | 3396         | 3849       | 1259      | 1731            | 2000            | 2198           | 2019           |
| 15: Gadmfindef  | 3663            | 2063            | 2911            | 3250          | 1390            | 2253         | 3594          | 3333         | 3801       | 1221      | 1706            | 1961            | 2132           | 1980           |
| 16: Mall_desac  | 3140            | 1782            | 2538            | 2804          | 1230            | 1880         | 3124          | 2854         | 3300       | 1060      | 1451            | 1691            | 1821           | 1707           |
| 17: Part_asust  | 3883            | 2236            | 3134            | 3498          | 1513            | 2321         | 3903          | 3512         | 4072       | 1296      | 1806            | 2084            | 2262           | 2075           |
| 18: Lim_invt    | 4774            | 2676            | 3823            | 4246          | 1788            | 2914         | 4697          | 4350         | 4925       | 1557      | 2176            | 2482            | 2754           | 2556           |
| 19: D_sist_gra  | 2574            | 1475            | 2077            | 2261          | 1023            | 1524         | 2552          | 2307         | 2721       | 894       | 1225            | 1431            | 1522           | 1367           |
| 20: Inf_def     | 3900            | 2128            | 3076            | 3399          | 1424            | 2353         | 3743          | 3501         | 3955       | 1260      | 1756            | 2047            | 2262           | 2101           |
| 21: D_cap_th    | 4436            | 2540            | 3569            | 3987          | 1737            | 2694         | 4429          | 3988         | 4644       | 1491      | 2085            | 2372            | 2576           | 2380           |
| 22: Rft_lim     | 4193            | 2362            | 3353            | 3764          | 1599            | 2577         | 4128          | 3754         | 4331       | 1381      | 1939            | 2202            | 2445           | 2257           |
| 23: D_gth       | 3725            | 2089            | 2989            | 3342          | 1440            | 2251         | 3680          | 3341         | 3843       | 1256      | 1718            | 1982            | 2145           | 1987           |
| 24: D_fc        | 1435            | 848             | 1159            | 1257          | 556             | 859          | 1434          | 1267         | 1536       | 501       | 660             | 782             | 867            | 742            |
| 25: P_corr_aco  | 1446            | 851             | 1171            | 1280          | 599             | 857          | 1483          | 1313         | 1587       | 505       | 688             | 868             | 866            | 763            |
| 26: D_Sist_aes  | 2836            | 1649            | 2310            | 2512          | 1161            | 1669         | 2884          | 2518         | 3035       | 993       | 1356            | 1574            | 1677           | 1504           |
| 27: A_sis_gdi   | 2977            | 1684            | 2381            | 2630          | 1157            | 1802         | 2922          | 2656         | 3084       | 988       | 1363            | 1604            | 1711           | 1586           |
| 28: P_doc_ina   | 2628            | 1495            | 2102            | 2343          | 998             | 1627         | 2600          | 2352         | 2731       | 868       | 1173            | 1375            | 1535           | 1389           |
| 29: D_plan_int  | 4565            | 2578            | 3660            | 4042          | 1762            | 2752         | 4523          | 4105         | 4755       | 1539      | 2126            | 2452            | 2695           | 2452           |
| 30: D_vin_paca  | 2925            | 1675            | 2368            | 2634          | 1145            | 1762         | 2926          | 2653         | 3092       | 1015      | 1378            | 1595            | 1691           | 1553           |
| 31: D_ent_exte  | 1490            | 854             | 1198            | 1317          | 586             | 909          | 1476          | 1346         | 1563       | 505       | 693             | 811             | 879            | 783            |
| 32: B%doc_titu  | 3960            | 2218            | 3167            | 3522          | 1539            | 2355         | 3944          | 3547         | 4157       | 1314      | 1826            | 2142            | 2294           | 2122           |
| 33: D_gcon_exc  | 4391            | 2532            | 3553            | 3971          | 1691            | 2679         | 4406          | 3982         | 4576       | 1465      | 2013            | 2340            | 2569           | 2362           |
| 34: D_ext_SanM  | 3721            | 2120            | 2981            | 3291          | 1414            | 2263         | 3667          | 3331         | 3853       | 1231      | 1715            | 1978            | 2207           | 1991           |
| 35: Estr_org_b  | 3505            | 2026            | 2824            | 3142          | 1389            | 2119         | 3494          | 3134         | 3678       | 1184      | 1674            | 1902            | 2093           | 1872           |
| 36: D_cult_org  | 3688            | 2120            | 2966            | 3287          | 1480            | 2204         | 3697          | 3282         | 3908       | 1265      | 1763            | 2020            | 2201           | 1986           |
| 37: A_sac       | 4037            | 2327            | 3270            | 3642          | 1566            | 2431         | 4073          | 3631         | 4241       | 1359      | 1871            | 2185            | 2390           | 2163           |
| 38: Red_de_inv  | 4850            | 2778            | 3910            | 4385          | 1856            | 3002         | 4830          | 4405         | 5008       | 1614      | 2211            | 2555            | 2812           | 2586           |
| 39: Loc_geo     | 1231            | 708             | 976             | 1065          | 487             | 758          | 1189          | 1097         | 1276       | 422       | 568             | 671             | 737            | 667            |
| 40: Poc_ent_in  | 2933            | 1685            | 2365            | 2651          | 1138            | 1814         | 2923          | 2690         | 3065       | 989       | 1347            | 1551            | 1719           | 1556           |
| 41: Emp_publ    | 3258            | 1823            | 2620            | 2872          | 1247            | 1960         | 3195          | 2896         | 3355       | 1114      | 1516            | 1708            | 1892           | 1707           |
| 42: Con_interi  | 3843            | 2182            | 3107            | 3421          | 1509            | 2331         | 3814          | 3483         | 4010       | 1301      | 1760            | 2059            | 2254           | 2049           |
| 43: Div_actex   | 1075            | 614             | 845             | 928           | 449             | 638          | 1046          | 917          | 1117       | 362       | 510             | 584             | 638            | 559            |
| 44: Rela_GAD's  | 1489            | 857             | 1198            | 1308          | 635             | 898          | 1492          | 1323         | 1599       | 514       | 700             | 829             | 884            | 792            |
| 45: Estruc_Org  | 1925            | 1103            | 1548            | 1729          | 768             | 1148         | 1927          | 1733         | 2065       | 644       | 921             | 1074            | 1148           | 1030           |
| 46: Mej_prof_d  | 4861            | 2775            | 3905            | 4412          | 1880            | 2968         | 4883          | 4422         | 5073       | 1603      | 2239            | 2593            | 2842           | 2623           |
| 47: Defic_pres  | 4878            | 2763            | 3892            | 4343          | 1871            | 3002         | 4809          | 4400         | 5072       | 1614      | 2253            | 2592            | 2850           | 2613           |
| 48: A_def_gDi   | 1673            | 926             | 1347            | 1537          | 618             | 1017         | 1658          | 1521         | 1711       | 537       | 748             | 870             | 970            | 888            |
| 49: P_deco_pro  | 1429            | 816             | 1136            | 1231          | 577             | 854          | 1392          | 1256         | 1494       | 493       | 666             | 785             | 846            | 738            |
| 50: P_est_dSES  | 1213            | 680             | 968             | 1105          | 476             | 735          | 1209          | 1068         | 1254       | 395       | 583             | 637             | 714            | 639            |
| 51: P_estrud    | 2226            | 1276            | 1808            | 2015          | 890             | 1343         | 2250          | 2028         | 2343       | 763       | 1031            | 1213            | 1296           | 1182           |
| 52: Des_rector  | 1328            | 761             | 1067            | 1167          | 522             | 797          | 1323          | 1173         | 1389       | 455       | 622             | 716             | 787            | 694            |
| 53: D_prob_soc  | 1316            | 766             | 1057            | 1183          | 531             | 786          | 1327          | 1173         | 1409       | 446       | 639             | 736             | 773            | 709            |
| 54: D_res_covi  | 1423            | 818             | 1142            | 1277          | 555             | 861          | 1415          | 1309         | 1497       | 465       | 650             | 767             | 838            | 763            |

© UPSOR-EPTA-MIOMAC

|                 | 29 : D_plan_int | 30 : D_vin_paca | 31 : D_ent_exte | 32 : B%doc_titu | 33 : D_gcon_exc | 34 : D_ext_SanM | 35 : Estr_org_b | 36 : D_cult_org | 37 : A_sac | 38 : Red_de_inv | 39 : Loc_geo | 40 : Poc_ent_in | 41 : Emp_publ | 42 : Con_interi |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|-----------------|--------------|-----------------|---------------|-----------------|
| 1: Resul_inve   | 7447            | 4992            | 2815            | 6285            | 5201            | 4644            | 6435            | 5242            | 8073       | 4673            | 1318         | 4498            | 4609          | 6346            |
| 2: Ofac_intcu   | 3556            | 2352            | 1387            | 2960            | 2460            | 2226            | 3076            | 2535            | 3794       | 2143            | 670          | 2074            | 2143          | 3014            |
| 3: Th_comp      | 5148            | 3456            | 1919            | 4316            | 3600            | 3222            | 4430            | 3606            | 5560       | 3182            | 919          | 3038            | 3108          | 4375            |
| 4: Infr_disp    | 3523            | 2258            | 1313            | 2856            | 2406            | 2276            | 3120            | 2474            | 3802       | 2127            | 615          | 2056            | 2204          | 2946            |
| 5: Sist_apest   | 3631            | 2456            | 1394            | 3048            | 2540            | 2283            | 3149            | 2586            | 3896       | 2191            | 662          | 2108            | 2209          | 3088            |
| 6: Docen        | 6213            | 4146            | 2304            | 5181            | 4331            | 3924            | 5354            | 4353            | 6686       | 3835            | 1098         | 3665            | 3788          | 5263            |
| 7: Vis_ins_pr   | 6130            | 4101            | 2330            | 5114            | 4260            | 3880            | 5362            | 4379            | 6670       | 3803            | 1093         | 3640            | 3801          | 5245            |
| 8: Labt_espec   | 5080            | 3309            | 1918            | 4177            | 3505            | 3214            | 4432            | 3570            | 5482       | 3159            | 936          | 3066            | 3171          | 4361            |
| 9: Espa_intes   | 3490            | 2358            | 1369            | 2936            | 2434            | 2219            | 3067            | 2517            | 3766       | 2134            | 656          | 2063            | 2181          | 2996            |
| 10: Repr_estud  | 4543            | 3072            | 1718            | 3817            | 3186            | 2846            | 3928            | 3238            | 4924       | 2801            | 789          | 2659            | 2754          | 3861            |
| 11: Biblio      | 5343            | 3489            | 1981            | 4353            | 3688            | 3384            | 4634            | 3707            | 5747       | 3304            | 941          | 3165            | 3293          | 4533            |
| 12: Infra_nuev  | 3781            | 2387            | 1415            | 3033            | 2548            | 2418            | 3306            | 2608            | 4040       | 2270            | 701          | 2200            | 2349          | 3202            |
| 13: Mod_procs   | 3762            | 2468            | 1406            | 3101            | 2578            | 2415            | 3297            | 2646            | 4038       | 2277            | 667          | 2174            | 2317          | 3173            |
| 14: Poc_autogef | 4135            | 2752            | 1561            | 3451            | 2869            | 2655            | 3613            | 2939            | 4463       | 2550            | 733          | 2447            | 2591          | 3513            |
| 15: Gadmfindef  | 4073            | 2696            | 1515            | 3372            | 2801            | 2591            | 3551            | 2870            | 4395       | 2483            | 693          | 2379            | 2521          | 3420            |
| 16: Mall_desac  | 3546            | 2358            | 1287            | 2917            | 2461            | 2215            | 3019            | 2423            | 3777       | 2160            | 607          | 2067            | 2104          | 2969            |
| 17: Part_asust  | 4336            | 2912            | 1592            | 3632            | 3018            | 2712            | 3716            | 3025            | 4677       | 2661            | 742          | 2528            | 2566          | 3646            |
| 18: Lim_invt    | 5291            | 3480            | 1965            | 4357            | 3634            | 3315            | 4583            | 3681            | 5686       | 3257            | 935          | 3157            | 3235          | 4481            |
| 19: D_sist_gra  | 2886            | 1946            | 1093            | 2439            | 2016            | 1790            | 2494            | 2054            | 3098       | 1734            | 496          | 1656            | 1687          | 2407            |
| 20: Inf_def     | 4282            | 2756            | 1580            | 3472            | 2936            | 2746            | 3744            | 2998            | 4622       | 2633            | 753          | 2507            | 2651          | 3617            |
| 21: D_cap_th    | 4905            | 3332            | 1841            | 4135            | 3442            | 3075            | 4238            | 3460            | 5315       | 3039            | 856          | 2918            | 2995          | 4165            |
| 22: Rft_lim     | 4603            | 3071            | 1722            | 3816            | 3202            | 2923            | 4019            | 3235            | 4990       | 2836            | 807          | 2727            | 2875          | 3917            |
| 23: D_gth       | 4118            | 2754            | 1537            | 3424            | 2865            | 2596            | 3565            | 2905            | 4419       | 2538            | 720          | 2440            | 2505          | 3489            |
| 24: D_fc        | 1580            | 1060            | 637             | 1341            | 1117            | 983             | 1394            | 1132            | 1745       | 990             | 314          | 939             | 977           | 1387            |
| 25: P_corr_aco  | 1660            | 1137            | 636             | 1404            | 1165            | 1027            | 1445            | 1203            | 1805       | 994             | 290          | 941             | 958           | 1388            |
| 26: D_Sist_aes  | 3174            | 2198            | 1190            | 2672            | 2230            | 1950            | 2741            | 2262            | 3407       | 1929            | 533          | 1833            | 1843          | 2681            |
| 27: A_sis_gdi   | 3264            | 2178            | 1220            | 2698            | 2270            | 2069            | 2830            | 2310            | 3544       | 1982            | 561          | 1896            | 1969          | 2759            |
| 28: P_doc_ina   | 2869            | 1912            | 1080            | 2374            | 1986            | 1812            | 2534            | 2042            | 3128       | 1791            | 506          | 1726            | 1787          | 2461            |
| 29: D_plan_int  | 5053            | 3380            | 1906            | 4222            | 3521            | 3209            | 4396            | 3568            | 5460       | 3096            | 890          | 2964            | 3105          | 4296            |
| 30: D_vin_paca  | 3281            | 2210            | 1221            | 2750            | 2310            | 2058            | 2818            | 2338            | 3531       | 2007            | 551          | 1912            | 1948          | 2746            |
| 31: D_ent_exte  | 1711            | 1105            | 686             | 1401            | 1167            | 1039            | 1478            | 1207            | 1825       | 1035            | 341          | 1006            | 1047          | 1464            |
| 32: B%doc_titu  | 4433            | 2956            | 1629            | 3646            | 3084            | 2774            | 3832            | 3096            | 4786       | 2714            | 766          | 2596            | 2648          | 3741            |
| 33: D_gcon_exc  | 4833            | 3273            | 1800            | 4057            | 3392            | 3054            | 4191            | 3437            | 5254       | 2989            | 838          | 2869            | 2939          | 4101            |
| 34: D_ext_SanM  | 4082            | 2728            | 1558            | 3423            | 2838            | 2564            | 3570            | 2898            | 4444       | 2535            | 741          | 2428            | 2526          | 3486            |
| 35: Estr_org_b  | 3884            | 2638            | 1476            | 3290            | 2712            | 2444            | 3383            | 2778            | 4224       | 2400            | 678          | 2280            | 2409          | 3328            |
| 36: D_cult_org  | 4097            | 2806            | 1541            | 3462            | 2883            | 2567            | 3561            | 2896            | 4435       | 2528            | 699          | 2396            | 2488          | 3485            |
| 37: A_sac       | 4469            | 3048            | 1665            | 3786            | 3130            | 2784            | 3863            | 3206            | 4815       | 2773            | 774          | 2643            | 2687          | 3798            |
| 38: Red_de_inv  | 5391            | 3578            | 2042            | 4492            | 3721            | 3366            | 4683            | 3785            | 5795       | 3307            | 985          | 3220            | 3301          | 4573            |
| 39: Loc_geo     | 1383            | 890             | 555             | 1133            | 932             | 858             | 1202            | 962             | 1485       | 868             | 277          | 837             | 920           | 1216            |
| 40: Poc_ent_in  | 3324            | 2174            | 1265            | 2745            | 2284            | 2066            | 2887            | 2319            | 3564       | 2025            | 607          | 1956            | 2024          | 2808            |
| 41: Emp_publ    | 3602            | 2383            | 1396            | 2990            | 2498            | 2236            | 3137            | 2551            | 3851       | 2208            | 673          | 2140            | 2191          | 3081            |
| 42: Con_interi  | 4278            | 2854            | 1630            | 3578            | 2972            | 2688            | 3723            | 3028            | 4603       | 2625            | 784          | 2547            | 2613          | 3639            |
| 43: Div_actex   | 1201            | 787             | 501             | 1001            | 820             | 721             | 1053            | 836             | 1298       | 740             | 249          | 717             | 774           | 1073            |
| 44: Rela_GAD's  | 1709            | 1131            | 681             | 1402            | 1173            | 1041            | 1487            | 1185            | 1838       | 1033            | 340          | 1001            | 1055          | 1487            |
| 45: Estruct_Org | 2191            | 1480            | 828             | 1858            | 1526            | 1346            | 1903            | 1570            | 2372       | 1342            | 379          | 1289            | 1329          | 1848            |
| 46: Mej_prof_d  | 5423            | 3630            | 2020            | 4537            | 3757            | 3392            | 4686            | 3777            | 5851       | 3347            | 955          | 3214            | 3311          | 4607            |
| 47: Defic_pres  | 5387            | 3575            | 2022            | 4479            | 3719            | 3385            | 4707            | 3781            | 5840       | 3327            | 946          | 3197            | 3329          | 4583            |
| 48: A_def_gDi   | 1847            | 1215            | 681             | 1531            | 1275            | 1181            | 1623            | 1326            | 2005       | 1148            | 333          | 1113            | 1147          | 1565            |
| 49: P_deco_pro  | 1590            | 1045            | 641             | 1318            | 1085            | 998             | 1414            | 1138            | 1719       | 978             | 314          | 932             | 1014          | 1389            |
| 50: P_est_dSES  | 1325            | 915             | 503             | 1142            | 925             | 828             | 1165            | 960             | 1446       | 834             | 234          | 807             | 833           | 1138            |
| 51: P_estruc_ed | 2487            | 1676            | 923             | 2089            | 1741            | 1575            | 2154            | 1771            | 2687       | 1517            | 437          | 1454            | 1489          | 2104            |
| 52: Des_rector  | 1469            | 994             | 596             | 1239            | 1034            | 893             | 1284            | 1062            | 1593       | 916             | 282          | 897             | 908           | 1267            |
| 53: D_prob_soc  | 1485            | 1019            | 553             | 1256            | 1042            | 922             | 1275            | 1043            | 1611       | 905             | 253          | 853             | 893           | 1251            |
| 54: D_res_covi  | 1603            | 1062            | 600             | 1327            | 1102            | 1003            | 1387            | 1118            | 1740       | 1005            | 281          | 960             | 991           | 1360            |

