

**UNIVERSIDAD DE CUENCA  
PLAN ESTRATÉGICO  
2022-2027**

## Universidad de Cuenca

María Augusta Hermida Palacios

**Rectora**

Juan Leonardo Espinoza Abad

**Vicerrector Académico**

Monserrath Jerves Hermida

**Vicerrectora De Investigaciones**

Galo Alfredo Ordoñez Castro – **Decano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo**

Reynel Alberto Alvarado Aluma – **Decano de la Facultad de Artes**

Eduardo Jose Chica Martinez – **Decano de la Facultad de Ciencias Agropecuarias**

Victor Gerardo Aguilar Feijo – **Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

Ana Lucia Serrano López – **Decana de la Facultad De Ciencias de la Hospitalidad**

Vilma Mariela Bojorque Iñiguez – **Decana de la Facultad de Ciencias Médicas**

Fausto Leonardo Zaruma Torres – **Decano de la Facultad De Ciencias Químicas**

Fernando Herminio Ortiz Vizuete – **Decano de la Facultad de Filosofía, letras y Ciencias de la Educación**

Ciro Mauricio Larco Barros – **Decano de la Facultad de Ingeniería**

Juan Antonio Peña Aguirre – **Decano de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Políticas y Sociales**

Marcelo Enrique Cazar Almache – **Decano de la Facultad de Odontología**

Antonio Alejandro Espinoza Ortiz – **Decano de la Facultad de Psicología**

Alfonso Palacios Valdivieso, Sebastián Astudillo Cordero, Carlos Freire Soria, Marcelo Vásconez Carrasco, Maricruz Fernanda Iñiguez Sánchez, Pedro León Córdova, Giovanni Sacasari Aucapiña, Lorena Encalada Torres, Yadira Piedra Bravo, Miriam Ordoñez Ordoñez, María Elena Cazar Ramírez

**Docentes Miembros del Consejo Universitario**

Irene Cedillo Orellana, Fernando Gerardo Bermudez, Ángel Rodrigo Japón Gualán - **Investigadores**

**Miembro del Consejo Universitario**

Santiago Orellana Méndez, Eulalia Calle Pérez, Milena Alvarado Jaramillo, Mateo Arias Rodas, Anghela Tamayo Saquicela, Ana Cristina Andrade, Katty Palacios Quito, Jessica Espinoza Lituma, Jennyfer Chuqui Mainato - **Estudiantes Miembros del Consejo Universitario**

Miriam Johana Ávila Durán - **Servidora Miembro del Consejo Universitario**

Jorge Daniel López Zamora - **Coordinador de la Comisión Editorial**

María Eugenia Estrella Toral - **Coordinadora de Relaciones Públicas y Comunicación**

Fernando Virgilio Calle Ramírez - **Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional**

Rocío Campoverde Carpio - **Coordinadora General del Centro Documental Regional Juan Bautista Vázquez**

Miguel Fernando Martínez Toledo - **Director Administrativo Financiero**

Juan Pablo Carvallo Ochoa - **Director de Cuenca Ciudad Universitaria**

Juan Fernando Castillo Serrano - **Director de Educación Continua**

Jéssica Ercilia Castillo Núñez - **Directora de Evaluación**

Jimena Peñaherrera Wilches - **Directora de Cultura**

Silvia Lucía López Alvarado - **Directora de Bienestar Universitario y Derechos Humanos**  
Héctor Javier Saltos Carvallo - **Director de Planificación Física y Ejecución de Obras**  
Pedro Fabián Mora Pacheco - **Director de Planificación**  
Lorena Catalina Sigüenza Guzmán - **Directora de Posgrados**  
María Isabel Eljuri Jaramillo - **Directora de Relaciones Internacionales**  
Verónica Alexandra Abril Calle - **Directora de Talento Humano**  
Wilson Rodrigo Padilla Verdugo - **Director de Tecnologías de la Información y Comunicación**  
Fausto David Acurio Páez - **Director de Vinculación con la Sociedad**  
María Isabel Espinoza Hidrobo - **Directora (e) del Departamento de Idiomas**  
Vicente Manuel Solano Paucay - **Presidente del Comité de Bioética en Investigación del Área de la Salud COBIAS**  
Claudio Manuel Quevedo Troya - **Secretario General Procurador**