© UPSOR-EPTA-MICMAC

|                 | 29 : D_plan_int | 30 : D_vin_paca | 31 : D_ent_exte | 32 : B%doc_titu | 33 : D_gcon_exc | 34 : D_ext_SanM | 35 : Estr_org_b | 36 : D_cult_org | 37 : A_sac | 38 : Red_de_inv | 39 : Loc_geo | 40 : Poc_ent_in | 41 : Emp_publ | 42 : Con_interi |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|-----------------|--------------|-----------------|---------------|-----------------|
| 1: Resul_inve   | 7447            | 4992            | 2815            | 6285            | 5201            | 4644            | 6435            | 5242            | 8073       | 4673            | 1318         | 4498            | 4609          | 6346            |
| 2: Ofac_intcu   | 3556            | 2352            | 1387            | 2960            | 2460            | 2226            | 3076            | 2535            | 3794       | 2143            | 670          | 2074            | 2143          | 3014            |
| 3: Th_comp      | 5148            | 3456            | 1919            | 4316            | 3600            | 3222            | 4430            | 3606            | 5560       | 3182            | 919          | 3038            | 3108          | 4375            |
| 4: Infr_disp    | 3523            | 2258            | 1313            | 2856            | 2406            | 2276            | 3120            | 2474            | 3802       | 2127            | 615          | 2056            | 2204          | 2946            |
| 5: Sist_apest   | 3631            | 2456            | 1394            | 3048            | 2540            | 2283            | 3149            | 2586            | 3896       | 2191            | 662          | 2108            | 2209          | 3088            |
| 6: Docen        | 6213            | 4146            | 2304            | 5181            | 4331            | 3924            | 5354            | 4353            | 6686       | 3835            | 1098         | 3665            | 3788          | 5263            |
| 7: Vis_ins_pr   | 6130            | 4101            | 2330            | 5114            | 4260            | 3880            | 5362            | 4379            | 6670       | 3803            | 1093         | 3640            | 3801          | 5245            |
| 8: Labt_espec   | 5080            | 3309            | 1918            | 4177            | 3505            | 3214            | 4432            | 3570            | 5482       | 3159            | 936          | 3066            | 3171          | 4361            |
| 9: Espa_intes   | 3490            | 2358            | 1369            | 2936            | 2434            | 2219            | 3067            | 2517            | 3766       | 2134            | 656          | 2063            | 2181          | 2996            |
| 10: Repr_estud  | 4543            | 3072            | 1718            | 3817            | 3186            | 2846            | 3928            | 3238            | 4924       | 2801            | 789          | 2659            | 2754          | 3861            |
| 11: Biblio      | 5343            | 3489            | 1981            | 4353            | 3688            | 3384            | 4634            | 3707            | 5747       | 3304            | 941          | 3165            | 3293          | 4533            |
| 12: Infra_nuev  | 3781            | 2387            | 1415            | 3033            | 2548            | 2418            | 3306            | 2608            | 4040       | 2270            | 701          | 2200            | 2349          | 3202            |
| 13: Mod_procs   | 3762            | 2468            | 1406            | 3101            | 2578            | 2415            | 3297            | 2646            | 4038       | 2277            | 667          | 2174            | 2317          | 3173            |
| 14: Poc_autogef | 4135            | 2752            | 1561            | 3451            | 2869            | 2655            | 3613            | 2939            | 4463       | 2550            | 733          | 2447            | 2591          | 3513            |
| 15: Gadmfindef  | 4073            | 2696            | 1515            | 3372            | 2801            | 2591            | 3551            | 2870            | 4395       | 2483            | 693          | 2379            | 2521          | 3420            |
| 16: Mall_desac  | 3546            | 2358            | 1287            | 2917            | 2461            | 2215            | 3019            | 2423            | 3777       | 2160            | 607          | 2067            | 2104          | 2969            |
| 17: Part_asust  | 4336            | 2912            | 1592            | 3632            | 3018            | 2712            | 3716            | 3025            | 4677       | 2661            | 742          | 2528            | 2566          | 3646            |
| 18: Lim_invt    | 5291            | 3480            | 1965            | 4357            | 3634            | 3315            | 4583            | 3681            | 5686       | 3257            | 935          | 3157            | 3235          | 4481            |
| 19: D_sist_gra  | 2886            | 1946            | 1093            | 2439            | 2016            | 1790            | 2494            | 2054            | 3098       | 1734            | 496          | 1656            | 1687          | 2407            |
| 20: Inf_def     | 4282            | 2756            | 1580            | 3472            | 2936            | 2746            | 3744            | 2998            | 4622       | 2633            | 753          | 2507            | 2651          | 3617            |
| 21: D_cap_th    | 4905            | 3332            | 1841            | 4135            | 3442            | 3075            | 4238            | 3460            | 5315       | 3039            | 856          | 2918            | 2995          | 4165            |
| 22: Rft_lim     | 4603            | 3071            | 1722            | 3816            | 3202            | 2923            | 4019            | 3235            | 4990       | 2836            | 807          | 2727            | 2875          | 3917            |
| 23: D_gth       | 4118            | 2754            | 1537            | 3424            | 2865            | 2596            | 3565            | 2905            | 4419       | 2538            | 720          | 2440            | 2505          | 3489            |
| 24: D_fc        | 1580            | 1060            | 637             | 1341            | 1117            | 983             | 1394            | 1132            | 1745       | 990             | 314          | 939             | 977           | 1387            |
| 25: P_corr_aco  | 1660            | 1137            | 636             | 1404            | 1165            | 1027            | 1445            | 1203            | 1805       | 994             | 290          | 941             | 958           | 1388            |
| 26: D_Sist_aes  | 3174            | 2198            | 1190            | 2672            | 2230            | 1950            | 2741            | 2262            | 3407       | 1929            | 533          | 1833            | 1843          | 2681            |
| 27: A_sis_gdi   | 3264            | 2178            | 1220            | 2698            | 2270            | 2069            | 2830            | 2310            | 3544       | 1982            | 561          | 1896            | 1969          | 2759            |
| 28: P_doc_ina   | 2869            | 1912            | 1080            | 2374            | 1986            | 1812            | 2534            | 2042            | 3128       | 1791            | 506          | 1726            | 1787          | 2461            |
| 29: D_plan_int  | 5053            | 3380            | 1906            | 4222            | 3521            | 3209            | 4396            | 3568            | 5460       | 3096            | 890          | 2964            | 3105          | 4296            |
| 30: D_vin_paca  | 3281            | 2210            | 1221            | 2750            | 2310            | 2058            | 2818            | 2338            | 3531       | 2007            | 551          | 1912            | 1948          | 2746            |
| 31: D_ent_exte  | 1711            | 1105            | 686             | 1401            | 1167            | 1039            | 1478            | 1207            | 1825       | 1035            | 341          | 1006            | 1047          | 1464            |
| 32: B%doc_titu  | 4433            | 2956            | 1629            | 3646            | 3084            | 2774            | 3832            | 3096            | 4786       | 2714            | 766          | 2596            | 2648          | 3741            |
| 33: D_gcon_exc  | 4833            | 3273            | 1800            | 4057            | 3392            | 3054            | 4191            | 3437            | 5254       | 2989            | 838          | 2869            | 2939          | 4101            |
| 34: D_ext_SanM  | 4082            | 2728            | 1558            | 3423            | 2838            | 2564            | 3570            | 2898            | 4444       | 2535            | 741          | 2428            | 2526          | 3486            |
| 35: Estr_org_b  | 3884            | 2638            | 1476            | 3290            | 2712            | 2444            | 3383            | 2778            | 4224       | 2400            | 678          | 2280            | 2409          | 3328            |
| 36: D_cult_org  | 4097            | 2806            | 1541            | 3462            | 2883            | 2567            | 3561            | 2896            | 4435       | 2528            | 699          | 2396            | 2488          | 3485            |
| 37: A_sac       | 4469            | 3048            | 1665            | 3786            | 3130            | 2784            | 3863            | 3206            | 4815       | 2773            | 774          | 2643            | 2687          | 3798            |
| 38: Red_de_inv  | 5391            | 3578            | 2042            | 4492            | 3721            | 3366            | 4683            | 3785            | 5795       | 3307            | 985          | 3220            | 3301          | 4573            |
| 39: Loc_geo     | 1383            | 890             | 555             | 1133            | 932             | 858             | 1202            | 962             | 1485       | 868             | 277          | 837             | 920           | 1216            |
| 40: Poc_ent_in  | 3324            | 2174            | 1265            | 2745            | 2284            | 2066            | 2887            | 2319            | 3564       | 2025            | 607          | 1956            | 2024          | 2808            |
| 41: Emp_publ    | 3602            | 2383            | 1396            | 2990            | 2498            | 2236            | 3137            | 2551            | 3851       | 2208            | 673          | 2140            | 2191          | 3081            |
| 42: Con_interi  | 4278            | 2854            | 1630            | 3578            | 2972            | 2688            | 3723            | 3028            | 4603       | 2625            | 784          | 2547            | 2613          | 3639            |
| 43: Div_actex   | 1201            | 787             | 501             | 1001            | 820             | 721             | 1053            | 836             | 1298       | 740             | 249          | 717             | 774           | 1073            |
| 44: Rela_GAD's  | 1709            | 1131            | 681             | 1402            | 1173            | 1041            | 1487            | 1185            | 1838       | 1033            | 340          | 1001            | 1055          | 1487            |
| 45: Estruc_Org  | 2191            | 1480            | 828             | 1858            | 1526            | 1346            | 1903            | 1570            | 2372       | 1342            | 379          | 1289            | 1329          | 1848            |
| 46: Mej_prof_d  | 5423            | 3630            | 2020            | 4537            | 3757            | 3392            | 4686            | 3777            | 5851       | 3347            | 955          | 3214            | 3311          | 4607            |
| 47: Defic_pres  | 5387            | 3575            | 2022            | 4479            | 3719            | 3385            | 4707            | 3781            | 5840       | 3327            | 946          | 3197            | 3329          | 4583            |
| 48: A_def_gDi   | 1847            | 1215            | 681             | 1531            | 1275            | 1181            | 1623            | 1326            | 2005       | 1148            | 333          | 1113            | 1147          | 1565            |
| 49: P_deco_pro  | 1590            | 1045            | 641             | 1318            | 1085            | 998             | 1414            | 1138            | 1719       | 978             | 314          | 932             | 1014          | 1389            |
| 50: P_est_dSES  | 1325            | 915             | 503             | 1142            | 925             | 828             | 1165            | 960             | 1446       | 834             | 234          | 807             | 833           | 1138            |
| 51: P_estruc_ed | 2487            | 1676            | 923             | 2089            | 1741            | 1575            | 2154            | 1771            | 2687       | 1517            | 437          | 1454            | 1489          | 2104            |
| 52: Des_rector  | 1469            | 994             | 596             | 1239            | 1034            | 893             | 1284            | 1062            | 1593       | 916             | 282          | 897             | 908           | 1267            |
| 53: D_prob_soc  | 1485            | 1019            | 553             | 1256            | 1042            | 922             | 1275            | 1043            | 1611       | 905             | 253          | 853             | 893           | 1251            |
| 54: D_res_covi  | 1603            | 1062            | 600             | 1327            | 1102            | 1003            | 1387            | 1118            | 1740       | 1005            | 281          | 960             | 991           | 1360            |

© UPSOR-EPTA-MICMAC

|                 | 43 : Div_actex | 44 : Rela_GAD's | 45 : Estruc_Org | 46 : Mej_prof_d | 47 : Defic_pres | 48 : A_def_glDi | 49 : P_deco_pro | 50 : P_est_dSES | 51 : P_estru_ed | 52 : Des_rector | 53 : D_prob_soc | 54 : D_res_covi |
|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 : Resul inve  | 2753           | 1459            | 5068            | 6979            | 8885            | 2635            | 1926            | 2417            | 3739            | 3916            | 2178            | 3363            |
| 2 : Ofac intcu  | 1323           | 716             | 2389            | 3301            | 4192            | 1161            | 900             | 1122            | 1755            | 1861            | 1056            | 1575            |
| 3 : Th comp     | 1837           | 971             | 3445            | 4837            | 6097            | 1727            | 1332            | 1665            | 2579            | 2669            | 1502            | 2277            |
| 4 : Infr_disp   | 1245           | 660             | 2361            | 3197            | 4170            | 1172            | 860             | 1115            | 1709            | 1855            | 993             | 1536            |
| 5 : Sist_apest  | 1314           | 682             | 2468            | 3383            | 4295            | 1166            | 932             | 1163            | 1808            | 1899            | 1060            | 1626            |
| 6 : Docen       | 2217           | 1172            | 4144            | 5785            | 7386            | 2096            | 1611            | 1992            | 3089            | 3249            | 1790            | 2760            |
| 7 : Vis_ins_pr  | 2233           | 1210            | 4180            | 5718            | 7300            | 2068            | 1562            | 1995            | 3060            | 3226            | 1805            | 2700            |
| 8 : Labt_espec  | 1853           | 990             | 3414            | 4715            | 6060            | 1790            | 1312            | 1683            | 2507            | 2690            | 1456            | 2286            |
| 9 : Espa_intes  | 1299           | 708             | 2386            | 3238            | 4135            | 1107            | 891             | 1115            | 1760            | 1844            | 1034            | 1530            |
| 10 : Repr_estud | 1651           | 874             | 3039            | 4257            | 5394            | 1486            | 1146            | 1443            | 2297            | 2360            | 1353            | 1999            |
| 11 : Biblio     | 1899           | 1021            | 3547            | 4923            | 6335            | 1833            | 1355            | 1734            | 2661            | 2788            | 1534            | 2354            |
| 12 : Infra_nuev | 1313           | 709             | 2496            | 3395            | 4450            | 1221            | 943             | 1227            | 1815            | 1962            | 1042            | 1644            |
| 13 : Mod_procs  | 1325           | 702             | 2537            | 3433            | 4462            | 1231            | 946             | 1204            | 1831            | 1973            | 1063            | 1680            |
| 14 : Poc_autoge | 1490           | 803             | 2795            | 3803            | 4916            | 1369            | 1055            | 1330            | 2057            | 2187            | 1179            | 1814            |
| 15 : Gadmfindex | 1445           | 765             | 2744            | 3728            | 4808            | 1370            | 1005            | 1289            | 2017            | 2114            | 1166            | 1771            |
| 16 : Mall_desac | 1258           | 651             | 2310            | 3281            | 4134            | 1174            | 883             | 1105            | 1786            | 1797            | 1022            | 1522            |
| 17 : Part_asust | 1511           | 789             | 2886            | 4063            | 5108            | 1434            | 1093            | 1376            | 2171            | 2226            | 1259            | 1881            |
| 18 : Lim_invt   | 1879           | 995             | 3530            | 4893            | 6246            | 1853            | 1329            | 1732            | 2630            | 2731            | 1522            | 2327            |
| 19 : D_sist_gra | 1033           | 549             | 1939            | 2736            | 3354            | 920             | 716             | 910             | 1451            | 1463            | 867             | 1229            |
| 20 : Inf_def    | 1509           | 798             | 2854            | 3930            | 5090            | 1429            | 1057            | 1394            | 2091            | 2220            | 1222            | 1869            |
| 21 : D_cap_th   | 1760           | 910             | 3303            | 4600            | 5810            | 1669            | 1262            | 1575            | 2473            | 2566            | 1426            | 2171            |
| 22 : Rft_lim    | 1636           | 853             | 3111            | 4252            | 5503            | 1571            | 1176            | 1500            | 2268            | 2432            | 1299            | 2074            |
| 23 : D_gth      | 1470           | 766             | 2759            | 3829            | 4894            | 1376            | 1043            | 1328            | 2063            | 2155            | 1181            | 1816            |
| 24 : D_fc       | 597            | 326             | 1081            | 1520            | 1876            | 516             | 429             | 517             | 790             | 835             | 485             | 716             |
| 25 : P_corr_aco | 585            | 313             | 1104            | 1584            | 1931            | 522             | 403             | 539             | 838             | 838             | 522             | 695             |
| 26 : D_Sist_aes | 1126           | 585             | 2148            | 3023            | 3719            | 1032            | 787             | 999             | 1632            | 1604            | 960             | 1376            |
| 27 : A_sis_gdi  | 1148           | 587             | 2190            | 3046            | 3887            | 1073            | 805             | 1033            | 1600            | 1697            | 942             | 1428            |
| 28 : P_doc_ina  | 1032           | 545             | 1961            | 2683            | 3437            | 1013            | 724             | 950             | 1423            | 1516            | 833             | 1296            |
| 29 : D_plan_int | 1805           | 958             | 3413            | 4700            | 5981            | 1673            | 1276            | 1618            | 2522            | 2637            | 1463            | 2204            |
| 30 : D_vin_paca | 1163           | 595             | 2171            | 3108            | 3870            | 1099            | 816             | 1047            | 1646            | 1702            | 966             | 1416            |
| 31 : D_ent_exte | 635            | 367             | 1131            | 1568            | 1990            | 562             | 448             | 571             | 833             | 892             | 503             | 749             |
| 32 : B%doc_titu | 1541           | 796             | 2923            | 4143            | 5229            | 1467            | 1102            | 1431            | 2215            | 2272            | 1281            | 1905            |
| 33 : D_gcon_exc | 1724           | 894             | 3254            | 4546            | 5787            | 1653            | 1231            | 1569            | 2403            | 2531            | 1406            | 2151            |
| 34 : D_ext_SanM | 1484           | 799             | 2796            | 3811            | 4861            | 1381            | 1049            | 1335            | 2029            | 2141            | 1195            | 1823            |
| 35 : Estr_org_b | 1393           | 745             | 2651            | 3609            | 4617            | 1267            | 998             | 1252            | 1953            | 2035            | 1124            | 1735            |
| 36 : D_cult_org | 1460           | 762             | 2800            | 3841            | 4824            | 1338            | 1044            | 1304            | 2087            | 2116            | 1194            | 1807            |
| 37 : A_sac      | 1611           | 845             | 3032            | 4225            | 5321            | 1538            | 1138            | 1471            | 2253            | 2325            | 1317            | 1992            |
| 38 : Red_de_inv | 1950           | 1055            | 3609            | 4981            | 6380            | 1860            | 1400            | 1767            | 2667            | 2836            | 1549            | 2414            |
| 39 : Loc_geo    | 548            | 321             | 938             | 1231            | 1620            | 452             | 372             | 444             | 693             | 736             | 398             | 616             |
| 40 : Poc_ent_in | 1200           | 662             | 2203            | 3058            | 3879            | 1125            | 852             | 1076            | 1635            | 1735            | 953             | 1452            |
| 41 : Emp_publ   | 1321           | 711             | 2443            | 3377            | 4246            | 1212            | 934             | 1186            | 1792            | 1887            | 1048            | 1610            |
| 42 : Con_interi | 1553           | 840             | 2859            | 3990            | 5041            | 1432            | 1100            | 1400            | 2137            | 2231            | 1256            | 1862            |
| 43 : Div_actex  | 459            | 261             | 813             | 1097            | 1392            | 358             | 334             | 381             | 604             | 641             | 335             | 532             |
| 44 : Rela_GAD's | 633            | 353             | 1127            | 1567            | 1965            | 537             | 463             | 551             | 849             | 888             | 491             | 744             |
| 45 : Estruc_Org | 779            | 418             | 1455            | 2066            | 2553            | 716             | 552             | 720             | 1098            | 1126            | 642             | 931             |
| 46 : Mej_prof_d | 1925           | 1017            | 3623            | 5009            | 6407            | 1851            | 1390            | 1744            | 2706            | 2830            | 1546            | 2393            |
| 47 : Defic_pres | 1930           | 1022            | 3654            | 4980            | 6365            | 1858            | 1368            | 1754            | 2679            | 2807            | 1557            | 2396            |
| 48 : A_def_glDi | 642            | 351             | 1221            | 1723            | 2226            | 641             | 484             | 642             | 897             | 986             | 528             | 817             |
| 49 : P_deco_pro | 600            | 346             | 1076            | 1458            | 1864            | 493             | 423             | 512             | 805             | 837             | 475             | 695             |
| 50 : P_est_dSES | 464            | 249             | 922             | 1237            | 1590            | 464             | 347             | 457             | 670             | 710             | 375             | 606             |
| 51 : P_estru_ed | 877            | 460             | 1652            | 2334            | 2943            | 816             | 635             | 801             | 1243            | 1302            | 725             | 1071            |
| 52 : Des_rector | 557            | 313             | 1006            | 1408            | 1742            | 503             | 399             | 501             | 747             | 778             | 444             | 652             |
| 53 : D_prob_soc | 523            | 272             | 989             | 1376            | 1739            | 477             | 382             | 465             | 752             | 761             | 430             | 655             |
| 54 : D_res_covi | 570            | 314             | 1056            | 1477            | 1885            | 547             | 406             | 521             | 810             | 825             | 470             | 687             |

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

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

- 0: Sin influencia
- 1: Poca

- 2: Fuerte
- 3: Determinante
- P: Potencial

## ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO

### FORTALEZAS

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

### DEBILIDADES

- Escaza articulación y gestión de los procesos sustantivos y adjetivos a la Planificación Institucional
- Débil gestión administrativa financiera interna que limita el desarrollo de la infraestructura y los servicios universitarios por Desactualización de la normativa interna y el desconocimiento del funcionamiento de las entidades rectoras
- Poca integración entre PIS, Proyectos de Titulación, Vinculación e Investigación generativa que mejore la ejecución presupuestaria del sistema de investigación.
- Débil gestión del talento humano para el aprovechamiento óptimo de las competencias y fortalezas del personal administrativo y docente (planificación, manual de puestos, reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación).
  - Carencia de un fuerte sistema de apoyo estudiantil que contribuya el mejoramiento de la eficiencia terminal y que englobe políticas internas y acciones como: tutorías,

acompañamiento estudiantil (físico, académico, psicológico y socioeconómico), seguimiento de tasas de retención y deserción así como el seguimiento a graduados.

- Débil programa de fortalecimiento de las capacidades del talento humano y su apropiada evaluación para la implementación de metodologías de enseñanza, aprendizaje, capacitación adecuada y profesionalización en concordancia con las necesidades institucionales actuales.
- Necesidad de la creación y socialización de procedimientos de inducción, integración y acompañamiento del personal para el desarrollo de la gestión académica y administrativa
- Existencia de infraestructura en mal estado, limitado o en mal estado, acorde a la nueva realidad de la matrícula universitaria, que limita el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.
- Limitaciones de recursos materiales, infraestructura y equipamiento tecnológico que supla las necesidades de las carreras y acorde con el avance globalizado de las tecnologías. (equipamiento obsoleto en laboratorios)
- No existencia de un curriculum estandarizado de forma global con metodologías adecuadas de enseñanza aprendizaje y políticas financieras e internacionalización para estudiantes y profesores que propicien intercambios académicos como actividades de internacionalización
- Escasa generación de recursos de autogestión como la oferta académica en línea que incremente el presupuesto de la Universidad
- Debilidad en la cultura organizacional y práctica de valores de la UEB en el personal académico y administrativo
- Estructura orgánico funcional, burocratizada con una toma de decisiones deficiente sin el aval de una comisión de ética y bioética que fortalezca nuestros procesos.
- Limitada cantidad de horas asignadas al equipo de investigadores e incentivos, lo que limita el número de publicaciones y su abanico en las ramas del conocimiento, enfocado en las necesidades del contexto.
- Espacios físicos y puestos de trabajo en mal estado, poca ergonomía de los puestos y áreas de trabajo
- Ausencia de una 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 curriculum
- Latente grado de corrupción y acoso con una ausencia de autocrítica y crítica social



## ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

### OPORTUNIDADES

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

### AMENAZAS

- Ausencia de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que garantice el cumplimiento de estándares de Calidad que permita la apertura al relacionamiento con instituciones externas, así como la proporcionalidad de datos poco confiables debido a la calidad de la información
- Desarticulación de la Universidad con los entes rectores de planificación, finanzas y educación superior
- Presupuesto insuficiente para cumplir con los lineamientos de la política pública en relación al crecimiento sostenido de la matrícula.
- Crisis económica a nivel mundial y al no definir el gasto en I+d+i por parte de 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 del organismos públicos y privado
- Poco crecimiento industrial, turístico y económico de la provincia que incide en el avance de la Universidad, debido a la Política pública en la generación de nuevos empleos que sean ocupados por los nuevos profesionales,
- Problema estructural de la educación (bajo nivel educativo de conocimiento de los estudiantes)

## ZONA DE ÉXITO CUADRANTE (FO)

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <p><b>ZONA DE ÉXITO</b></p> | <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta académica con integración cultural y diversa mediante la participación estudiantil de diferentes regiones del Ecuador</li> <li>• La Universidad cuenta con Talento humano competente</li> <li>• 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)</li> <li>• Disponibilidad de infraestructura física recreacional y superficies para la construcción de infraestructura física y tecnológica (aulas, gimnasio, comedor, coliseo, áreas verdes, instalaciones deportivas)</li> <li>• Representación de la UEB a través de sus estudiantes en eventos académicos y su motivación a través de becas nacionales e internacionales mediante convenios.</li> <li>• Resultados de investigación vinculadas a la Normativa interna y a través de redes de investigación y que han fortalecido las actividades económica de la Provincia (Eje: Liberación de variedades de semillas)</li> <li>• Cambio Generacional y crecimiento de la cantidad de Docentes en Cuarto Nivel y PHD</li> <li>• Disponibilidad de laboratorios especializados en las Facultades (Comunicación Social, Agropecuaria, Biomasa, consultorios jurídicos)</li> <li>• Servicio de Bienestar y académicas acreditados (Bases de datos y bibliotecas físicas)</li> </ul> |
|-----------------------------|--|

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nueva visión institucional que genere efectos multiplicadores de la economía, mejorando la aceptación de la sociedad (Oferta de posgrados, etnias en el ámbito docente).</li> <li>● Centros de ayuda comunitaria y de práctica para estudiantes (Clínica Veterinaria, Consejo Editorial, Actividades de danza y deportivas de vinculación)</li> <li>● Infraestructura nueva y rehabilitada en la matriz, extensiones y centros</li> </ul>  |
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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.</li> <li>● Oportunidad de promover el desarrollo del conocimiento por medio de proyectos de investigación con el apoyo de instituciones como el Senescyt.</li> <li>● Conseguir socios estratégicos internacionales, que permitan la movilidad estudiantil y del plantel docente a través de convenios.</li> <li>● Cambios en la estructura organizativa acorde al crecimiento de la matrícula en la UEB</li> <li>● Redes de investigación que permitan el uso de laboratorios necesarios para efectuar actividades de investigación y el mejoramiento tecnológico.</li> <li>● Modernización y agilidad en los procesos que ejecutan tanto el personal docente como administrativo (acceso estudiantil, contenidos académicos)</li> <li>● 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.)</li> <li>● 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.</li> <li>● Actualización del conocimiento de los docentes, que nos permita alcanzar nuevos estándares académicos y de calidad.</li> </ul> | <p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Incrementar los recursos para la ejecución de proyectos de vinculación</li> <li>● Fortalecer la oferta de posgrado</li> <li>● Desarrollar una nueva oferta académica pertinente</li> <li>● Desarrollar una oferta académica con integración cultural</li> <li>● Implementar un banco de proyectos de vinculación multianuales y multidisciplinario</li> <li>● Incrementar la suscripción de Convenios nacionales e internacionales para la conformación y adhesión de redes de investigación.</li> <li>● 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.</li> <li>● Fortalecer las capacidades de talento humano en investigación</li> <li>● Fortalecer las capacidades de talento humano en vinculación con la sociedad.</li> <li>● Desarrollar planes de actualización y perfeccionamiento acorde a los perfiles de los docentes.</li> <li>● Fortalecer las capacidades de talento humano (desarrollo de habilidades, competencias)</li> <li>● Fortalecer la gestión del talento humano</li> <li>● Fortalecer el Plan de Formación Doctoral</li> <li>● Fortalecer los servicios de Bienestar Universitario</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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.</li> </ul> |  |
|---|--|

## ZONA DE RESCATE CUADRANTE (FA)

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <p><b>ZONA DE RESCATE</b></p> | <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Oferta académica con integración cultural y diversa mediante la participación estudiantil de diferentes regiones del Ecuador</li> <li>● La Universidad cuenta con Talento humano competente</li> <li>● 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)</li> <li>● Disponibilidad de infraestructura física recreacional y superficies para la construcción de infraestructura física y tecnológica (aulas, gimnasio, comedor, coliseo, áreas verdes, instalaciones deportivas)</li> <li>● Representación de la UEB a través de sus estudiantes en eventos académicos y su motivación a través de becas nacionales e internacionales mediante convenios.</li> <li>● Resultados de investigación vinculadas a la Normativa interna y a través de redes de investigación y que han fortalecido las actividades económica de la Provincia (Eje: Liberación de variedades de semillas)</li> <li>● Cambio Generacional y crecimiento de la cantidad de Docentes en Cuarto Nivel y PHD</li> <li>● Disponibilidad de laboratorios especializados en las Facultades (Comunicación Social, Agropecuaria, Biomasa, consultorios jurídicos)</li> <li>● Servicio de Bienestar y académicas acreditados (Bases de datos y bibliotecas físicas)</li> <li>● Nueva visión institucional que genere efectos multiplicadores de la economía, mejorando la aceptación de la sociedad (Oferta de posgrados, etnias en el ámbito docente).</li> <li>● Centros de ayuda comunitaria y de práctica para estudiantes (Clínica Veterinaria,</li> </ul> |
|-------------------------------|--|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Consejo Editorial, Actividades de danza y deportivas de vinculación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Infraestructura nueva y rehabilitada en la matriz, extensiones y centros</li> </ul>   |
| <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● Desarticulación de la Universidad con los entes rectores de planificación, finanzas y educación superior</li> <li>● Presupuesto insuficiente para cumplir con los lineamientos de la política pública en relación al crecimiento sostenido de la matrícula.</li> <li>● 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 FOPEDUPO y del monto del presupuesto general del Estado para las Universidades</li> <li>● Falta de continuidad en el direccionamiento del Sistema de Educación Superior por parte de los entes rectores.</li> <li>● 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</li> <li>● 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,</li> <li>● Problema estructural de la educación (bajo nivel educativo de conocimiento de los estudiantes)</li> </ul> | <p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Adopción de mejora continua como filosofía de trabajo</li> <li>● Incrementar los recursos de autogestión para fortalecer la calidad académica.</li> <li>● Implementar plan de sostenibilidad ambiental</li> <li>● Fortalecer las capacidades de talento humano en procesos pedagógicos.</li> </ul> |

## ZONA DE ILUSIÓN CUADRANTE (DO)

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <p><b>ZONA DE ILUSIÓN</b></p> | <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Escasa articulación y gestión de los procesos sustantivos y adjetivos a la Planificación Institucional</li> <li>● 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</li> </ul> |
|-------------------------------|--|

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Poca integración entre PIS, Proyectos de Titulación, Vinculación e Investigación generativa que mejore la ejecución presupuestaria del sistema de investigación.</li> <li>● 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).</li> <li>● 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.</li> <li>● 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.</li> <li>● Necesidad de la creación y socialización de procedimientos de inducción, integración y acompañamiento del personal para el desarrollo de la gestión académica y administrativa</li> <li>● 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.</li> <li>● 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)</li> <li>● 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</li> <li>● Escasa generación de recursos de autogestión como la oferta académica en línea que incremente el presupuesto de la Universidad</li> <li>● Debilidad en la cultura organizacional y práctica de valores de la UEB en el personal académico y administrativo</li> </ul> |
|--|---|

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estructura orgánico funcional, burocratizada con una toma de decisiones deficiente sin el aval de una comisión de ética y bioética que fortalezca nuestros procesos.</li> <li>● 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.</li> <li>● Espacios físicos y puestos de trabajo en mal estado, poca ergonomía de los puestos y áreas de trabajo</li> <li>● Ausencia de una sistema de gestión documental que garantice que la información estadística sea confiable</li> <li>● Bajo porcentaje de docentes titulares</li> <li>● La extensión San Miguel, no cuenta con independencia administrativa, financiera y académica</li> <li>● Desarticulación del trabajo con gobiernos autónomos descentralizados y diferentes actores sociales</li> <li>● Trabajo colaborativo y construcción del saber desarticulados con principios de excelencia académica</li> <li>● Escasas actividades de bellas artes y la formación cultural</li> <li>● Falta de un sistema apropiado de seguimiento a graduados para mejorar los curriculum</li> <li>● Latente grado de corrupción y acoso con una ausencia de autocrítica y crítica social.</li> </ul> |
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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.</li> <li>● Oportunidad de promover el desarrollo del conocimiento por medio de proyectos de investigación con el apoyo de instituciones como el Senescyt.</li> <li>● Conseguir socios estratégicos internacionales, que permitan la movilidad estudiantil y del plantel docente a través de convenios.</li> <li>● Cambios en la estructura organizativa acorde al crecimiento de la matrícula en la UEB</li> <li>● Redes de investigación que permitan el uso de laboratorios necesarios para efectuar</li> </ul> | <p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar una cultura organizacional</li> <li>● Desarrollar nuevas modalidades de educación</li> <li>● Impulsar la participación estudiantil en espacios culturales, sociales y académicos.</li> <li>● Rediseñar una Estructura orgánico funcional orientada a la gestión por resultados</li> <li>● Estandarizar procesos</li> <li>● Desarrollar una metodología de evaluación del desempeño docente</li> <li>● Ampliar el acervo bibliográfico físico y digital</li> <li>● 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)</li> <li>● Incremento del porcentaje de docentes titulares que generan resultados de investigación</li> <li>● Estandarizar los procesos administrativos financieros</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>actividades de investigación y el mejoramiento tecnológico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Modernización y agilidad en los procesos que ejecutan tanto el personal docente como administrativo (acceso estudiantil, contenidos académicos)</li> <li>● 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.)</li> <li>● 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.</li> <li>● Actualización del conocimiento de los docentes, que nos permita alcanzar nuevos estándares académicos y de calidad.</li> <li>● 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.</li> </ul> |  |
|---|--|

## ZONA VULNERABLE CUADRANTE (DA)

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <p><b>ZONA DE VULNERABILIDAD</b></p> | <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Escasa articulación y gestión de los procesos sustantivos y adjetivos a la Planificación Institucional</li> <li>● 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</li> <li>● Poca integración entre PIS, Proyectos de Titulación, Vinculación e Investigación generativa que mejore la ejecución presupuestaria del sistema de investigación.</li> <li>● 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).</li> <li>● 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</li> </ul> |
|--------------------------------------|---|



|  |   |
|--|---|
|  | <p>seguimiento a graduados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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.</li> <li>● Necesidad de la creación y socialización de procedimientos de inducción, integración y acompañamiento del personal para el desarrollo de la gestión académica y administrativa</li> <li>● 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.</li> <li>● 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)</li> <li>● No existencia de un curriculum estandarizado de forma global con metodologías adecuadas de enseñanza aprendizaje y políticas financieras e internacionalización para estudiantes y profesores que propicien intercambios académicos como actividades de internacionalización</li> <li>● Escasa generación de recursos de autogestión como la oferta académica en línea que incremente el presupuesto de la Universidad</li> <li>● Debilidad en la cultura organizacional y práctica de valores de la UEB en el personal académico y administrativo</li> <li>● Estructura orgánico funcional, burocratizada con una toma de decisiones deficiente sin el aval de una comisión de ética y bioética que fortalezca nuestros procesos.</li> <li>● 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.</li> <li>● Espacios físicos y puestos de trabajo en mal estado, poca ergonomía de los puestos y áreas de trabajo</li> <li>● Ausencia de una sistema de gestión documental que garantice que la información estadística sea confiable</li> <li>● Bajo porcentaje de docentes titulares</li> <li>● La extensión San Miguel, no cuenta con independencia administrativa, financiera y académica</li> <li>● Desarticulación del trabajo con gobiernos autónomos descentralizados y diferentes actores sociales</li> <li>● Trabajo colaborativo y construcción del saber</li> </ul> |
|--|---|

|  |  |
|--|--|
|  | <p>desarticulados con principios de excelencia académica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Escasas actividades de bellas artes y la formación cultural</li> <li>● Falta de un sistema apropiado de seguimiento a graduados para mejorar los currículos</li> <li>● Latente grado de corrupción y acoso con una ausencia de autocrítica y crítica social</li> </ul>   |
| <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● Desarticulación de la Universidad con los entes rectores de planificación, finanzas y educación superior</li> <li>● Presupuesto insuficiente para cumplir con los lineamientos de la política pública en relación al crecimiento sostenido de la matrícula.</li> <li>● 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</li> <li>● 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 FOPENEUP y del monto del presupuesto general del Estado para las Universidades</li> <li>● Falta de continuidad en el direccionamiento del Sistema de Educación Superior por parte de los entes rectores.</li> <li>● 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</li> <li>● 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,</li> <li>● Problema estructural de la educación (bajo nivel educativo de conocimiento de los estudiantes).</li> </ul> | <p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación de procesos y procedimientos</li> <li>● Fortalecer la articulación de las actividades sustantivas</li> <li>● Impulsar convocatorias para la titularización de los docentes, precautelando el cumplimiento de derechos y principio de igualdad de oportunidades</li> <li>● Fortalecer la infraestructura física y tecnológica</li> <li>● Fortalecer la gestión administrativa y académica de la extensión San Miguel</li> </ul> |

## DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS

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

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

|   |  |
|---|--|
| accesibilidad   |  |
| Innovación y/o adquisición de Plataforma Tecnológica para el sistema de toma de decisiones. | Refuerzo a procesos de innovación tecnológica e infraestructura<br>Diseño y rediseño carreras contextualizadas                     |
| Institucionalizar mecanismos de comunicación e información                                  | Fortalecimiento de las redes público-privadas y de vinculación con la comunidad<br>Regularización los procesos normativos vigentes |

## RESULTADOS DEL ESTUDIO

### ADAPTACIÓN (MEDIO/ ORGANIZACIÓN)

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

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

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

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificación (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% del estabilidad.

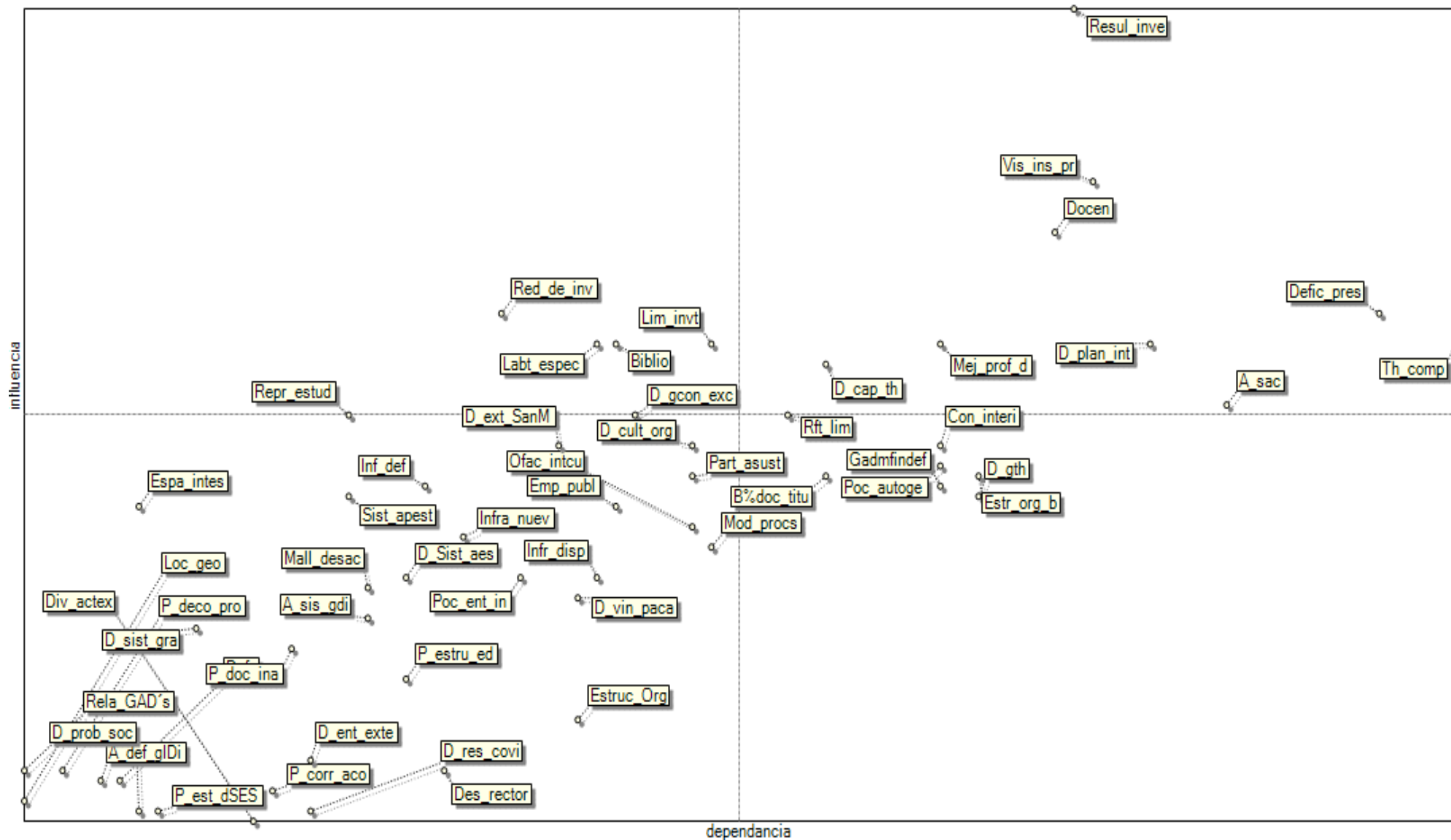
| ITERACCION | INFLUENCIA | DEPENDENCIA |
|------------|------------|-------------|
| 1          | 97 %       | 99 %        |
| 2          | 100 %      | 100 %       |

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

### PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS DIRECTAS

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

**Plano de influencias / dependencias directas**



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

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

La primera diagonal es la diagonal de entradas/salidas y aporta el sentido de lectura del sistema.

- En la parte superior izquierda se sitúan las variables de entrada, fuertemente motrices, poco dependientes, éstas determinan el funcionamiento del sistema.
- En el centro se sitúan las variables de regulación que participan en el funcionamiento normal del sistema.
- Abajo y a la derecha figuran las variables de salida. Dan cuenta de los resultados de funcionamiento del sistema, estas variables son poco influyentes y muy dependientes. Se les califica igualmente como variables resultado. Se pueden asociar a indicadores de evolución, pues se traducen frecuentemente como objetivos.

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

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

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

- En el estudio de los subsistemas, aparece el grupo de variables que combinan un reducido nivel de motricidad y de dependencia. El nombre le viene dado porque queda un tanto al margen del comportamiento del sistema, siempre en relación con las restantes. Sin embargo, es preciso remarcar que no es que carezcan de importancia sino que, comparativamente, los esfuerzos que se destinen ofrecerán mejores frutos en variables situadas en los otros grupos, fundamentalmente en las variables clave.
- En la zona superior derecha, se encuentran las variables-clave o variables-reto del sistema muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema.

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

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

- Variables de entorno, se sitúan en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia del sistema, hay que analizarlas como variables que reflejan un "decorado" del sistema a estudio.
- Variables reguladoras, son las situadas en la zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables-clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema.

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

- Palancas secundarias, complementarias de las anteriores, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores: reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables - clave. Se trata de variables, que igual que las reguladoras combinan el grado de motricidad y dependencia, pero que se sitúan en un nivel inferior. Es decir, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importantes cara a la evolución y funcionamiento del sistema, sin embargo, si las actuaciones que se acometen con ellas sirven para provocar un movimiento en las variables reguladoras, la importancia que estas variables adquieren para una adecuada evolución del sistema es evidente.
- Variables objetivo, se ubican en la parte central son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave.
- Variables resultado: se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema.

## EL EJE DE LA ESTRATEGIA

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

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

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

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

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

**1. Débil cultura organizacional (D\_cult\_org)**

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

**2. Debilidad de la extensión de San Miguel (D\_ext\_SanM)**

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

**3. Oferta académica con integración cultural (Ofac\_intcu)**

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

**4. Empresa Pública (Emp\_publ)**

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

**5. Estructura orgánico funcional burocratizada (Estr\_org\_b)**

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

**6. Poca articulación de las actividades sustantivas (Part\_asust)**

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

**7. Bajo porcentaje de docentes titulares (B%doc\_titu)**

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

**8. Laboratorios especializados (Labt\_espec)**

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



**9. Desarticulación entre la generación del conocimiento, construcción del saber y la excelencia académica (D\_gcon\_exc)**

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

**10. Recursos físicos y tecnológicos limitados (Rft\_lim)**

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

**11. Débil programa de fortalecimiento de las capacidades de talento humano (D\_cap\_th)**

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



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

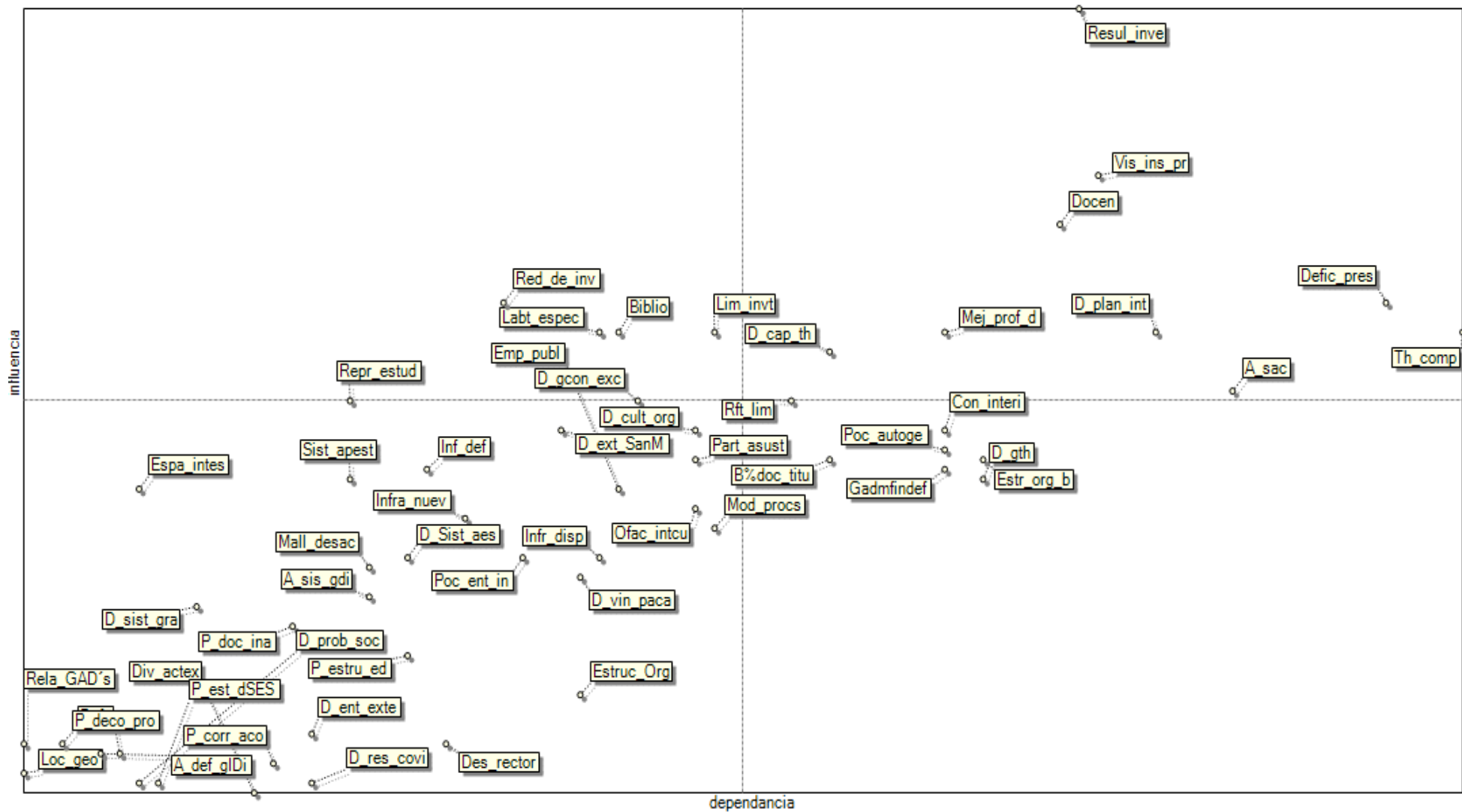
La matriz converge a una estabilidad final de un 100% solamente en cuatro multiplicaciones sucesivas como se puede ver seguidamente:

| ITERACION | INFLUENCIA | DEPENDENCIA |
|-----------|------------|-------------|
| 1         | 97 %       | 99 %        |
| 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.

### Plano de influencias / dependencias directas potenciales



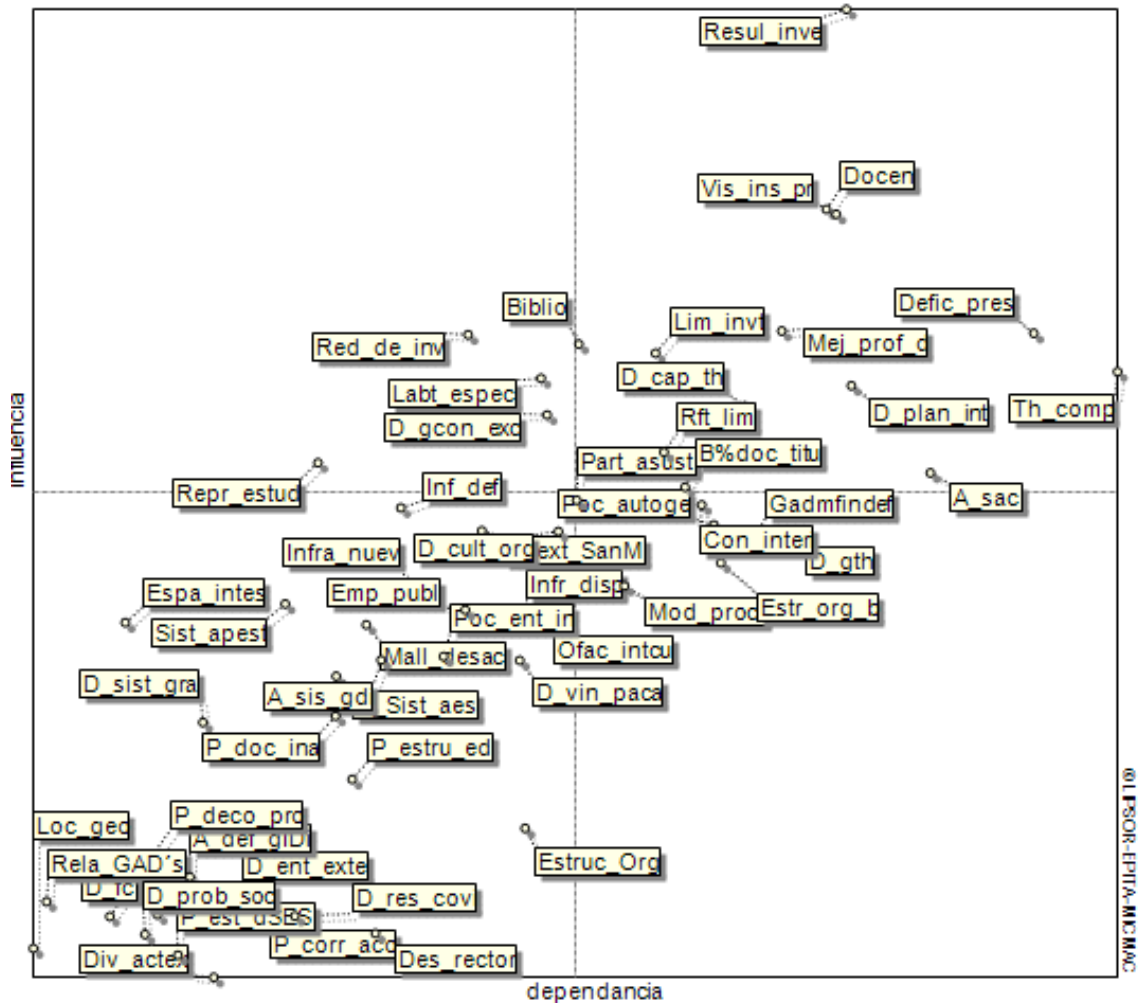


## INFLUENCIAS INDIRECTAS

### 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:

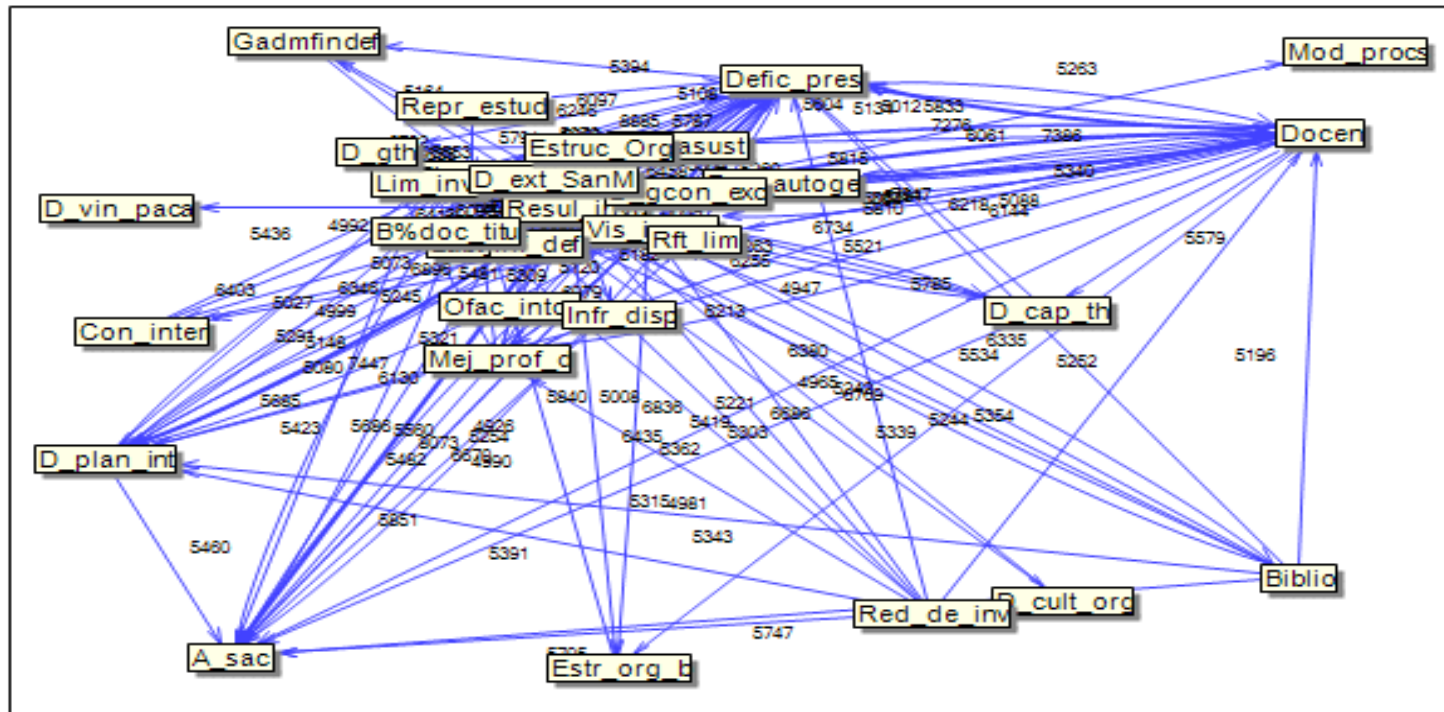
**Plano de influencias / dependencias indirectas**