---

**Equipo técnico de la fase de diagnóstico:**

Gabriela Altamirano Cárdenas  
Paola Castillo Palomeque  
Mateo Coello Reyes  
Antonia Machado Arévalo  
Daniela Mogrovejo Lituma  
Pedro Mora Pacheco  
David Otavalo Guamán  
Sara Padilla Contreras  
Sonia Riera Portoviejo  
Carlos Armando Romero  
Sandro Ruilova Peralta  
Iván Vidal Vidal

**Equipo técnico de la fase de diseño y despliegue estratégico:**

Antonia Machado Arévalo  
Pedro Mora Pacheco  
Sonia Riera Portoviejo  
Carlos Armando Romero

**Dirección Metodológica:**

Cristian Castillo Peñaherrera

---

La elaboración de este Plan fue coordinada por la Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca y fue presentada por la Señora Rectora María Augusta Hermida Palacios para la aprobación del Consejo Universitario el día 21 de diciembre de 2021.

## Tabla de contenido

<b>Presentación</b> .....	12
<b>Introducción</b> .....	14
<b>Metodología de construcción</b> .....	17
<b>1. Diagnóstico de la situación actual</b> .....	20
<b>1.1 Análisis externo</b> .....	22
1.1.1 Análisis de la Satisfacción .....	23
1.1.2 Análisis PESTEL .....	43
<b>1.2 Análisis interno</b> .....	95
1.2.1 Análisis de la gestión de talento humano .....	96
1.2.2 Estudio de Clima Laboral .....	105
1.2.3 Análisis de la gestión del conocimiento .....	130
1.2.4 Análisis de la gestión por procesos .....	150
1.2.5 Análisis de la gestión financiera .....	159
1.2.6 Evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021 .....	190
<b>Cumplimiento Planificación Estratégica 2017-2021</b> .....	197
<b>1.3 FODA INSTITUCIONAL</b> .....	202
1.3.1 Fortalezas .....	203
1.3.2 Debilidades .....	205
1.3.3 Oportunidades .....	209
1.3.4 Amenazas .....	211
<b>2. Diseño Estratégico del Plan</b> .....	214
<b>2.1 Elementos orientadores</b> .....	215
2.1.1 Misión .....	216
2.1.2 Visión al 2027 .....	216
2.1.3 Valores Institucionales .....	217
<b>2.2 Objetivos estratégicos 2022-2027</b> .....	219
<b>2.3 Mapa estratégico</b> .....	220
<b>3. Despliegue Estratégico</b> .....	222
<b>3.1 Cuadro de Mando Integral</b> .....	224

3.2 Despliegue Institucional .....	232
<b>4. Modelo de Gestión del Plan Estratégico UCUENCA 2022-2027 .....</b>	<b>253</b>
4.1 Cambios institucionales .....	254
4.2 Definición de responsabilidades.....	256
4.2.1 Responsabilidades de ejecución.....	256
4.2.2 Responsabilidades de seguimiento .....	257
4.3 Coordinación de la implementación.....	258
4.4 Diseño e implementación de las iniciativas estratégicas.....	258
<b>5. Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>260</b>
<b>6 Anexos.....</b>	<b>265</b>
Anexo 1.....	266
Anexo 2.....	268
Anexo 3.....	270
Anexo 4.....	275
Anexo 5.....	277
Anexo 6.....	281
Anexo 7.....	283
Anexo 8.....	285
Anexo 9.....	286
Anexo 10.....	289