Lo cual de alguna manera confirma el panorama inicial

## INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES

Gráfico de influencias indirectas potenciales



01-FOR-EPIT-AC/MAC

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

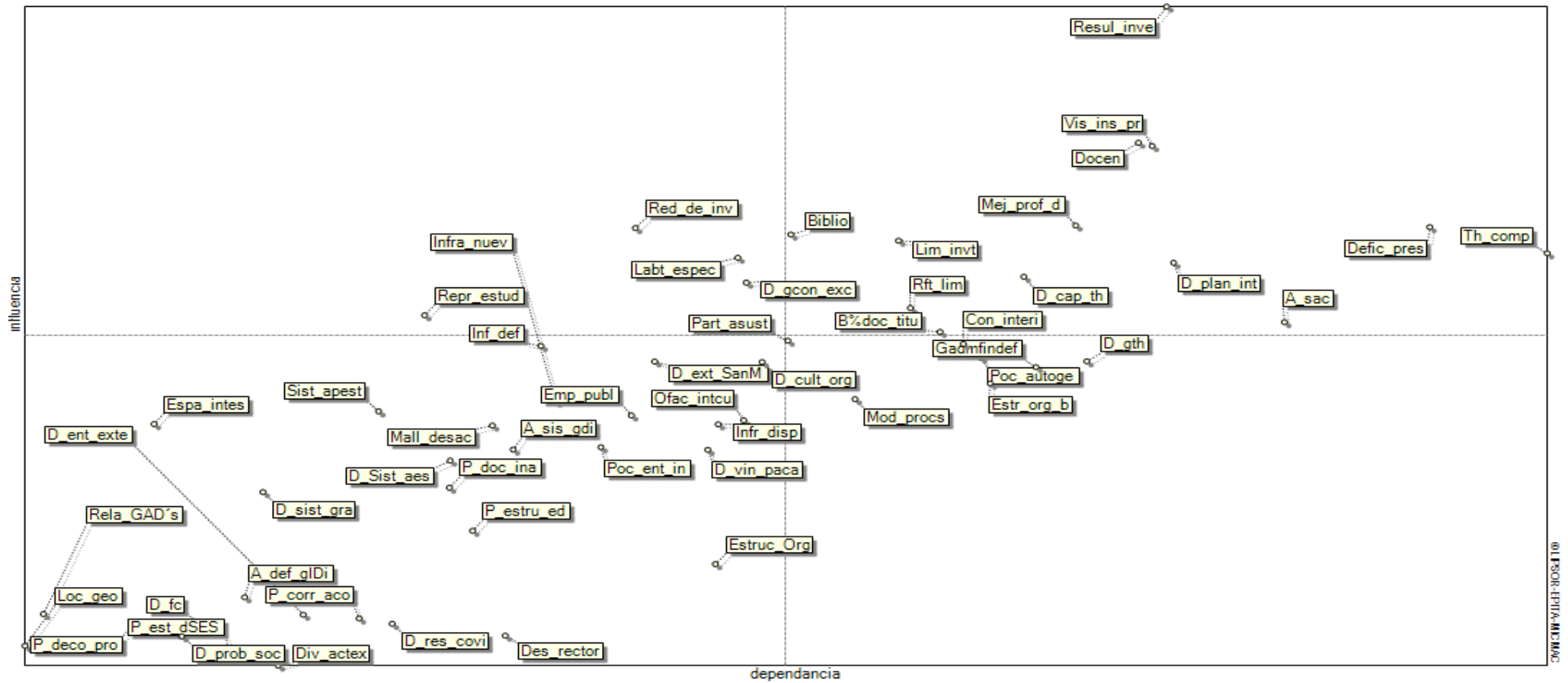
Este es el agregado final, en el que se suman tanto las relaciones e influencias indirectas con las potenciales por lo que se presenta las multiplicaciones sucesivas de las matrices que nos permiten llegar a la tabla final agregada que se presenta seguidamente.



## 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.

**Plano de influenciass / dependencias indirectas potenciales**



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

**1. Infraestructura con deficiencias (Inf\_def)**

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

**2. Poca articulación de las actividades sustantivas (Part\_asust)**

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

**3. Bajo porcentaje de docentes titulares (B%doc\_titu)**

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

**4. Pocos recursos de autogestión (Poc\_autoge)**

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

**5. Recursos físicos y tecnológicos limitados (Rft\_lim)**

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

**6. Convenios interinstitucionales (Con\_interi)**

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

**7. Infraestructura con deficiencias In\_Df**

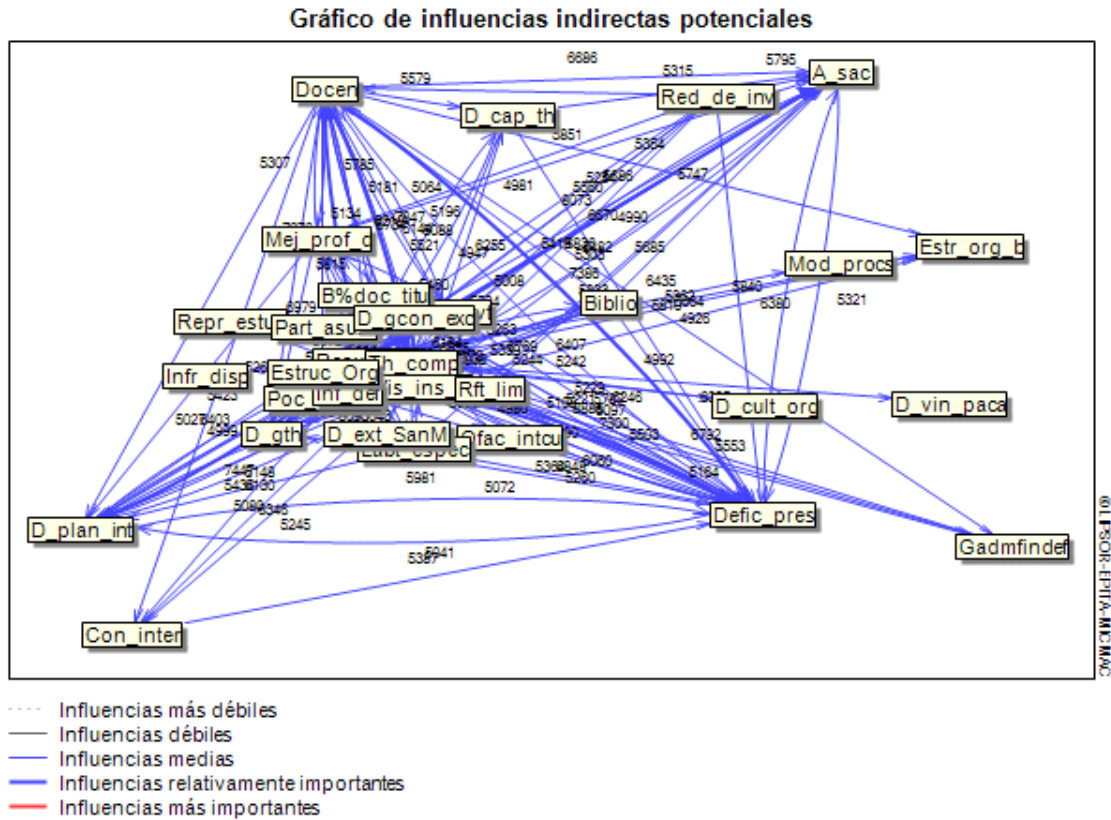
**Descripción:** Se refiere a las deficiencias en la ejecución de procesos para la contratación, promoción y movimiento del talento humano para haras del aprovechamiento óptimo de las competencias y fortalezas del personal administrativo y docente (planificación, manual de puestos, reclutamiento y selección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

**8. Estructura orgánico funcional burocratizada (Estr\_org\_b)**

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

## 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 VISIÓN INSTITUCIONAL

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

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

## PRINCIPIOS

Son principios de la Universidad Estatal de Bolívar:

- Actitud Proactiva
- Aprendizaje continuo
- Calidad
- Orientación a los resultados
- Trabajo en equipo
- Unidad en la diversidad e interculturalidad

## VALORES

1. Honestidad;
2. Justicia;
3. Respeto;
4. Responsabilidad;
5. Servicio;
6. Transparencia.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS             |  |
|------------------------------------|--|
| Objetivo                           | Descripción  |
| <b>Formación profesionales</b>     | 1. Formar profesionales competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.   |
| <b>Fortalecer la Docencia</b>      | 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.   |
| <b>Fortalecer la Investigación</b> | 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. |
| <b>Fortalecer la Vinculación</b>   | 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  |
| <b>Mejora Continua</b> | 5. Institucionalizar la mejora continua a través de un Sistema de aseguramiento de la calidad que permitan alcanzar estándares de efectividad.   |
| <b>Gestión</b>         | 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. |

| <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>  | <b>ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR EL OBJETIVO</b>  |
|--|--|
| 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<br>1.2. Desarrollar una oferta académica con integración cultural<br>1.3. Fortalecer la infraestructura física y tecnológica<br>1.4. Desarrollar una nueva oferta académica pertinente<br>1.5. Impulsar la participación estudiantil en espacios culturales, sociales y académicos.   |
| 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.<br>2.2. Fortalecer la oferta de posgrado<br>2.3. Desarrollar planes de capacitación acorde a los perfiles de los docente<br>2.4. Impulsar convocatorias para la titularización de los docentes, precautelando el cumplimiento de derechos y principio de igualdad de oportunidades<br>2.5. Desarrollar una metodología de evaluación del desempeño docente<br>2.6. Fortalecer el Plan de Formación Doctoral<br>2.7. Desarrollar nuevas modalidades de educación<br>2.8. Fortalecer la infraestructura física y tecnológica<br>2.9. Ampliar el acervo bibliográfico físico y digital |
| 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. | 3.1. Fortalecer las capacidades de talento humano en investigación<br>3.2. Incremento del porcentaje de docentes titulares que generan resultados de investigación e innovación<br>3.3. Fortalecer la articulación de las actividades sustantivas<br>3.4. Incrementar la suscripción de Convenios nacionales o internacionales para la conformación o adhesión de redes de investigación.<br>3.5. Fortalecer la infraestructura física y tecnológica   |

|   |  |
|---|--|
| <p>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.</p> | <p>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.<br/>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)<br/>4.3. Implementar un banco de proyectos de vinculación multianuales y multidisciplinario<br/>4.4. Fortalecer las capacidades de talento humano en vinculación con la sociedad.</p> |
| <p>5. Institucionalizar la mejora continua a través de un Sistema de aseguramiento de la calidad que permitan alcanzar estándares de efectividad.</p>   | <p>5.1. Estandarizar procesos<br/>5.2. Adopción de mejora continua como filosofía de trabajo<br/>5.3 Evaluación de procesos y procedimientos</p>   |
| <p>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.</p>                     | <p>6.1. Fortalecer las capacidades de talento humano (desarrollo de habilidades, competencias)<br/>6.2. Fortalecer la infraestructura física y tecnológica<br/>6.3. Desarrollar una cultura organizacional<br/>6.4. Rediseñar una Estructura orgánico funcional orientada a la gestión por resultados<br/>6.5. Fortalecer la gestión del talento humano<br/>6.6. Estandarizar los procesos administrativos financieros<br/>6.7. Fortalecer la comunicación Institucional<br/>6.8. Ofertar bienes y servicios generados por la Universidad<br/>6.9. Fortalecer la gestión administrativa y académica de la extensión San Miguel<br/>6.10. Implementar plan de sostenibilidad ambiental</p>  |

## 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/<br>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 docente | Plan de capacitación docente acorde a la oferta académica.(Ciencias de Frontera) | 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 carreras 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 orgánica 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            | Proceso 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 INSTITUCIONAL

| OBJETIVO ESTRATÉGICO   | PROYECTOS   | OBJETIVOS DE 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 | Fortalecer los servicios de Bienestar Universitario   |
|  | 2. Plan de inclusión y equidad                        | Fortalecer los servicios de Bienestar Universitario   |
|  | 3. Proyecto de intercambio estudiantil                | Fortalecer la participación de estudiantes en actividades de Intercambio internacional  |
|  | 4. Oferta académica                                   | Desarrollar una oferta académica con integración cultural   |
|  | 5. Plan de fortalecimiento de infraestructura         | Fortalecer la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo académico   |
|  | 6. Rediseño de Carreras                               | Realizar rediseño de carreras   |
|  | 7. Nueva oferta académica                             | Ofertar nuevas carreras   |
|  | 8. Espacios de participación estudiantil              | Impulsar la participación estudiantil en espacios culturales, sociales y académicos   |
| 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              | Desarrollar las competencias de los docentes en procesos pedagógicos  |
|  | 10. Intercambios Internacionales para Docentes        | Adquirir nuevos conocimientos académicos, culturales y de investigación   |
|  | 11. Fortalecimiento de la oferta de posgrado          | Ofertar estudios de posgrado (una maestría por carrera)   |
|  | 12. Elaboración de Proyectos de doctorado             | Elaborar proyectos de doctorado   |
|  | 13. Plan de capacitación docente multianual           | Desarrollar un plan de capacitación para la capacitación en actualización y perfeccionamiento docente   |
|  | 14. Procesos de categorización                        | Desarrollar procesos de categorización docente acorde a normativa legal vigente   |
|  | 15. Procesos de titularidad docente                   | Impulsar convocatorias para la titularización de los docentes, precautelando el cumplimiento de derechos y principio de igualdad de oportunidades |
|  | 16. Metodología de evaluación del desempeño docente   | Evaluar a los docentes con la finalidad de tomar acciones para mejorar su desempeño   |



| OBJETIVO ESTRATÉGICO  | PROYECTOS  | OBJETIVOS DE PROYECTOS  |
|---|--|---|
| <p>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.</p>   | 17. Formación doctoral docente   | Fortalecer con el cuerpo docentes con la formación de PHD   |
|   | 18. Oferta de carreras en línea  | Desarrollar ofertas de carreras en línea  |
|   | 19. Oferta de carreras semipresencial  | Desarrollar ofertas de carreras semipresencial  |
|   | 20. Equipamiento tecnológico para docentes   | Proveer a los docentes de equipamiento tecnológico  |
|   | 21. Espacios físicos   | Destinar los espacios físicos a los docentes de acuerdo al modelo de evaluación                                 |
|   | 22. Convenios de integración de bibliotecas con institucionales nacionales o internacionales | Ampliar el acervo bibliográfico físico y digital  |
|   | 23. Suscripción a bases de datos   | Mejorar el acervo bibliográfico   |
|   | 24. Adquisición de libros  | Ampliar el acervo bibliográfico físico  |
| <p>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</p> | 25. Fortalecimiento de capacidades de talento humano en investigación                        | Fortalecer las capacidades del talento humano   |
|   | 26. Generación de resultados de investigación con docentes titulares                         | Incrementar el porcentaje de docentes titulares que generan resultados de investigación                         |
|   | 27. Proyectos de vinculación que transfieren conocimiento a través de la investigación       | Incrementar el porcentaje de proyectos de vinculación que transfieren conocimiento a través de la investigación |
|   | 28. Proyectos de investigación con participación de estudiantes                              | Promover la participación de estudiantes en proyectos de investigación  |
|   | 29. Trabajos de titulación que se originan de proyectos de investigación                     | Promover la elaboración de trabajos de titulación que se originen de proyectos de investigación                 |
|   | 30. Suscripción de convenios nacionales o internacionales                                    | Participar en redes de investigación nacionales o internacionales   |
|   | 31. Construcción de laboratorios especializados por Facultad                                 | Mejorar la enseñanza aprendizaje PAE a través de laboratorios especializados                                    |

| OBJETIVO ESTRATÉGICO  | PROYECTOS  | OBJETIVOS DE PROYECTOS   |
|---|--|--|
| <p>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.</p> | 32. Convenios de prácticas y/o pasantías                                   | Incrementar la suscripción de Convenios nacionales o internacionales para las prácticas pre profesionales  |
|   | 33. Programas de educación continua para la matriz y los centros           | Ampliar la oferta académica de educación continua  |
|   | 34. Empresa pública UEB  | Ofrecer bienes y servicios generados por la Universidad Estatal de Bolívar a que contribuyen al desarrollo institucional                                 |
|   | 35. Proyectos de vinculación   | Aplicar el conocimiento generado para contribuir a la solución de las necesidades y problemáticas del entorno desde el ámbito académico e investigativo. |
|   | 36. Participación de estudiantes en la solución de necesidades del entorno | Aplicar el conocimiento generado para contribuir a la solución de las necesidades y problemáticas del entorno desde el ámbito académico e investigativo. |
|   | 37. Formulación de Banco de proyectos                                      | Implementar un banco de proyectos de vinculación multianuales y multidisciplinario   |
|   | 38. Plan de capacitación   | Fortalecer las capacidades de talento humano en vinculación con la sociedad.   |
| <p>5. Institucionalizar la mejora continua a través de un Sistema de aseguramiento de la calidad que permitan alcanzar estándares de efectividad.</p>   | 39. Estandarización de procesos  | Lograr que se cumplan los procesos mediante las especificaciones   |
|   | 40. Mejora continua  | Revisar continuamente los indicadores de los procesos de la Universidad  |
|   | 41. Evaluación de procesos   | Realizar el seguimiento sistemático a las actividades de la Universidad  |

| OBJETIVO ESTRATÉGICO   | PROYECTOS   | OBJETIVOS DE PROYECTOS   |
|--|---|--|
| 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              | Fortalecer las capacidades de talento humano   |
|  | 43. Plan de potenciación de la infraestructura física y tecnológica área administrativa | Fortalecer la infraestructura física y tecnológica del área administrativa             |
|  | 44. Fortalecimiento de cultura organizacional   | Fortalecer cultura organizacional  |
|  | 45. Rediseño de la estructura orgánica de la UEB  | Rediseñar la Estructura orgánico funcional con orientación a la gestión por resultados |
|  | 46. Reforma al Estatuto   | Reformar el Estatuto   |
|  | 47. Fortalecimiento de la gestión del talento humano                                    | Fortalecer la gestión del talento humano   |
|  | 48. Estandarización de procesos   | Estandarizar los procesos administrativos financieros                                  |
|  | 49. Fortalecimiento Institucional   | Fortalecer la comunicación Institucional   |
|  | 50. Recursos de autogestión   | Incrementar los recursos de autogestión para fortalecer la calidad académica.          |
|  | 51. Un proyecto de fortalecimiento de la extensión San Miguel                           | Fortalecer la gestión administrativa y académica de la extensión San Miguel            |
| 52. Implementación de un plan de sostenibilidad ambiental  | Implementar plan de sostenibilidad ambiental  |  |

**PLAN DE ACCIÓN 2020 - 2025**

Tabla 6: PLAN DE ACCIÓN 2020 - 2025

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN  |   |                                    |                                 |                                 |   |   |   |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       |                                     |
|------------------|--|---|---|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---|---|---|------|------|------|------|-----|-------------|---------------------|--|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS   | OBJETIVO DEL PROYECTO                               | META                               | INDICADOR                       | FÓRMULA DEL INDICADOR           | ACTIVIDADES                             | RESPONSABLE   | CRONOGRAMA  |      |      |      |      |     | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |   |                       |                       |                                     |
|                  |  |   |   |                                    |                                 |                                 |   |   | 2020  | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |             |                     |  |   |                       |                       |                                     |
| 1                | 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 | Fortalecer los servicios de Bienestar Universitario | Un plan de Bienestar Universitario | Plan de Bienestar Universitario | Plan de Bienestar Universitario | Análisis de necesidades                 | Servicios Institucionales / Bienestar Universitario |   |      |      |      |      |     |             |                     |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                  |  |   |   |                                    |                                 |                                 | Formulación del Plan de Fortalecimiento |   |   |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  |   |   |                                    |                                 |                                 | Ejecución del Plan                      |   |   |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       | 600000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |   |   |                                    |                                 |                                 | Evaluación del Plan                     |   |   |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  | 2. Plan de inclusión y equidad                        | Fortalecer los servicios de Bienestar Universitario | Un Plan de Inclusión y equidad     | Plan de Inclusión y equidad     | Plan de Inclusión y equidad     | Plan de Inclusión y equidad             | Análisis de necesidades                             | Servicios Institucionales / Bienestar Universitario |      |      |      |      |     |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |   |   |                                    |                                 |                                 |   | Formulación del Plan de Fortalecimiento             |   |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  |   |   |                                    |                                 |                                 |   | Ejecución del Plan                                  |   |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       | 500000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |   |   |                                    |                                 |                                 |   | Evaluación del Plan                                 |   |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN                         |  |   |  |  |                          |   |            |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |
|------------------|--|--|--|---|--|--|--------------------------|---|------------|------|------|------|------|-----|-------------|---------------------|--|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS                              | OBJETIVO DEL PROYECTO  | META  | INDICADOR  | FÓRMULA DEL INDICADOR  | ACTIVIDADES              | RESPONSABLE                                   | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |   |                       |                       |                       |                                     |
|                  |  |  |  |   |  |  |                          |   | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |
| 1                | 1. Formar profesionales competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad. | 3. Proyecto de intercambio estudiantil | Fortalecer la participación de estudiantes en actividades de Intercambio internacional | 20% de estudiantes que 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 | Formulación del Proyecto | Vicerrectorado Académico / Decanos            |            |      |      |      |      |     |             |                     |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                       |                                     |
|                  |  |  |  |   |  |  | Negociación              |   |            |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |  |  |   |  |  | Firma de convenios       |   |            |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  |  |  |   |  |  | Ejecución                |   |            |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       | 300000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |  |  |   |  |  | Evaluación               |   |            |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  | 4. Oferta académica                    | Desarrollar una oferta académica con integración cultural                              | Dos carreras con integración cultural                             | Número de carreras diseñadas   | Número de carreras diseñadas / Número de carreras planificadas   | Estudio de mercado       | Vicerrectorado Académico / Decanos / Carreras |            |      |      |      |      |     |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                  |  |  |  |   |  |  | Estudio de pertinencia   |   |            |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |  |  |   |  |  | Formulación              |   |            |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  |  |  |   |  |  | Procesos de aprobación   |   |            |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  |  |  |   |  |  | Implementación           |   |            |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       | 200000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |  |  |   |  |  | Evaluación               |   |            |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  |  |  |   |  |  |                          |   |            |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN                                |   |   |                                    |  |                            |  |                        |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |                                     |
|------------------|--|---|---|---|------------------------------------|--|----------------------------|--|------------------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|--|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS                                     | OBJETIVO DEL PROYECTO   | META  | INDICADOR                          | FÓRMULA DEL INDICADOR  | ACTIVIDADES                | RESPONSABLE  | CRONOGRAMA             |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |   |                       |                       |                       |                                     |                                     |
|                  |  |   |   |   |                                    |  |                            |  | 2020                   | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |                                     |
| 1                | 1. Formar profesionales competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad. | 5. Plan de fortalecimiento de infraestructura | Fortalecer la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo académico | Un plan de fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica | Un plan de fortalecimiento         | Un plan de fortalecimiento                                     | Diagnóstico de necesidades | Vicerrectorado Académico / Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación |                        |      |      |      |      |     |  |             |                     |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                       |                                     |                                     |
|                  |  |   |   |   |                                    |  | Formulación del Plan       |  |                        |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |                                     |
|                  |  |   |   |   |                                    |  | Ejecución del Plan         |  |                        |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 500000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |                                     |
|                  |  |   |   |   |                                    |  | Evaluación del Plan        |  |                        |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |                                     |
|                  |  | 6. Rediseño de Carreras                       | Realizar rediseño de carreras   | 100% de carreras rediseñadas  | Porcentaje de carreras rediseñadas | Número de carreras rediseñadas / Número total de carreras *100 | Estudio de mercado         | Vicerrectorado Académico / Decanos / Carreras  |                        |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |                                     |
|                  |  |   |   |   |                                    |  |                            |  | Estudio de pertinencia |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |                                     |
|                  |  |   |   |   |                                    |  |                            |  | Formulación            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |                                     |
|                  |  |   |   |   |                                    |  |                            |  | Procesos de aprobación |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |                                     |
|                  |  |   |   |   |                                    |  |                            |  | Implementación         |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       | 20000                               | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |   |   |   |                                    |  |                            |  | Evaluación             |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       | 0                                   | Humanos, Tecnológicos               |

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN                           |  |  |                                   |  |  |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                                     |                       |
|------------------|--|--|--|--|-----------------------------------|--|--|--|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|--|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS                                | OBJETIVO DEL PROYECTO  | META                                     | INDICADOR                         | FÓRMULA DEL INDICADOR  | ACTIVIDADES                              | RESPONSABLE  | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |   |                       |                       |                                     |                       |
|                  |  |  |  |  |                                   |  |  |  | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |  |   |                       |                       |                                     |                       |
| 1                | 1. Formar profesionales competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad. | 7. Nueva oferta académica                | Ofertar nuevas carreras  | 1 Carrera por Facultad                   | Nuevas carreras                   | Número de carreras nuevas diseñadas / Número total de carreras planificadas                    | Estudio de mercado                       | Vicerrectorado Académico / Decanos / Carreras                        |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |                       |
|                  |  |  |  |  |                                   |  | Estudio de pertinencia                   |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |                       |
|                  |  |  |  |  |                                   |  | Formulación                              |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0                                   | Humanos, Tecnológicos |
|                  |  |  |  |  |                                   |  | Procesos de aprobación                   |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0                                   | Humanos, Tecnológicos |
|                  |  |  |  |  |                                   |  | Implementación                           |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0                                   | Humanos, Tecnológicos |
|                  |  |  |  |  |                                   |  | Evaluación                               |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0                                   | Humanos, Tecnológicos |
|                  |  | 8. Espacios de participación estudiantil | Impulsar la participación estudiantil en espacios culturales, sociales y académicos. | 10 espacios de participación estudiantil | Espacios creados de participación | Número de espacios creados de participación / Número de espacios de participación planificados | Formular un Plan de participación        | Vicerrectorado Académico / Decanos / Directores de Carrera / Cultura |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |                       |
|                  |  |  |  |  |                                   |  | Implementación del Plan de participación |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       | 150000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |                       |
|                  |  |  |  |  |                                   |  | Evaluación del Plan de participación     |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0                                   | Humanos, Tecnológicos |

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN                                 |   |  |  |   |  |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   |                       |                       |                                     |
|------------------|--|--|---|--|--|---|--|--------------------------|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS                                      | OBJETIVO DEL PROYECTO   | META   | INDICADOR  | FÓRMULA DEL INDICADOR   | ACTIVIDADES                                | RESPONSABLE              | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |   |                       |                       |                                     |
|                  |  |  |   |  |  |   |  |                          | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |   |                       |                       |                                     |
| 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. | 9. Elaboración de planes de capacitación       | Desarrollar las competencias de los docentes en procesos pedagógicos    | 100% de docentes capacitados en procesos pedagógicos hasta el 2023 | Porcentaje de docentes capacitados en procesos pedagógicos | Número de docentes capacitados en procesos pedagógicos / Total de docentes *100 | Diagnóstico de necesidades de capacitación | Vicerrectorado Académico |            |      |      |      |      |     |  |             |                     | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                  |  |  |   |  |  |   | Formulación del plan capacitación          |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |  |   |  |  |   | Ejecución del plan capacitación            |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   |                       | 300000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |  |   |  |  |   | Evaluación del plan capacitación           |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  | 10. Intercambios Internacionales para Docentes | Adquirir nuevos conocimientos académicos, culturales y de investigación | 2% de docentes en intercambio Internacional anual                  | Porcentaje de docentes en intercambio                      | Número de docentes en intercambio (% acumulado) / Total de docentes *100        | Formulación del plan intercambios          | Vicerrectorado Académico |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |  |   |  |  |   | Ejecución del plan intercambios            |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   | 300000                | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |  |   |  |  |   | Evaluación del plan intercambios           |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  | 11. Fortalecimiento de la oferta de posgrado   | Ofertar estudios de posgrado (una maestría por carrera)                 | Creación de una maestría por carrera                               | Número de maestrías  | Número de maestrías creadas / Número de carreras*100                            | Estudio de Pertinencia                     | Vicerrectorado Académico |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |  |   |  |  |   | Diseño de la oferta                        |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |  |   |  |  |   | Procesos de aprobación de la oferta        |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  |  |   |  |  |   | Implementación de la oferta                |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   |                       | 500000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |  |   |  |  |   |  | Evaluación               |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |



| PLAN ESTRATÉGICO               |  | PLAN DE ACCIÓN                              |   |                        |                                |                                |  |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |         |                                     |                       |                       |                                     |
|--------------------------------|--|---|---|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|---------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Nº                             | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS                                   | OBJETIVO DEL PROYECTO   | META                   | INDICADOR                      | FÓRMULA DEL INDICADOR          | ACTIVIDADES                                | RESPONSABLE              | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |         |                                     |                       |                       |                                     |
|                                |  |   |   |                        |                                |                                |  |                          | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |         |                                     |                       |                       |                                     |
| 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. | 12. Elaboración de Proyectos de doctorado   | Elaborar proyectos de doctorado   | 2 proyectos elaborados | Número de proyectos elaborados | Número de proyectos elaborados | Formulación de proyectos de Titulación     | Vicerrectorado Académico |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |         | 0                                   | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                                |  |   |   |                        |                                |                                | Aprobación de Proyectos de Titulación      |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |         |                                     |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                                |  |   |   |                        |                                |                                | Ejecución de Proyectos Titulación          |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |         |                                     |                       |                       | 300000                              |
|                                |  | 13. Plan de capacitación docente multianual | Desarrollar un plan de capacitación para la capacitación en actualización y perfeccionamiento docente | Un plan desarrollado   | Un plan                        | Un plan desarrollado           | Diagnóstico de necesidades de capacitación | Vicerrectorado Académico |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |         |                                     | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                                |  |   |   |                        |                                |                                | Formulación del plan capacitación          |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |         |                                     | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                                |  |   |   |                        |                                |                                | Ejecución del plan capacitación            |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |         |                                     |                       | 300000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                                |  |   |   |                        |                                |                                | Evaluación del plan capacitación           |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |         |                                     |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
| 14. Procesos de categorización | Desarrollar procesos de categorización docente acorde a normativa legal vigente  | Dos procesos anuales                        | Dos procesos  | Dos procesos           | Cumplimiento de requisitos     | Vicerrectorado Académico       |  |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     | 300.000 | Humanos, Tecnológicos y financieros |                       |                       |                                     |

| PLAN ESTRATÉGICO   |  | PLAN DE ACCIÓN                                      |   |                        |                         |  |   |                                      |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       |   |                       |                       |                       |                                     |
|--|--|---|---|------------------------|-------------------------|--|---|--------------------------------------|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|-----------------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Nº   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS   | OBJETIVO DEL PROYECTO   | META                   | INDICADOR               | FÓRMULA DEL INDICADOR  | ACTIVIDADES                                     | RESPONSABLE                          | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |                       |   |                       |                       |                       |                                     |
|  |  |   |   |                        |                         |  |   |                                      | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |                       |   |                       |                       |                       |                                     |
| 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. | 15. Procesos de titularidad docente                 | Impulsar convocatorias para la titularización de los docentes, precautelando el cumplimiento de derechos y principio de igualdad de oportunidades | 2 convocatorias al año | Número de convocatorias | Número de convocatorias realizadas/<br>Número de convocatorias planificadas *100 | Determinación de necesidades de las Facultades  | Rectorado / Vicerrectorado Académico |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                       |                                     |
|  |  |   |   |                        |                         |  | Elaboración de reglamento                       |                                      |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|  |  |   |   |                        |                         |  | Proceso de convocatoria                         |                                      |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|  |  |   |   |                        |                         |  | Proceso de selección                            |                                      |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       |   |                       |                       | 50000                 | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|  |  | Proceso de Vinculación de los docentes              |   |                        |                         |  |   |                                      |            |      |      |      |      |     |  |             | 0                   | Humanos, Tecnológicos |   |                       |                       |                       |                                     |
|  |  | 16. Metodología de evaluación del desempeño docente | Evaluar a los docentes con la finalidad de tomar acciones para mejorar su desempeño   | Una metodología        | Metodología             | Una metodología  | Diagnóstico de evaluación del desempeño docente | Vicerrectorado Académico             |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
| Formulación de la metodología de evaluación del desempeño docente    |  |   |   |                        |                         |  |   |                                      |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                       |                                     |
| Implementación de la metodología de evaluación del desempeño docente |  |   |   |                        |                         |  |   |                                      |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN                  |   |                           |  |   |  |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   |                       |                       |                                     |
|------------------|--|---------------------------------|---|---------------------------|--|---|--|--------------------------|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS                       | OBJETIVO DEL PROYECTO                                     | META                      | INDICADOR                                    | FÓRMULA DEL INDICADOR   | ACTIVIDADES  | RESPONSABLE              | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |   |                       |                       |                                     |
|                  |  |                                 |   |                           |  |   |  |                          | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |   |                       |                       |                                     |
| 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. | 17. Formación docente           | Fortalecer con el cuerpo docentes con la formación de PHD | 30% de docentes           | Porcentaje de docentes conformación doctoral | Número de docentes con formación doctoral / número total de docentes titulares* 100 | Diagnóstico de necesidades de formación Doctoral         | Vicerrectorado Académico |            |      |      |      |      |     |  |             |                     | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                  |  |                                 |   |                           |  |   | Elaboración del plan de formación Doctoral               |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |                                 |   |                           |  |   | Ejecución del plan de formación Doctoral                 |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   |                       | 1500000               | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |                                 |   |                           |  |   | Evaluación del plan de formación Doctoral                |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  | 18. Oferta de carreras en línea | Desarrollar ofertas de carreras en línea                  | 20% de carreras ofertadas | Porcentaje de carreras ofertadas             | Número de carreras ofertadas en líneas/ número total de carreras * 100              | Estudio de Pertinencia de oferta de carreras en línea    | Vicerrectorado Académico |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |                                 |   |                           |  |   | Diseño de la oferta de carreras en línea                 |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |                                 |   |                           |  |   | Procesos de aprobación de la oferta de carreras en línea |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  |                                 |   |                           |  |   | Implementación de la oferta de carreras en línea         |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   |                       | 500000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |                                 |   |                           |  |   | Evaluación   |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  |                                 |   |                           |  |   |  |                          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |   |                       |                       |                                     |

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN                             |  |   |   |   |   |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |
|------------------|--|--|--|---|---|---|---|--|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|--|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS                                  | OBJETIVO DEL PROYECTO                                | META  | INDICADOR   | FÓRMULA DEL INDICADOR   | ACTIVIDADES   | RESPONSABLE  | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |   |                       |                       |                       |                                     |
|                  |  |  |  |   |   |   |   |  | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |
| 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. | 19. Oferta de carreras semipresencial      | Desarrollar ofertas de carreras semipresencial       | 20% de carreras ofertadas                         | Porcentaje de carreras ofertadas                      | Número de carreras ofertadas en modalidad semipresencial/número total de carreras * 100 | Estudio de Pertinencia de oferta de carrera semipresencial    | Vicerrectorado Académico   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                       |                                     |
|                  |  |  |  |   |   |   | Diseño de la oferta de carrera semipresencial                 |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |  |  |   |   |   | Procesos de aprobación de la oferta de carrera semipresencial |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  |  |  |   |   |   | Implementación de la oferta de carrera semipresencial         |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 500000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |  |  |   |   |   | Evaluación  |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  | 20. Equipamiento tecnológico para docentes | Proveer a los docentes de equipamiento o tecnológico | 100% de los docentes con equipamiento tecnológico | Porcentaje de docentes con equipamiento o tecnológico | Número de docentes con equipamiento tecnológico/número total de docentes*100            | Diagnóstico de equipos tecnológicos                           | Vicerrectorado Académico / Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                  |  |  |  |   |   |   | Formulación del proyecto                                      |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |  |  |   |   |   | Ejecución del proyectos                                       |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 300000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |  |  |   |   |   | Evaluación del proyecto                                       |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  |  |  |   |   |   |   |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN   |   |  |  |  |   |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |
|------------------|--|--|---|--|--|--|---|--|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|--|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS  | OBJETIVO DEL PROYECTO   | META   | INDICADOR  | FÓRMULA DEL INDICADOR  | ACTIVIDADES                                       | RESPONSABLE  | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |   |                       |                       |                       |                                     |
|                  |  |  |   |  |  |  |   |  | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |
| 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. | 21. Espacios físicos   | Destinar los espacios físicos a los docentes de acuerdo al modelo de evaluación | 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/ número total de docentes*100          | Diagnóstico de espacios físicos para los docentes | Vicerrectorado Académico / Dirección de Servicio Institucionales |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                       |                                     |
|                  |  |  |   |  |  |  | Formulación del proyecto                          |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |  |   |  |  |  | Ejecución del proyectos                           |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 500000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |  |   |  |  |  | Evaluación del proyecto                           |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  | 22. Convenios de integración de bibliotecas con institucionales nacionales o internacionales | Ampliar el acervo bibliográfico físico y digital                                | 1 convenio (anual)   | Número de convenios  | Número de convenios suscritos (acumulativo) / número de convenios planificados | Negociación                                       | Vicerrectorado Académico / Biblioteca                            |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                  |  |  |   |  |  |  | Firma de convenios                                |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN                   |  |   |                       |  |                                 |                                       |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |
|------------------|--|----------------------------------|--|---|-----------------------|--|---------------------------------|---------------------------------------|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|--|---|-----------------------|-----------------------|
| No               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS                        | OBJETIVO DEL PROYECTO                  | META  | INDICADOR             | FÓRMULA DEL INDICADOR  | ACTIVIDADES                     | RESPONSABLE                           | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |   |                       |                       |
|                  |  |                                  |  |   |                       |  |                                 |                                       | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |  |   |                       |                       |
| 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. | 23. Suscripción a bases de datos | Mejorar el acervo bibliográfico        | 2 bases de datos anuales                      | Bases de datos        | Número de bases suscritas (acumulativo) / número de bases planificadas anuales | Diagnóstico de necesidades      | Vicerrectorado Académico / Biblioteca |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |
|                  |  |                                  |  |   |                       |  | Adquisición de la base de datos |                                       |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |
|                  |  | 24. Adquisición de libros        | Ampliar el acervo bibliográfico físico | 2 procesos de adquisiciones de libros anuales | Adquisición de libros | Número de adquisición de libros / número de libros planificados                | Diagnóstico de necesidades      | Vicerrectorado Académico / Biblioteca |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |
|                  |  |                                  |  |   |                       |  | Adquisición de libros           |                                       |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |

| PLAN ESTRATÉGICO |   | PLAN DE ACCIÓN  |   |  |  |  |  |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |        |                                     |                                     |                                     |                                     |
|------------------|---|---|---|--|--|--|--|--|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|--|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  | PROYECTOS   | OBJETIVO DEL PROYECTO   | META   | INDICADOR  | FÓRMULA DEL INDICADOR  | ACTIVIDADES  | RESPONSABLE  | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |   |                       |                       |                       |        |                                     |                                     |                                     |                                     |
|                  |   |   |   |  |  |  |  |  | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |        |                                     |                                     |                                     |                                     |
| 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 | 25. Fortalecimiento de capacidades de talento humano en investigación | Fortalecer las capacidades del talento humano   | 100% de docentes investigadores capacitados                                  | Porcentaje de docentes investigadores capacitados                        | Número de docentes investigadores capacitados/número total de docentes*100                 | Diagnóstico de necesidades de capacitación                           | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación                            |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                       |        |                                     |                                     |                                     |                                     |
|                  |   |   |   |  |  |  | Formular el plan   | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación                            |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |        |                                     |                                     |                                     |                                     |
|                  |   |   |   |  |  |  | Implementar el plan  | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación                            |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       | 250000 | Humanos, Tecnológicos y financieros |                                     |                                     |                                     |
|                  |   |   |   |  |  |  | Evaluar el plan  | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación                            |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       | 0      | Humanos, Tecnológicos y financieros |                                     |                                     |                                     |
|                  |   | 26. Generación de resultados de investigación con docentes titulares  | Incrementar el porcentaje de docentes titulares que generan resultados de investigación | 10% de docentes titulares que generan resultados de investigación anualmente | Porcentaje de docentes titulares que generan resultados de investigación | Número de docentes titulares que generan investigación/ Número total de docentes titulares | Asignación de carga horaria (distributivo)                           | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación / Vicerrectorado Académico |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |        |                                     |                                     |                                     |                                     |
|                  |   |   |   |  |  |  | Congreso internacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la UEB | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación / Vicerrectorado Académico |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       | 200000 | Humanos, Tecnológicos y financieros |                                     |                                     |                                     |
|                  |   |   |   |  |  |  | Convocatoria para presentar proyectos                                |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |        | 250000                              | Humanos, Tecnológicos y financieros |                                     |                                     |
|                  |   |   |   |  |  |  | Participación en eventos nacionales e internacionales                |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |        |                                     | 200000                              | Humanos, Tecnológicos y financieros |                                     |
|                  |   |   |   |  |  |  | Estímulo a investigadores  |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |        |                                     | 100000                              | Humanos, Tecnológicos y financieros |                                     |
|                  |   |   |   |  |  |  | Participación en redes   |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |        |                                     |                                     | 200000                              | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |   |   |   |  |  |  | Publicaciones  |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |        |                                     |                                     | 100000                              | Humanos, Tecnológicos y financieros |

| PLAN ESTRATÉGICO                     |   | PLAN DE ACCIÓN   |   |  |  |  |   |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |  |   |                       |                                     |   |                       |                                     |
|--------------------------------------|---|--|---|--|--|--|---|--|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|--|--|---|-----------------------|-------------------------------------|---|-----------------------|-------------------------------------|
| Nº                                   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  | PROYECTOS  | OBJETIVO DEL PROYECTO   | META   | INDICADOR  | FÓRMULA DEL INDICADOR  | ACTIVIDADES                               | RESPONSABLE  | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |  |   |                       |                                     |   |                       |                                     |
|                                      |   |  |   |  |  |  |   |  | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |  |  |   |                       |                                     |   |                       |                                     |
| 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 | 27. Proyectos de vinculación que transfieren conocimiento a través de la investigación | Incrementar el porcentaje de proyectos de vinculación que transfieren conocimiento a través de la investigación | 10% de proyectos de vinculación que transfieren conocimiento a través de la investigación anualmente | Porcentaje de proyectos de vinculación que transfieren conocimiento a través de la investigación | Número de proyectos de vinculación que transfieren conocimiento / Total de proyectos de vinculación *100   | Formulación de proyectos de Vinculación   | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación / Facultades |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |                                     |   |                       |                                     |
|                                      |   |  |   |  |  |  | Aprobación de Proyectos de Vinculación    | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación / Facultades |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |  |   |                       |                                     | 0 | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                                      |   |  |   |  |  |  | Ejecución de Proyectos Vinculación        | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación / Facultades |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |  |   |                       |                                     |   | 212500                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                                      |   |  |   |  |  |  | Evaluación                                | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación / Facultades |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |  |   |                       |                                     |   |                       | Humanos, Tecnológicos               |
|                                      |   | 28. Proyectos de investigación con participación de estudiantes                        | Promover la participación de estudiantes en proyectos de investigación  | 10% de los estudiantes participan en proyectos de investigación anualmente                           | Porcentaje de estudiantes que participan en proyectos de investigación                           | Número de estudiantes participando en proyectos de investigación generados a través de los proyectos de vinculación / Total de estudiantes * 100 | Formulación de proyectos de Investigación | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación / Facultades |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |   |                       |                                     |
|                                      |   |  |   |  |  |  | Aprobación de Proyectos de Investigación  | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación / Facultades |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |  |   |                       |                                     | 0 | Humanos, Tecnológicos |                                     |
| Ejecución de Proyectos Investigación | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación / Facultades  |  |   |  |  |  |   |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |  |   | 500000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |   |                       |                                     |



| PLAN ESTRATÉGICO |   | PLAN DE ACCIÓN   |   |   |  |  |   |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                                     |       |                       |                       |                                     |
|------------------|---|--|---|---|--|--|---|--|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|--|---|-----------------------|-------------------------------------|-------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  | PROYECTOS  | OBJETIVO DEL PROYECTO   | META  | INDICADOR  | FÓRMULA DEL INDICADOR  | ACTIVIDADES                               | RESPONSABLE  | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |   |                       |                                     |       |                       |                       |                                     |
|                  |   |  |   |   |  |  |   |  | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |  |   |                       |                                     |       |                       |                       |                                     |
| 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 | 29. Trabajos de titulación que se originan de proyectos de investigación | Promover la elaboración de trabajos de titulación que se originen de proyectos de investigación | 6% 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    | Facultades   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |                                     |       |                       |                       |                                     |
|                  |   |  |   |   |  |  | Aprobación de Proyectos de Titulación     | Facultades   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                                     | 0     | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                  |   |  |   |   |  |  | Ejecución de Proyectos Titulación         | Facultades   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                                     |       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |   | 30. 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 |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |       |                       |                       |                                     |
|                  |   |  |   |   |  |  | Firma de convenios                        |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                                     | 50000 | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                  |   |  |   |   |  |  | Certificaciones Universitarias            |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                                     |       |                       |                       | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |   | 31. Construcción de laboratorios especializados por Facultad             | Mejorar la enseñanza aprendizaje PAE a través de laboratorios especializados                    | Un laboratorio especializado anual  | Un laboratorio especializado anual   | Número de laboratorios construidos acumulativo / Número de Laboratorios planificados                               | Diseño de planos                          | Rector / Servicios Institucionales                     |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   | 200000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |       |                       |                       |                                     |
|                  |   |  |   |   |  |  | Aprobación de planos                      | Rector / Servicios Institucionales                     |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                                     | 0     | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                  |   |  |   |   |  |  | Financiamiento del proyecto               | Rector / Servicios Institucionales                     |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                                     |       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |   |  |   |   |  |  | Construcción de laboratorio especializado | Rector / Servicios Institucionales                     |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                                     |       |                       | 2500000               | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |   |  |   |   |  |  | Fiscalización                             | Rector / Servicios Institucionales                     |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                                     |       |                       | 125000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN   |  |   |  |   |  |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |                       |                       |                                     |
|------------------|--|--|--|---|--|---|--|--|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|--|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS  | OBJETIVO DEL PROYECTO  | META  | INDICADOR  | FÓRMULA DEL INDICADOR   | ACTIVIDADES                                    | RESPONSABLE                                | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |   |                       |                       |                       |                                     |                       |                       |                                     |
|                  |  |  |  |   |  |   |  |  | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |                       |                       |                                     |
| 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. | 32. Convenios de prácticas y/o pasantías                         | Incrementar la suscripción de Convenios nacionales o internacionales para las prácticas pre profesionales                | 100% de carreras con convenios nacionales o internacionales | Porcentaje de convenios suscritos                        | Número de convenios suscritos (acumulativo) / número de convenios planificados        | Negociación                                    | Rectorado / Decanos / Procuraduría         |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                       |                                     |                       |                       |                                     |
|                  |  |  |  |   |  |   | Suscripción                                    |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       | 0                                   | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                  |  | 33. Programas de educación continua para la matriz y los centros | Ampliar la oferta académica de educación continua  | 100% de programas de educación continua                     | Cantidad de carreras con ofertadas de educación continua | Número de carreras con programas de educación continua / número total de carreras*100 | Formulación del programa de educación continua | Vicerrectora Académica/ Posgrado / Decanos |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |                       |                       |                                     |
|                  |  |  |  |   |  |   | Ejecución del programa                         |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 300000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |                       |                       |                                     |
|                  |  |  |  |   |  |   | Evaluación del programa                        |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  | 34. Empresa pública UEB  | Ofrecer bienes y servicios generados por la Universidad Estatal de Bolívar a que contribuyan al desarrollo institucional | Una Empresa Pública   | Una Empresa Pública                                      | Una Empresa Pública   | Reformulación del Estatuto                     | Procuraduría / Planeamiento / HCU          |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |                       |                       |                                     |
|                  |  |  |  |   |  |   | Proyecto de creación                           | Planeamiento                               |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |  |  |   |  |   | Selección de Gerente                           | Junta Directiva                            |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  |  |  |   |  |   | Convenio de participación con la Universidad   | Rector / Gerente                           |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  |  |  |   |  |   | Ejecución                                      | Gerente                                    |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                                     |                       | 500000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN   |  |  |  |  |   |   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |   |                       |        |                                     |   |                       |
|------------------|--|--|--|--|--|--|---|---|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|--|---|-----------------------|---|-----------------------|--------|-------------------------------------|---|-----------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS  | OBJETIVO DEL PROYECTO  | META   | INDICADOR  | FÓRMULA DEL INDICADOR  | ACTIVIDADES                             | RESPONSABLE   | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |   |                       |   |                       |        |                                     |   |                       |
|                  |  |  |  |  |  |  |   |   | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |  |   |                       |   |                       |        |                                     |   |                       |
| 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. | 35. Proyectos de vinculación   | Aplicar el conocimiento generado para contribuir a la solución de las necesidades y problemáticas del entorno desde el ámbito académico e investigativo. | 50 % de los proyectos de vinculación                                     | Porcentaje de los proyectos de vinculación                             | Número de proyectos de vinculación ejecutados/ número de proyectos de vinculación planificados*100 | Formulación del Proyecto de vinculación | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación / Docentes Investigadores             |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |   |                       |        |                                     |   |                       |
|                  |  |  |  |  |  |  | Ejecución del proyecto de vinculación   |   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |   |                       | 212500 | Humanos, Tecnológicos y financieros |   |                       |
|                  |  |  |  |  |  |  | Evaluación del proyecto de vinculación  |   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |   |                       |        |                                     | 0 | Humanos, Tecnológicos |
|                  |  | 36. Participación de estudiantes en la solución de necesidades del entorno | Aplicar el conocimiento generado para contribuir a la solución de las necesidades y problemáticas del entorno desde el ámbito académico e investigativo. | 50% de la participación de los estudiantes en proyectos de investigación | Porcentaje de estudiantes participando en los proyectos de vinculación | Número de estudiantes que participan en proyectos de vinculación / número total de estudiantes*100 | Inscripción en proyectos de vinculación | Vicerrectora de Investigación y Vinculación / Docentes Investigadores / Estudiantes |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       | 0 | Humanos, Tecnológicos |        |                                     |   |                       |
|                  |  |  |  |  |  |  |   |   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |   |                       |        |                                     | 0 | Humanos, Tecnológicos |
|                  |  |  |  |  |  |  |   |   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |   |                       |        |                                     |   |                       |

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN                        |  |                                |  |  |                                  |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |                                     |
|------------------|--|---------------------------------------|--|--------------------------------|--|--|----------------------------------|--|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|--|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS                             | OBJETIVO DEL PROYECTO  | META                           | INDICADOR                                  | FÓRMULA DEL INDICADOR  | ACTIVIDADES                      | RESPONSABLE  | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |   |                       |                       |                                     |
|                  |  |                                       |  |                                |  |  |                                  |  | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |  |   |                       |                       |                                     |
| 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. | 37. Formulación de Banco de proyectos | Implementar un banco de proyectos de vinculación multianuales y multidisciplinario | 1 Banco de proyecto multianual | Porcentaje de Banco de Proyectos diseñados | Banco de Proyecto diseñados por Facultad/ Banco de Proyectos planificados *100 | Definir criterios de Formulación | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación / Decanos / Docente Investigador |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                  |  |                                       |  |                                |  |  | Formulación                      |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  |                                       |  |                                |  |  | Presentación para aprobación     |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0                                   |
|                  |  | 38. Plan de capacitación              | Fortalecer las capacidades de talento humano en vinculación con la sociedad.       | 1 plan de capacitación         | Plan de capacitación                       | Plan de Capacitación   | Diagnóstico de necesidades       | Vicerrectorado de Investigación y Vinculación / Decanos                        |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |                                       |  |                                |  |  | Formulación del Plan             |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |                                       |  |                                |  |  | Ejecución del Plan               |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       | 100000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |                                       |  |                                |  |  | Evaluación del Plan              |  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN                  |   |  |                                   |  |  |              |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |       |                                     |                                     |
|------------------|--|---------------------------------|---|--|-----------------------------------|--|--|--------------|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|--|---|-----------------------|-----------------------|-------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS                       | OBJETIVO DEL PROYECTO   | META   | INDICADOR                         | FÓRMULA DEL INDICADOR  | ACTIVIDADES                                      | RESPONSABLE  | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |   |                       |                       |       |                                     |                                     |
|                  |  |                                 |   |  |                                   |  |  |              | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |  |   |                       |                       |       |                                     |                                     |
| 5                | 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 | Lograr que se cumplan los procesos mediante las especificaciones          | 100% Procesos estandarizados                   | Número de procesos estandarizados | Número de procesos estandarizados / número total de procesos*100 | Mapeo de procesos actuales                       | Planeamiento |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |       |                                     |                                     |
|                  |  |                                 |   |  |                                   |  | Rediseñar procesos                               | Planeamiento |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0     | Humanos, Tecnológicos               |                                     |
|                  |  |                                 |   |  |                                   |  | Implementar los procesos                         | Planeamiento |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |       | 5000                                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  | 40. Mejora continua             | Revisar continuamente e las indicadores de los procesos de la Universidad | 100% de los indicadores de operación revisados | Número de indicadores             | Número de indicadores revisados/ número total de indicadores*100 | Formular indicadores                             | Planeamiento |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |       |                                     |                                     |
|                  |  |                                 |   |  |                                   |  | Implementar la metodología de centros de calidad | Planeamiento |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 0     | Humanos, Tecnológicos               |                                     |
|                  |  |                                 |   |  |                                   |  | Evaluar la mejora continua                       | Planeamiento |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |       | 2000                                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  | 41. Evaluación de procesos      | Realizar el seguimiento sistemático a las actividades de la Universidad   | 100% de actividades evaluadas                  | Porcentaje de procesos evaluados  | Número de procesos evaluados / número total de procesos*100      | Círculo de Deming (Planificación)                | Planeamiento |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |       |                                     |                                     |
|                  |  |                                 |   |  |                                   |  | Círculo de Deming (Hacer)                        | Planeamiento |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       | 20000 | Humanos, Tecnológicos y financieros |                                     |
|                  |  |                                 |   |  |                                   |  | Círculo de Deming (Seguimiento y Evaluación)     | Planeamiento |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |       | 30000                               | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |                                 |   |  |                                   |  | Círculo de Deming (Actuar)                       | Planeamiento |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |  |   |                       |                       |       | 0                                   | Humanos, Tecnológicos               |

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN  |  |  |   |  |   |   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       |                       |                                     |
|------------------|--|---|--|--|---|--|---|---|------------|------|------|------|------|-----|--|-------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS   | OBJETIVO DEL PROYECTO  | META   | INDICADOR   | FÓRMULA DEL INDICADOR  | ACTIVIDADES                             | RESPONSABLE   | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     |  | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |                       |                       |                                     |
|                  |  |   |  |  |   |  |   |   | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |  |             |                     |                       |                       |                                     |
| 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. | 42. Plan de fortalecimiento del talento humano para el área administrativa                  | Fortalecer las capacidades de talento humano                               | Un Plan de fortalecimiento del talento humano  | Fortalecimiento del talento humano                      | Un Plan de fortalecimiento del talento humano  | Formulación del Plan de fortalecimiento | Talento Humano  |            |      |      |      |      |     |  |             | 0                   | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                  |  |   |  |  |   |  | Ejecución del Plan de fortalecimiento   |   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       | 200000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |   |  |  |   |  | Evaluación del Plan de Fortalecimiento  |   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       |                       | 0                                   |
|                  |  | 43. Plan de potenciación de la infraestructura física y tecnológica del área administrativa | Fortalecer la infraestructura física y tecnológica del área administrativa | Un Plan de fortalecimiento de infraestructura física y tecnológica para el área administrativa | Fortalecimiento de infraestructura física y tecnológica | Un Plan de fortalecimiento de infraestructura física y tecnológica para el área administrativa | Diagnóstico de necesidades              | Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación |            |      |      |      |      |     |  |             |                     | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |   |  |  |   |  | Formulación del Plan de fortalecimiento |   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |   |  |  |   |  | Ejecución del Plan de fortalecimiento   |   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       | 150000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |   |  |  |   |  | Evaluación del Plan de Fortalecimiento  |   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  | 44. Fortalecimiento de cultura organizacional   | Fortalecer cultura organizacional  | Un plan de desarrollo de cultura organizacional  | Un plan de desarrollo organizacional                    | Un plan de desarrollo organizacional   | Medición de clima organizacional        | Talento Humano  |            |      |      |      |      |     |  |             |                     | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |   |  |  |   |  | Formulación del Plan de fortalecimiento |   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |  |   |  |  |   |  | Ejecución del Plan de fortalecimiento   |   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       | 250000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |   |  |  |   |  | Evaluación del Plan de Fortalecimiento  |   |            |      |      |      |      |     |  |             |                     |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |

| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN                                       |  |   |   |   |                            |   |                               |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                       |
|------------------|--|--|--|---|---|---|----------------------------|---|-------------------------------|------|------|------|------|-----|-------------|---------------------|--|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS  | OBJETIVO DEL PROYECTO  | META  | INDICADOR                                       | FÓRMULA DEL INDICADOR                           | ACTIVIDADES                | RESPONSABLE                               | CRONOGRAMA                    |      |      |      |      |     | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |  |   |                       |                       |                       |                       |
|                  |  |  |  |   |   |   |                            |   | 2020                          | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |             |                     |  |   |                       |                       |                       |                       |
| 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. | 45. Rediseño de la estructura orgánica de la UEB     | Rediseñar la Estructura orgánica funcional con orientación a la gestión por resultados | Un rediseño de la estructura orgánica funcional | Un rediseño de la estructura orgánica funcional | Un rediseño de la estructura orgánica funcional | Diagnóstico de necesidades | Rectorado / Planeamiento                  |                               |      |      |      |      |     |             |                     |  | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                       |                       |
|                  |  |  |  |   |   |   | Formulación del rediseño   |   |                               |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |
|                  |  |  |  |   |   |   | Ejecución del rediseño     |   |                               |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |
|                  |  |  |  |   |   |   | Evaluación del rediseño    |   |                               |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |
|                  |  | 46. Reforma al Estatuto                              | Reformar el Estatuto   | Un Estatuto reformulado                         | Un Estatuto reformulado                         | Un Estatuto reformulado                         | Un Estatuto reformulado    | Conformación de equipo                    | Rectorado / Equipo de Reforma |      |      |      |      |     |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |                       |
|                  |  |  |  |   |   |   |                            | Recepción de información y requerimientos |                               |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |
|                  |  |  |  |   |   |   |                            | Formulación                               |                               |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |
|                  |  |  |  |   |   |   |                            | Procesos de aprobación                    |                               |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |
|                  |  | 47. Fortalecimiento de la gestión del talento humano | Fortalecer la gestión del talento humano   | Un plan de gestión del talento humano           | Un plan   | Un plan   | Un plan                    | Diagnóstico de necesidades                | Talento Humano                |      |      |      |      |     |             |                     |  |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |                       |
|                  |  |  |  |   |   |   |                            | Formulación del plan                      |                               |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |
|                  |  |  |  |   |   |   |                            | Ejecución del Plan                        |                               |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |
|                  |  |  |  |   |   |   |                            | Evaluación del Plan                       |                               |      |      |      |      |     |             |                     |  |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |

| PLAN ESTRATÉGICO |                        | PLAN DE ACCIÓN                    |   |  |                               |  |   |   |            |      |      |      |      |      |             |                     |   |                       |                       |                       |                                     |
|------------------|------------------------|-----------------------------------|---|--|-------------------------------|--|---|---|------------|------|------|------|------|------|-------------|---------------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| No               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | PROYECTOS                         | OBJETIVO DEL PROYECTO   | META                                     | INDICADOR                     | FÓRMULA DEL INDICADOR  | ACTIVIDADES                               | RESPONSABLE   | CRONOGRAMA |      |      |      |      |      | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |   |                       |                       |                       |                                     |
|                  |                        |                                   |   |  |                               |  |   |   | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |             |                     |   |                       |                       |                       |                                     |
|                  | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 48. Estandarización de procesos   | Estandarizar los procesos administrativos financieros                         | Un manual de procesos                    | Un manual                     | Un manual  | Mapeo de procesos actuales                | Planeamiento  |            |      |      |      |      |      |             |                     | 0 | Humanos, Tecnológicos |                       |                       |                                     |
|                  |                        |                                   |   |  |                               |  | Rediseñar procesos                        | Planeamiento  |            |      |      |      |      |      |             |                     |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |                        |                                   |   |  |                               |  | Implementar los procesos                  | Planeamiento  |            |      |      |      |      |      |             |                     |   |                       |                       | 20000                 | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |                        | 49. Fortalecimiento Institucional | Fortalecer la comunicación Institucional                                      | Un plan de fortalecimiento Institucional | Un plan                       | Un plan  | Diagnóstico de necesidades                | Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación |            |      |      |      |      |      |             |                     |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                  |                        |                                   |   |  |                               |  | Formulación del Plan de Fortalecimiento   |   |            |      |      |      |      |      |             |                     |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |                        |                                   |   |  |                               |  | Ejecución del Plan de fortalecimiento     |   |            |      |      |      |      |      |             |                     |   |                       |                       | 150000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |                        |                                   |   |  |                               |  | Evaluación del Plan de Fortalecimiento    |   |            |      |      |      |      |      |             |                     |   |                       |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |                        | 50. Recursos de autogestión       | Incrementar los recursos de autogestión para fortalecer la calidad académica. | 10 servicios ofertados                   | Número de servicios ofertados | Número de servicios ofertados / Número de servicios planificados | Identificación de actividades potenciales | Rectorado / Planeamiento / Financiero                     |            |      |      |      |      |      |             |                     |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                       |                                     |
|                  |                        |                                   |   |  |                               |  | Preparación de estrategias comerciales    | Rectorado / Planeamiento / Financiero                     |            |      |      |      |      |      |             |                     |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |                        |                                   |   |  |                               |  | Implementación                            | Rectorado / Planeamiento / Financiero                     |            |      |      |      |      |      |             |                     |   |                       | 50000                 | Humanos, Tecnológicos |                                     |
|                  |                        |                                   |   |  |                               |  | Seguimiento y evaluación                  | Rectorado / Planeamiento / Financiero                     |            |      |      |      |      |      |             |                     |   |                       | 0                     | Humanos, Tecnológicos |                                     |



| PLAN ESTRATÉGICO |  | PLAN DE ACCIÓN  |   |                            |           |                       |                            |  |            |      |      |      |      |     |             |                     |   |                       |                                     |                                     |
|------------------|--|---|---|----------------------------|-----------|-----------------------|----------------------------|--|------------|------|------|------|------|-----|-------------|---------------------|---|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Nº               | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | PROYECTOS   | OBJETIVO DEL PROYECTO   | META                       | INDICADOR | FÓRMULA DEL INDICADOR | ACTIVIDADES                | RESPONSABLE  | CRONOGRAMA |      |      |      |      |     | PRESUPUESTO | RECURSOS NECESARIOS |   |                       |                                     |                                     |
|                  |  |   |   |                            |           |                       |                            |  | 2020       | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | ### |             |                     |   |                       |                                     |                                     |
| 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. | 51. Un proyecto de fortalecimiento de la extensión San Miguel | Fortalecer la gestión administrativa y académica de la extensión San Miguel | Un plan de fortalecimiento | Un plan   | Un plan               | Diagnóstico de necesidades | Rectorado / Coordinador de la Extensión San Miguel             |            |      |      |      |      |     |             |                     | 0 | Humanos, Tecnológicos |                                     |                                     |
|                  |  |   |   |                            |           |                       | Formulación del Plan       |  |            |      |      |      |      |     |             |                     |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |                                     |
|                  |  |   |   |                            |           |                       | Ejecución del Plan         |  |            |      |      |      |      |     |             |                     |   |                       | 300000                              | Humanos, Tecnológicos y financieros |
|                  |  |   |   |                            |           |                       | Evaluación del Plan        |  |            |      |      |      |      |     |             |                     |   |                       | 0                                   | Humanos, Tecnológicos               |
|                  |  | 52. Implementación de un plan de sostenibilidad ambiental     | Implementar plan de sostenibilidad ambiental                                | Un plan                    | Un plan   | Un plan               | Diagnóstico de necesidades | Planeamiento / Facultades / Departamentos / Gestión de Riesgos |            |      |      |      |      |     |             |                     |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |                                     |
|                  |  |   |   |                            |           |                       | Formulación del Plan       |  |            |      |      |      |      |     |             |                     |   | 0                     | Humanos, Tecnológicos               |                                     |
|                  |  |   |   |                            |           |                       | Ejecución del Plan         |  |            |      |      |      |      |     |             |                     |   | 500000                | Humanos, Tecnológicos y financieros |                                     |
|                  |  |   |   |                            |           |                       | Evaluación del Plan        |  |            |      |      |      |      |     |             |                     |   | 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:  $H = (H1, H2 \dots n)$ ;

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_Pft_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-ERTAMULTIPOL

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

$P(i)$  probabilidad de la hipótesis  $H_i$ ;

Estas probabilidad 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_Pft_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         |

© UPSOR-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_Pft_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         |

© UPSOR-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:

- $0 < P(i) < 1$
- $P(i/j) \cdot P(j) = P(j/i) \cdot P(i) = P(i,j)$
- $P(i/j) \cdot P(j) + P(i/ noj) \cdot P( noj) = P(i)$

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, Pérdida 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.

## 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_Pr_F_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         |

© LPSOR-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\_Pr\_F\_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.

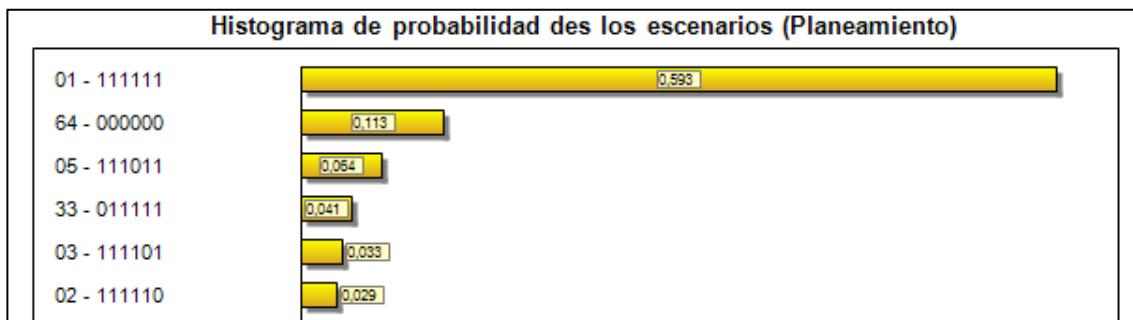
Con los resultados obtenidos podemos verificar que la Universidad Estatal de Bolívar actualmente estamos en el escenario real.

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

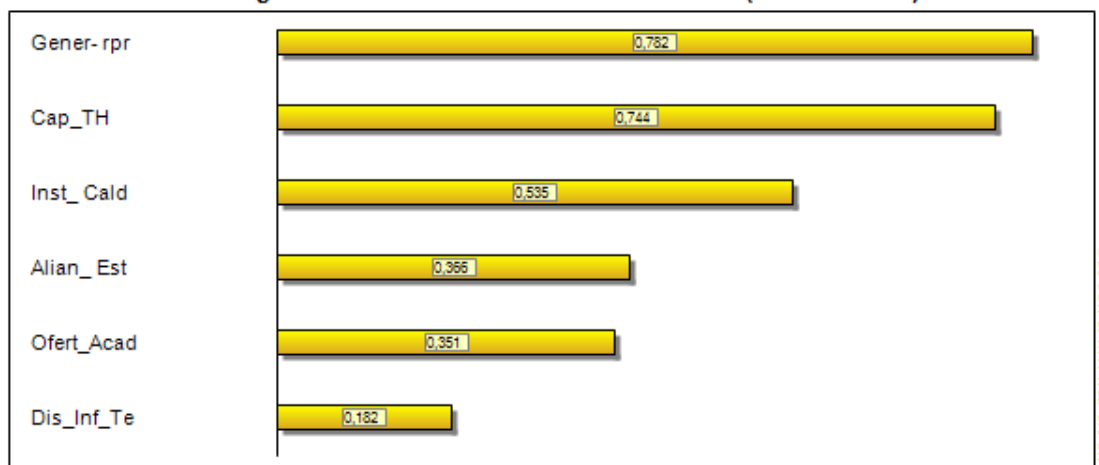
Los efectos de la acción sobre cada hipótesis se miden con los coeficientes de elasticidad ej. Así se construye una matriz de elasticidad en el cual los totales marginales en línea dan, por una variación relativa de la probabilidad de i (10 % por ejemplo), las sumas (en valor absoluto) de las variaciones 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.

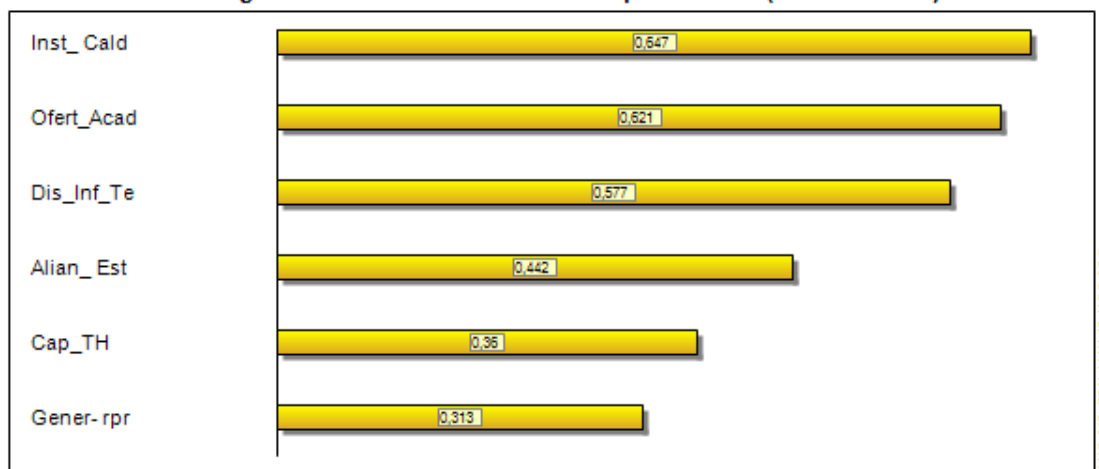
**Histograma de sensibilidad de las influencias (Planeamiento)**



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.

**Histograma de sensibilidad de las dependencias (Planeamiento)**

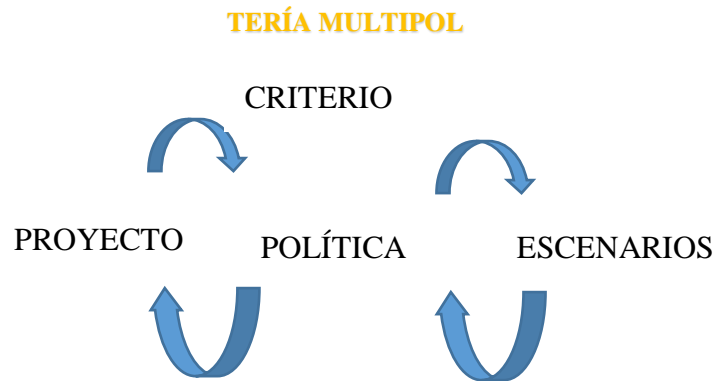


## JERARQUIZACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS MEDIANTE EL MÉTODO MULTIPOL

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                                 |
|  | 32. Convenios de prácticas y/o pasantías   |
|  | 33. Programas de educación continua para la matriz y los centros                             |
|  | 34. Empresa pública UEB  |
| 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.                               | 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 privilegiara 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, Univresidades 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_Prt_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         |
| PI_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         |
| PI_For_Uni | 20       | 0          | 5          | 5          | 15         | 20         |
| PI_In_Eq   | 10       | 10         | 10         | 10         | 17         | 20         |
| Of_Acad    | 10       | 5          | 20         | 20         | 20         | 10         |
| PI_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         |
| PI_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_PI_SoA | 15       | 15         | 10         | 20         | 15         | 15         |

© LIPSOR-EPTA-MULTI-POL

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         |

© UPSOR-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 a 100.

|           | 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         |

© UPSOR-EPITA-MULTIPOL

## ESTUDIO DE PROYECTOS EN FUNCIÓN DE LAS POLÍTICAS

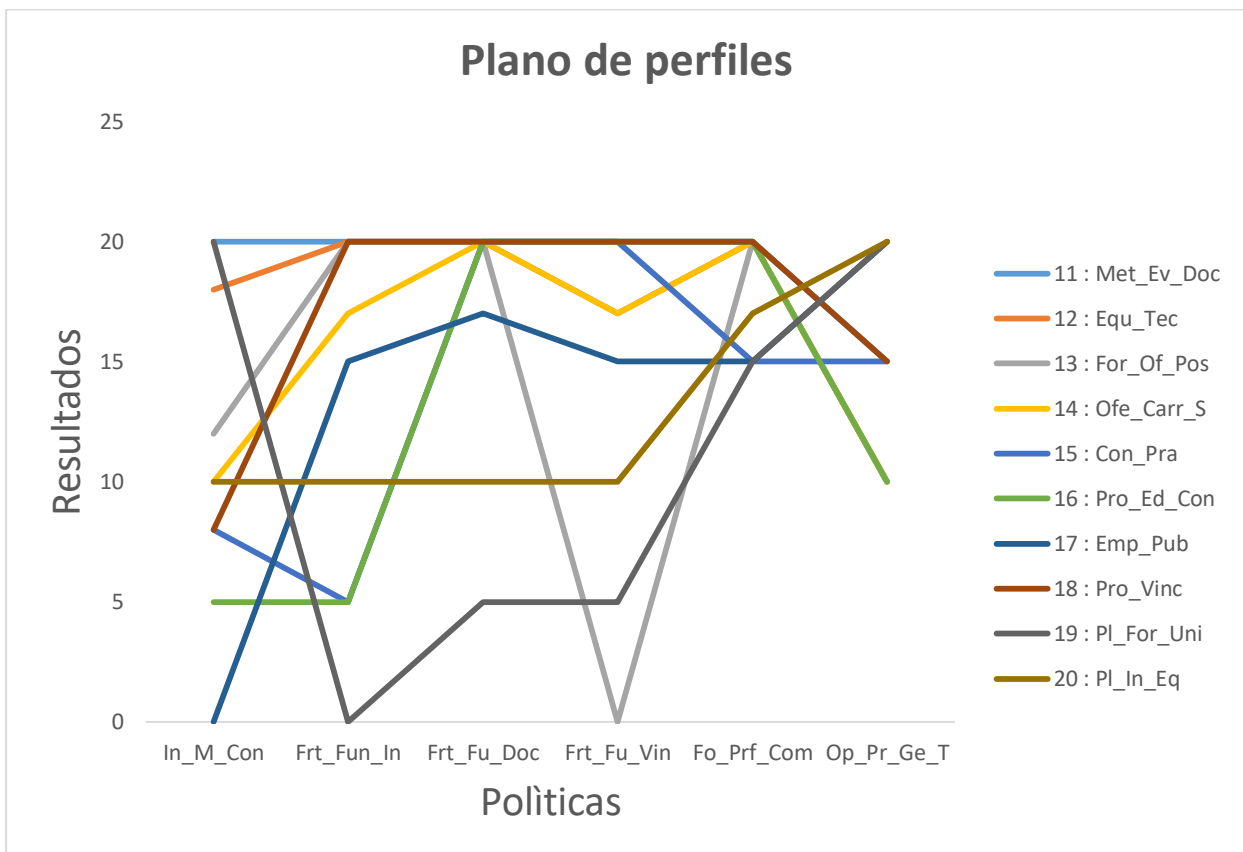
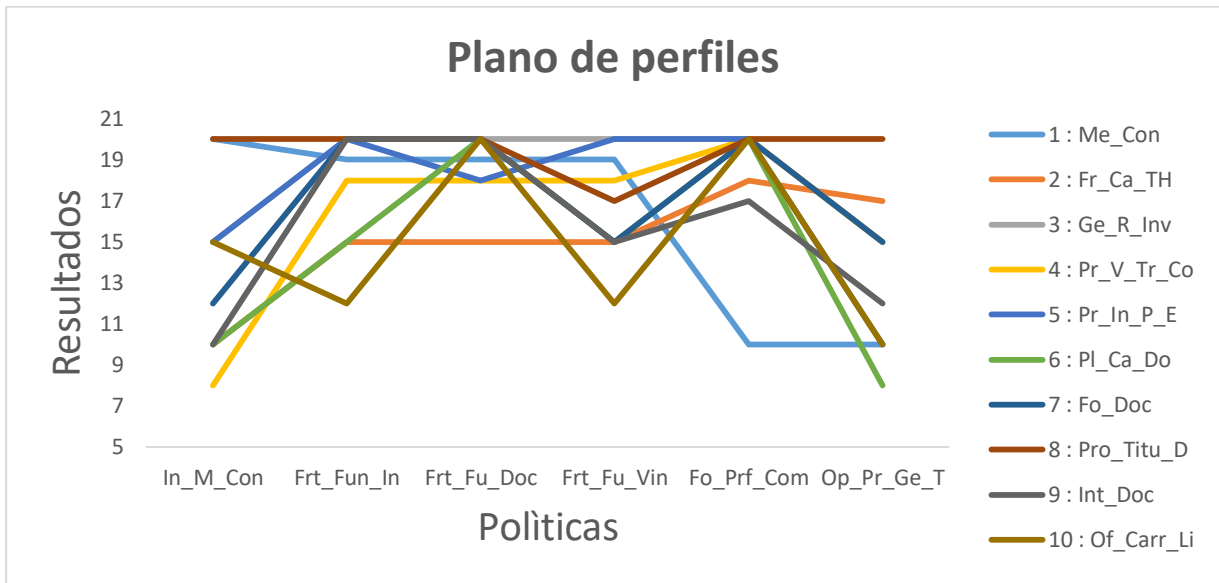
Como se puede ver el proyecto dominante es decir que es la mayor calificación para cualquiera de las políticas aplicadas en el PEDI son los de:

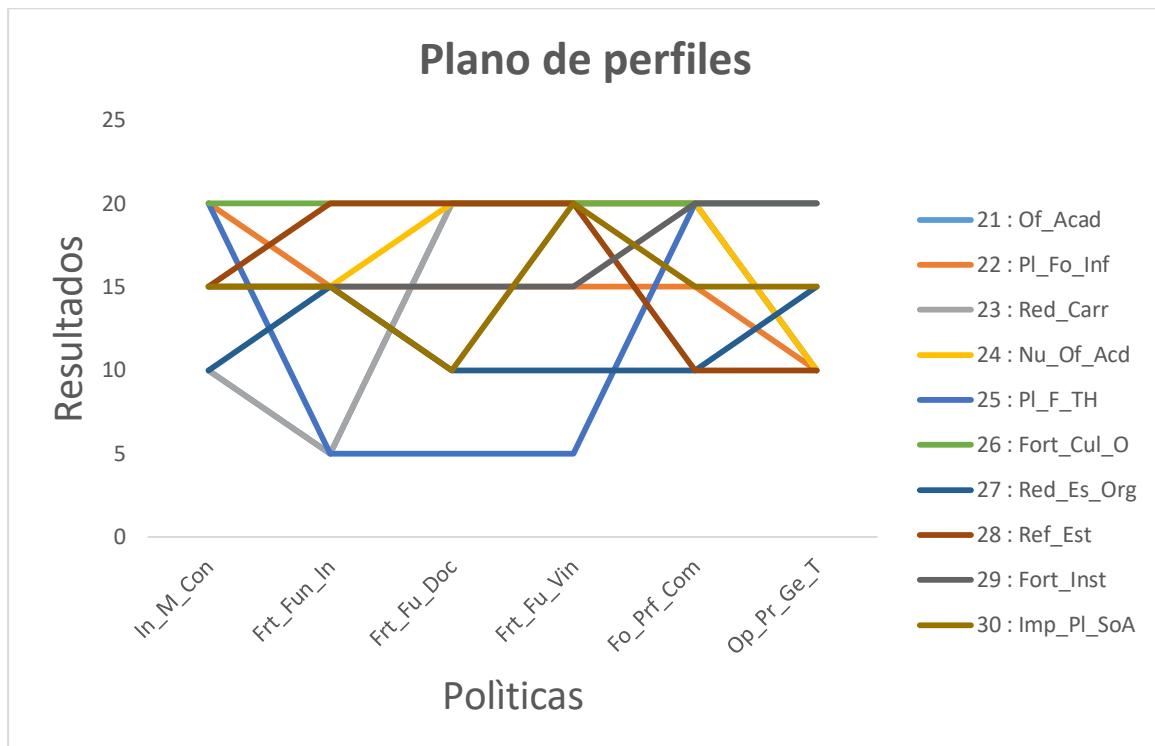
- PAPP y PAC y coordinación con instituciones del Estado vinculadas a las IES
- Considerando la siguientes políticas consideradas por el equipo técnico de planeamiento: Titularidad Docente; Generación de recursos; Generación de conocimiento; Política de bienestar universitario; Cuidado de la salud e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

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

- 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
- 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
- 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
- 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
- 39) Estandarización de procesos
- 40) Mejora continua
- 41) Evaluación de procesos
- 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

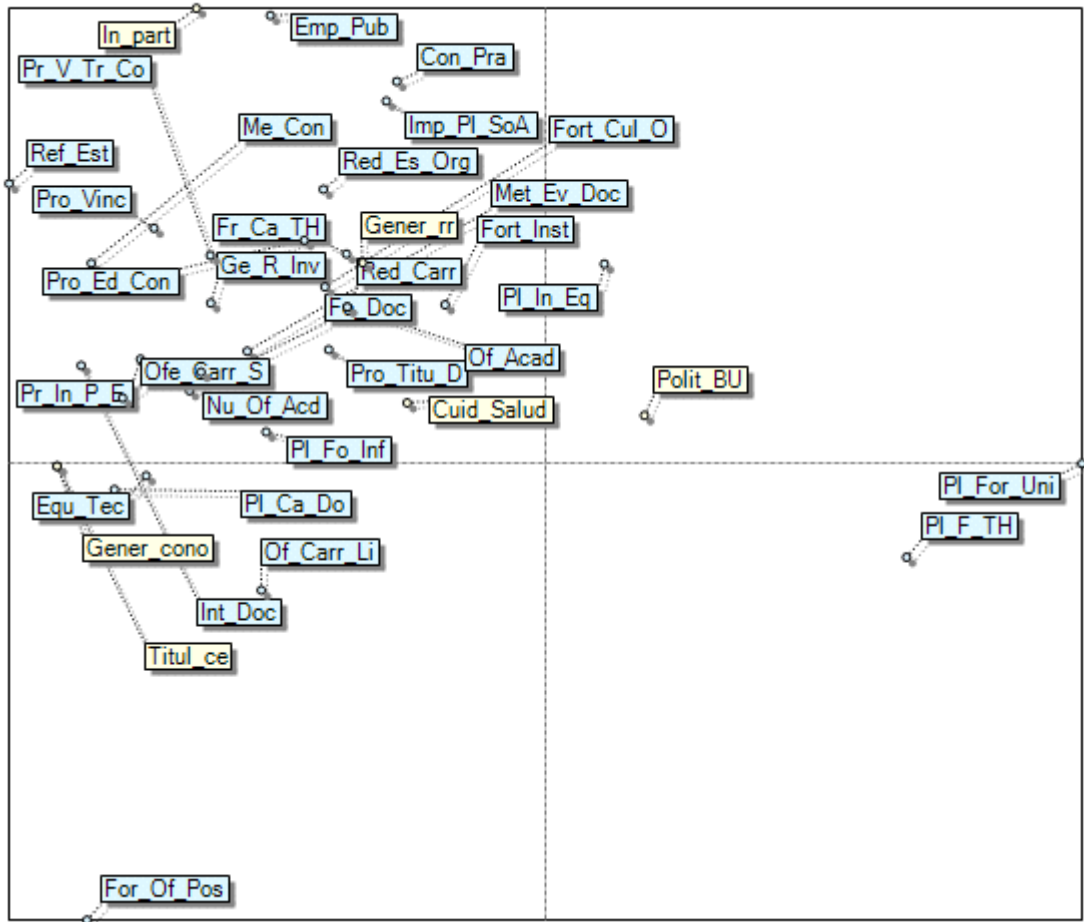




### Plano de proximidades entre proyectos y políticas

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.

**Plano de proximidades entre acciones y políticas**



© I.P.S.O.R.-E.P.I.T.A.-MULTIPOL

**ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS EN FUNCIÓN DE LOS ESCENARIOS**

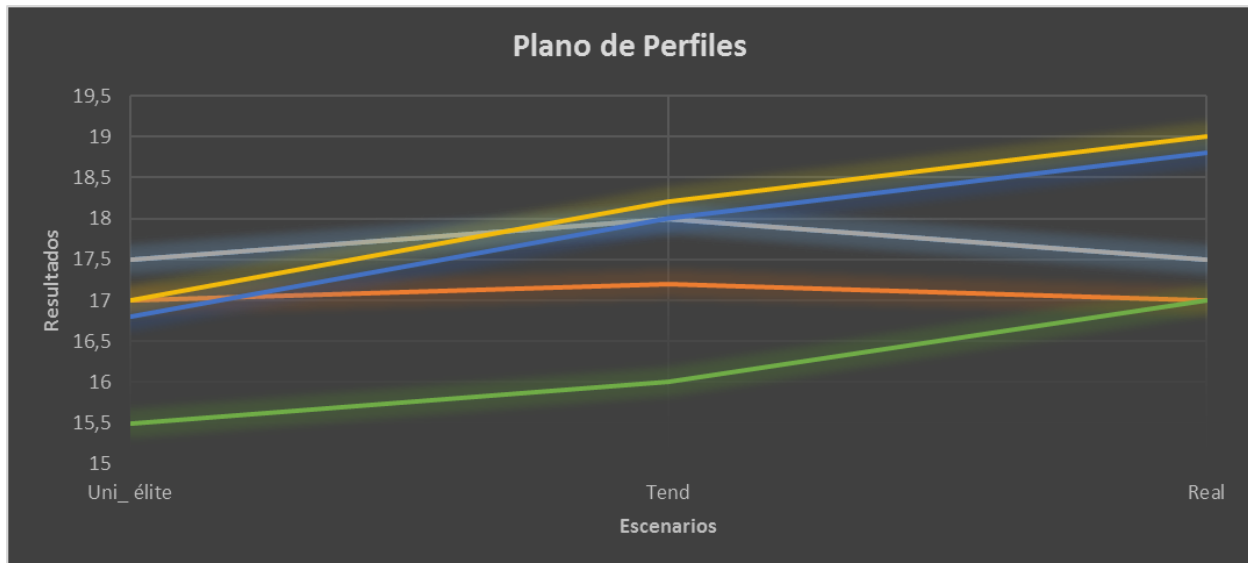
Los resultados de la evaluación de políticas según escenarios se presentan en la siguiente matriz:

|            | 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      |

© I.P.S.O.R.-E.P.I.T.A.-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 mejor política institucional es: Construir soluciones para los problemas del país, a través de la producción científica tecnológica, en áreas prioritarias que demandan 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 INSTITUCIONAL

Tabla 12: PROGRAMACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

| OBJETIVO<br>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. | 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              |      |      |      |      |      |      |

| OBJETIVO<br>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. | 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   |      |      |      |      |      |      |
|  | 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  |  |      |      |      |      |      |      |



| OBJETIVO<br>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. | 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                           |      |      |      |      |      |      |

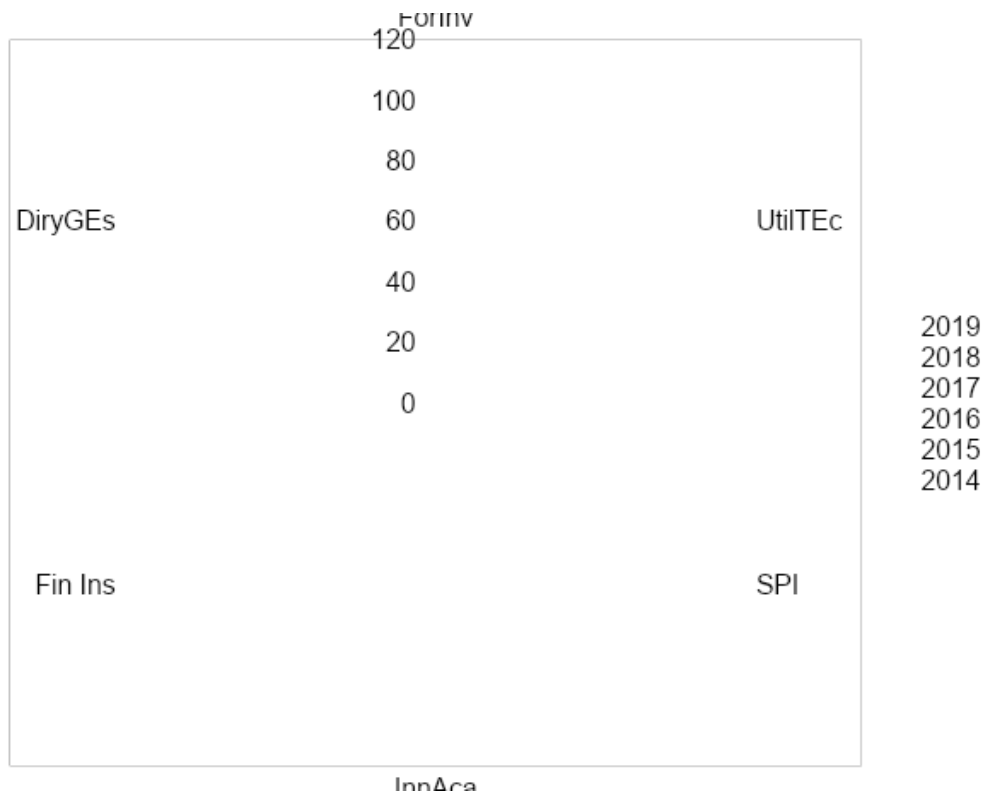
| OBJETIVO<br>ESTRATÉGICO   | PROYECTOS  | PAPP |      |      |      |      |      |
|---|--|------|------|------|------|------|------|
|   |  | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| 4. Fortalecer la función de vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos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

| OBJETIVO<br>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. | 39. Estandarización de procesos |      |      |      |      |      |      |
|  | 40. Mejora continua             |      |      |      |      |      |      |
|  | 41. Evaluación de procesos      |      |      |      |      |      |      |

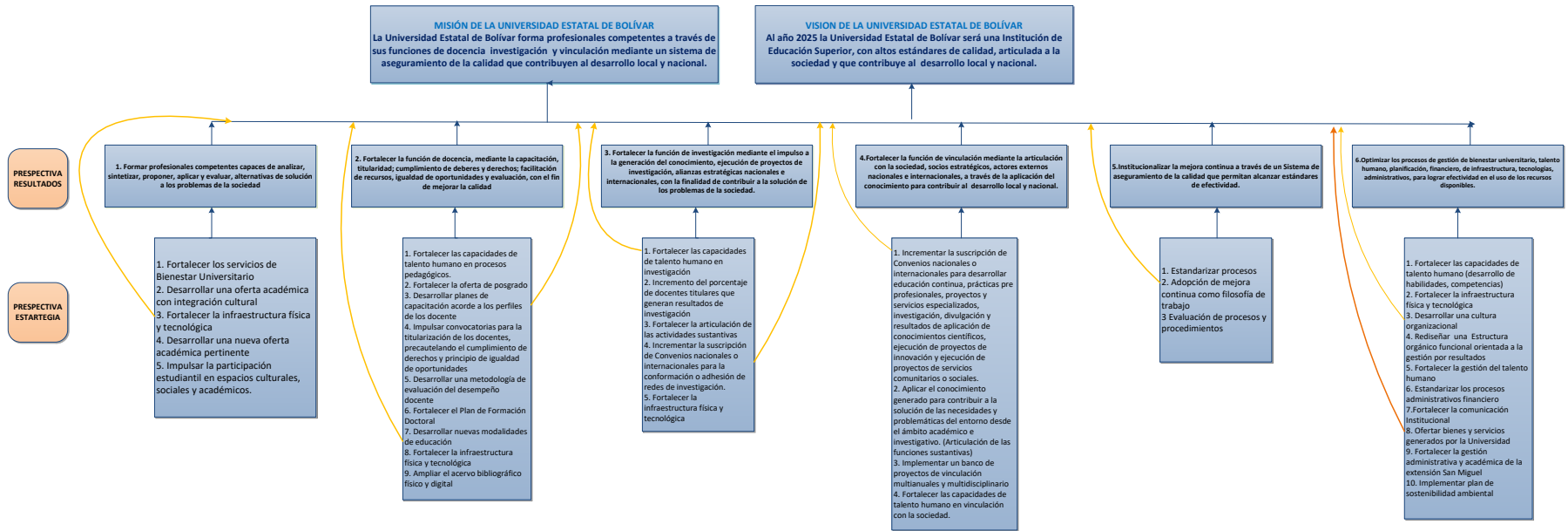
| OBJETIVO<br>ESTRATÉGICO  | PROYECTOS   | PAPP |      |      |      |      |      |
|--|---|------|------|------|------|------|------|
|  |   | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| 6. Optimizar los procesos de gestión de bienestar universitario, talento humano, planificación, financiero, de infraestructura,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

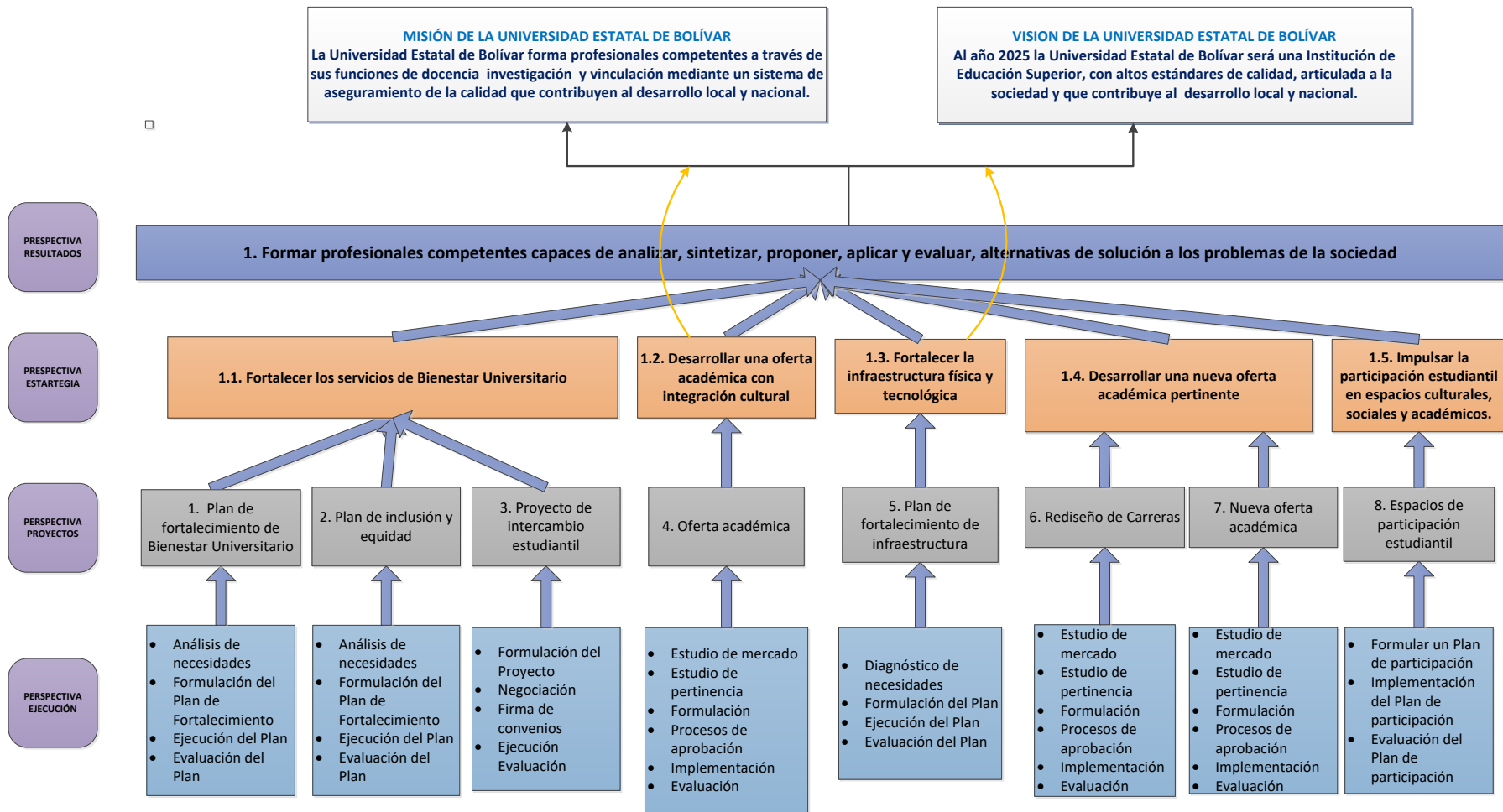
## RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

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.



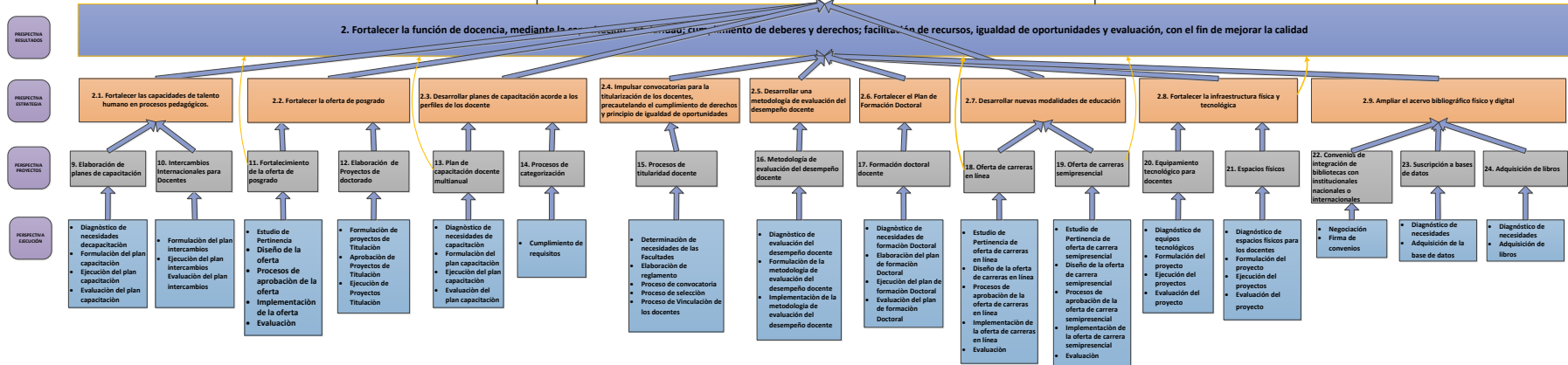
## Mapas estratégicos



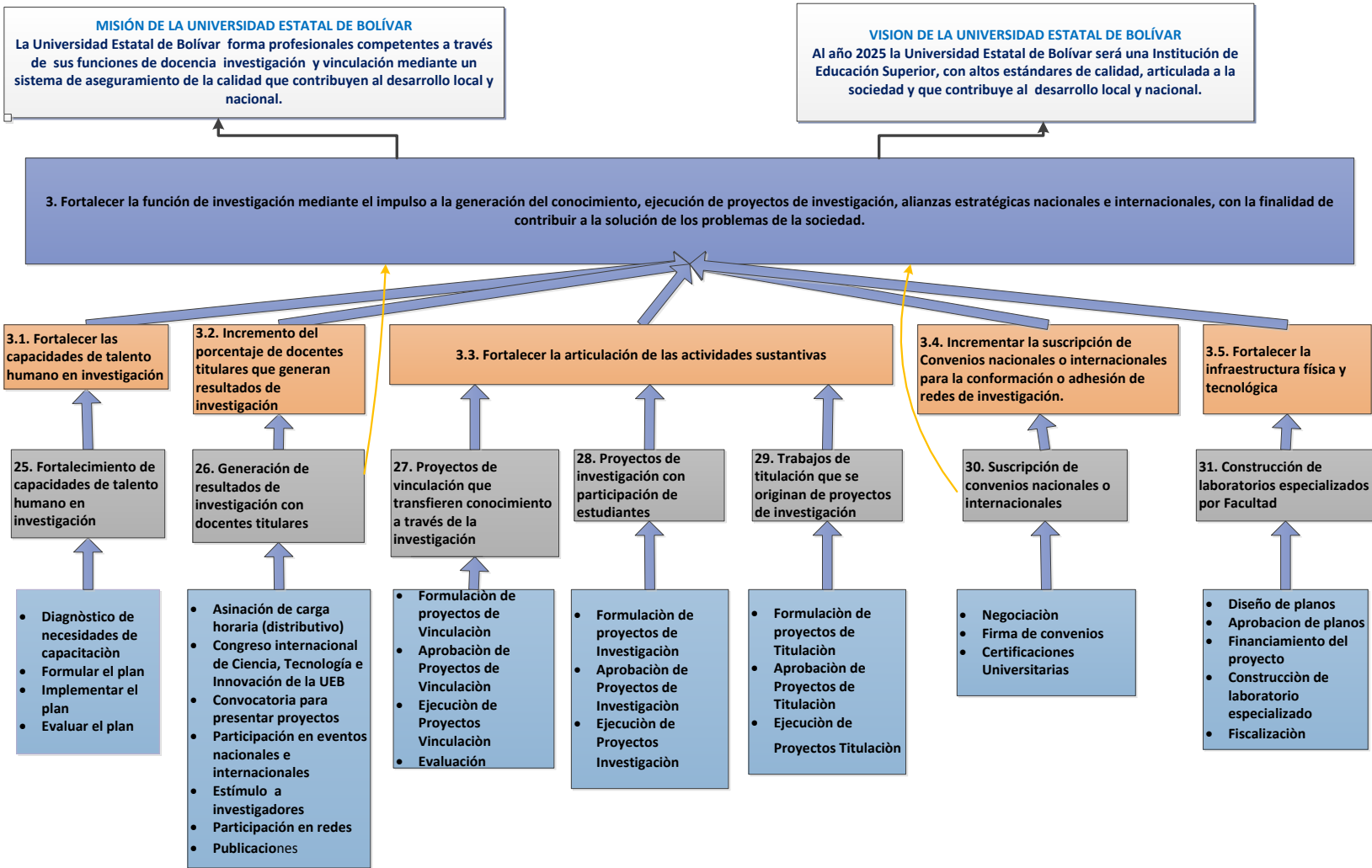


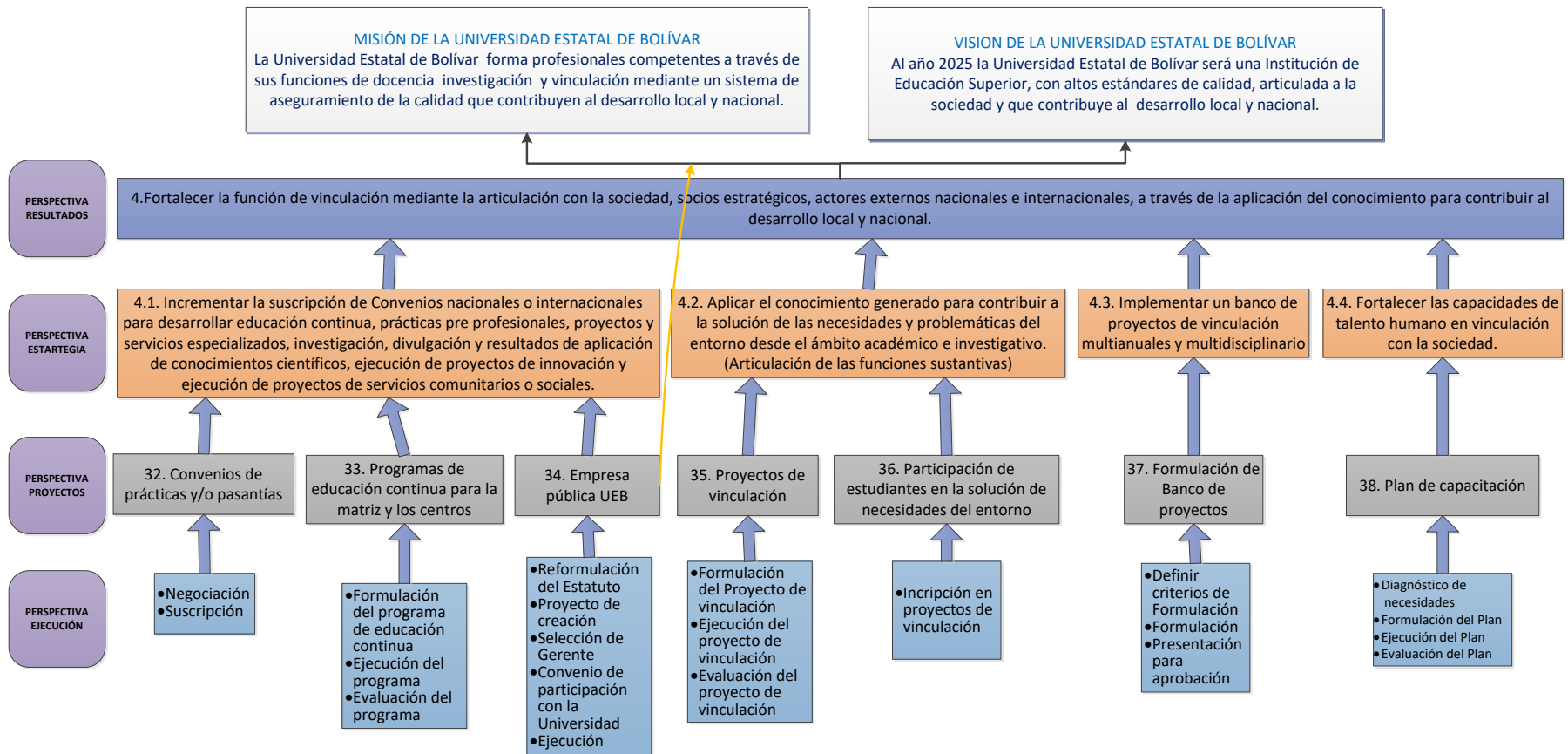
**MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD ESTADAL DE BOLÍVAR**  
La Universidad Estatal de Bolívar forma profesionales competentes a través de sus funciones de docencia, investigación y vinculación mediante un sistema de aseguramiento de la calidad que contribuyen al desarrollo local y nacional.

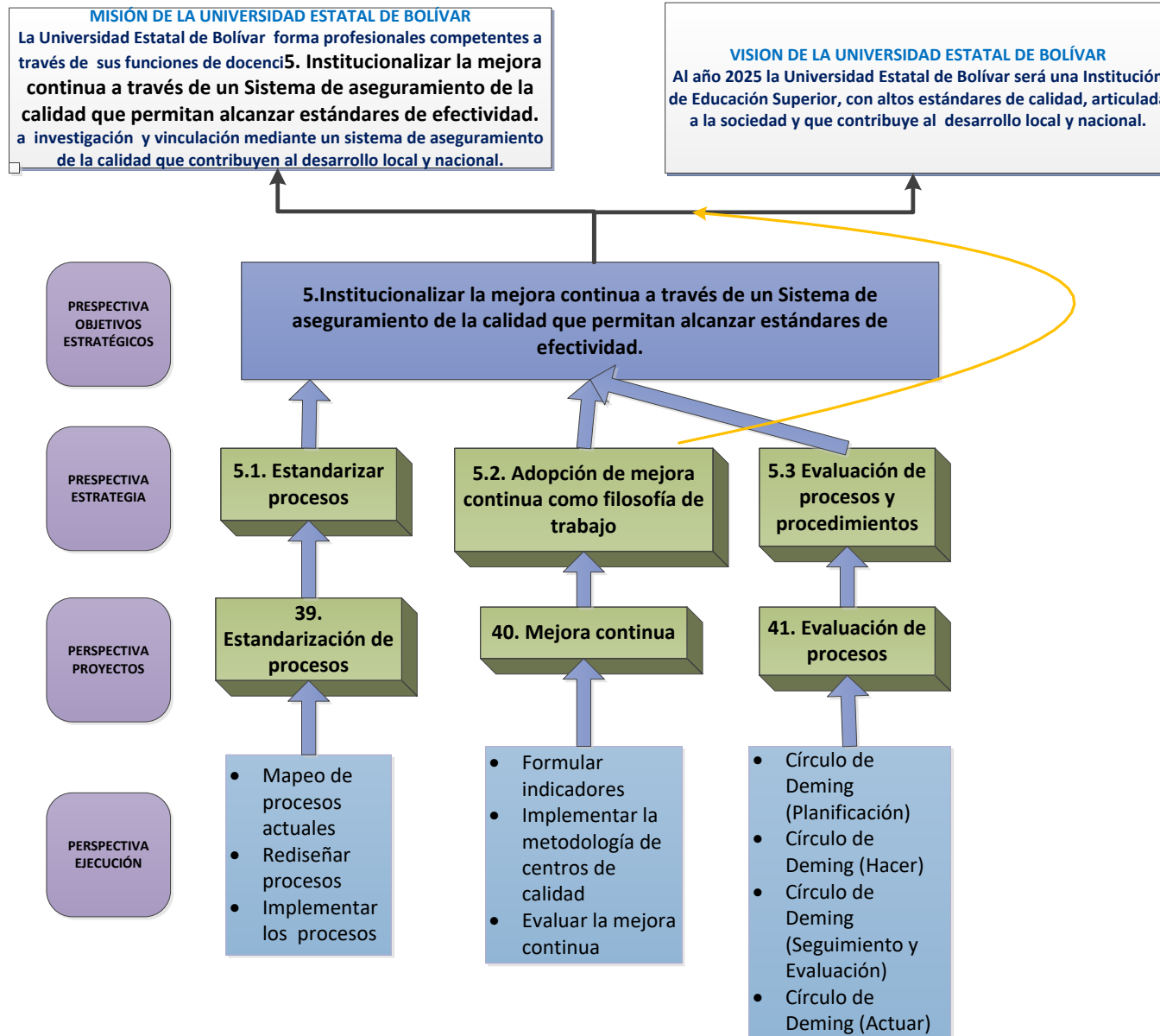
**VISION DE LA UNIVERSIDAD ESTADAL DE BOLÍVAR**  
Al año 2025 la Universidad Estatal de Bolívar será una Institución de Educación Superior, con altos estándares de calidad, articulada a la sociedad y que contribuye al desarrollo local y nacional.

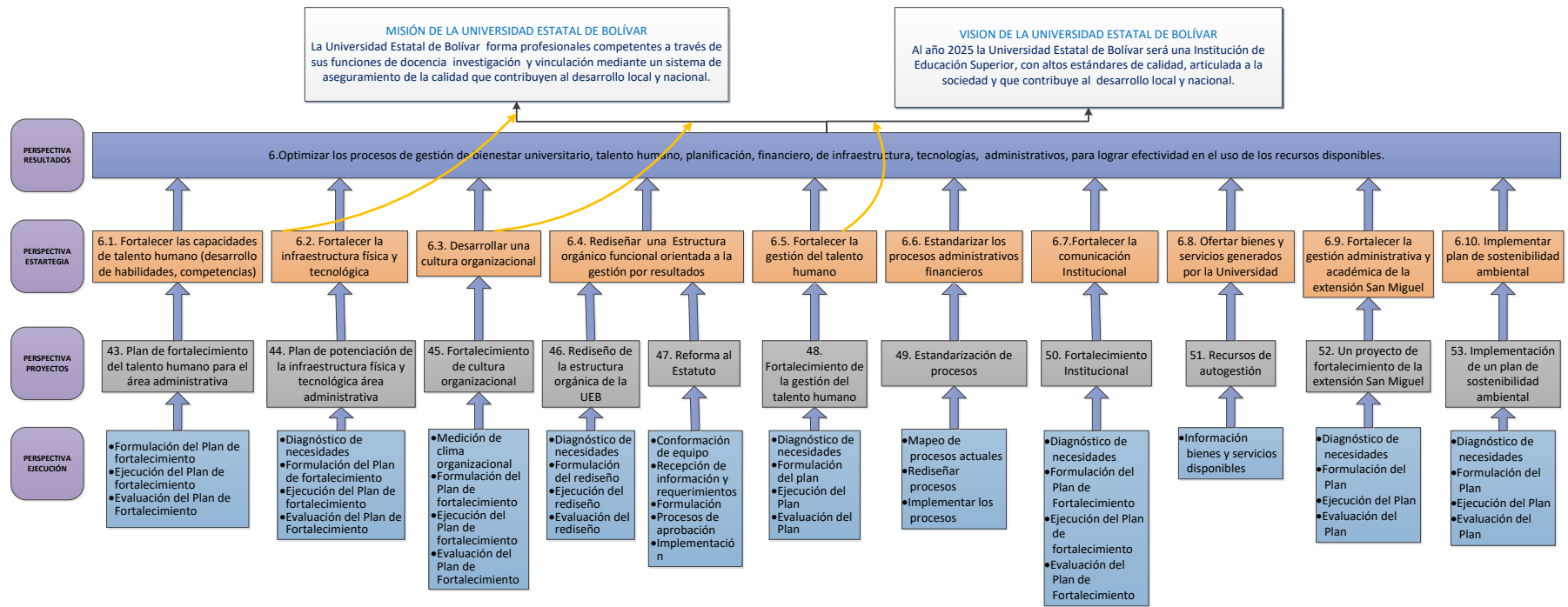








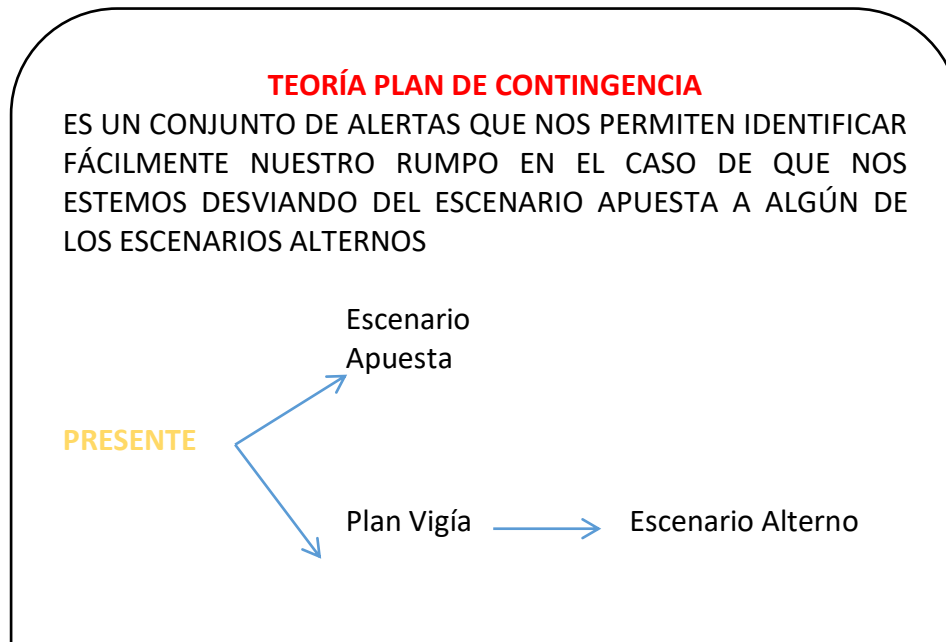




## PLAN DE CONTINGENCIA

El plan de contingencia nos permite reorientar el rumbo del PEDI cuando se está desviando del 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

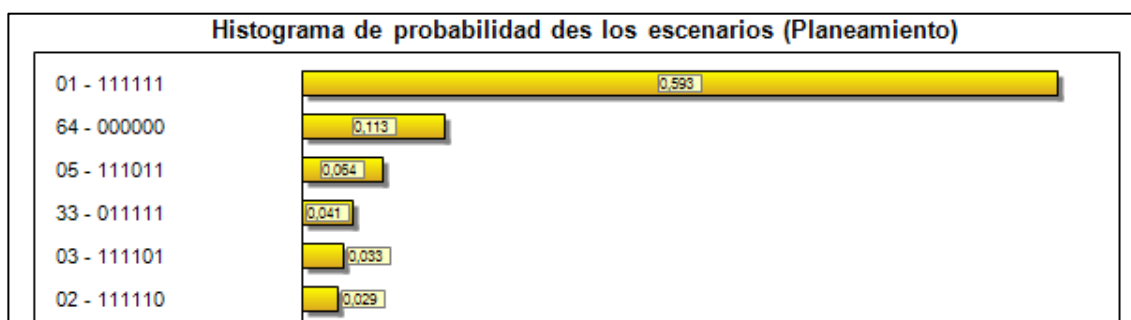


## ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

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

Tabla 13: ANÁLISIS 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](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 economía*. Ecuador: creative commos.

## ANEXOS

### FOTOGRAFÍAS