## Índice de Tablas

Tabla 1 - <i>Poblaciones y muestras</i> .....	24
Tabla 2 - <i>Ejes de estudio</i> .....	25
Tabla 3 - <i>Variables de estudio en cada eje</i> .....	26
Tabla 4 - <i>Ejes de estudio por tipo de actor</i> .....	27
Tabla 5 - <i>Tamaño de la muestra determinada y alcanzada estudiantes</i> .....	28
Tabla 6 - <i>Prueba pertinencia de análisis de factores.</i> ....	31
Tabla 7 - <i>Matriz de representatividad de componentes</i> .....	31
Tabla 8 - <i>Matriz de agrupación de componentes</i> .....	32
Tabla 9 - <i>Identificación de grupos de componentes</i> .....	33
Tabla 10 - <i>Tamaño de la muestra determinada y alcanzada graduados</i> .....	34
Tabla 11 - <i>Pruebas para verificación de datos</i> .....	36
Tabla 12 - <i>Matriz de representatividad de componentes.</i> ....	36
Tabla 13 - <i>Matriz de agrupación de componentes</i> .....	37
Tabla 14 - <i>Identificación de grupo de componente</i> .....	38
Tabla 15 - <i>Estratificación de muestra alcanzada</i> .....	39
Tabla 16 - <i>Estadísticos de tendencia central</i> .....	39
Tabla No 17 - <i>Variables significativas PESTEL en la Educación Superior</i> .....	45
Tabla 18 - <i>Listado de indicadores obtenidos de fuentes de información secundarias, según nivel</i> .....	47
Tabla 19 - <i>Percepción sobre la situación económica del país en los próximos 3 meses</i> .....	50
Tabla 20 - <i>Percepción sobre la situación en Ecuador para encontrar/mejorar un puesto de trabajo en los próximos 3 meses.</i> .....	50
Tabla 21 - <i>Número de Instituciones de Educación Superior en el Ecuador y en el Azuay</i> .....	54
Tabla 22 - <i>Distribución de docentes de las universidades y escuelas politécnicas, según tipo de financiamiento, periodo 2015-2019.</i> ....	62
Tabla No. 22 - <i>Matriz de análisis de las propuestas académicas de otros operadores de educación superior para identificar la formación integral como tendencia en la ES</i> .....	85
Tabla No. 23 - <i>Matriz de análisis de la diversificación en la oferta de otros operadores de educación superior</i> .....	88
Tabla No. 24 - <i>Matriz de análisis de la internacionalización de la oferta de otros operadores de educación superior</i> .....	90

Tabla No. 25 - <i>Matriz de análisis de la diversificación de las modalidades de estudio de otros operadores de educación superior</i> .....	92
Tabla 26 - <i>Porcentaje de docentes - investigadores equivalentes a tiempo completo</i> .....	97
Tabla 27 - <i>Docentes por tiempo de dedicación</i> .....	99
Tabla 28 - <i>Docentes según sexo</i> .....	100
Tabla 29 - <i>Docentes por distribución de actividades</i> .....	101
Tabla 30 - <i>Otros indicadores de personal administrativo</i> .....	103
Tabla 31 - <i>Situación actual de subsistemas de talento humano</i> .....	103
Tabla 32 - <i>Muestra por grupos objetivo</i> .....	106
Tabla 33 - <i>Universidades de referencia para laborar</i> .....	126
Tabla 34 - <i>Prueba de pertinencia - docentes</i> .....	127
Tabla 37 - <i>Mecanismos para la inducción del personal</i> .....	132
Tabla 38 - <i>Mecanismos para el control y seguimiento de actividades</i> .....	134
Tabla 39 - <i>Herramientas para actividades extracurriculares-estudiantes</i> .....	135
Tabla 40 - <i>Repositorios digitales</i> .....	136
Tabla 41 - <i>Suscripciones a revistas</i> .....	137
Tabla 42 - <i>Bases de datos digitales</i> .....	137
Tabla 43 - <i>Departamentos de investigación</i> .....	138
Tabla 44 - <i>Aulas, auditorios y centros de cómputo según campus</i> .....	142
Tabla 45 - <i>Programas de doctorado</i> .....	145
Tabla 46 - <i>Programas de posgrado</i> .....	146
Tabla 47 - <i>Líneas de Investigación</i> .....	147
Tabla 48 - <i>Redes académicas</i> .....	148
Tabla 49 - <i>Número de Macroprocesos, Procesos y Subprocesos</i> .....	153
Tabla 50 - <i>Sistemas Informáticos y procesos a los que responden</i> .....	155
Tabla 51 - <i>Ficha técnica de entrevistas y encuestas aplicadas</i> .....	156
Tabla 52 - <i>Ingresos presupuestados y recaudados (en dólares norteamericanos y porcentajes)</i> .....	161
Tabla 53 - <i>Ingresos recaudados por fuente 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos)</i> .....	162
Tabla 54 - <i>Ingresos presupuestados, recaudados y devengados 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos)</i> .....	166
Tabla 55 - <i>Gasto total devengado por tipo (en dólares norteamericanos US\$)</i> .....	167
Tabla 56 - <i>Gasto corriente por grupo de gasto 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos)</i> .....	170
Tabla 57 - <i>Principales ítems de gasto con recursos fiscales 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos)</i> .....	172

Tabla 58 - Principales rubros de gasto con recursos generados por las instituciones 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos).....	174
Tabla 59 - Principales rubros de gasto con recursos preasignados 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos) .....	176
Tabla 60 - Gastos devengados con recursos provenientes de Colocaciones y Préstamos externos 2019 – 2020 (en dólares norteamericanos).....	178
Tabla 61 - Principales rubros de gasto con recursos de Asistencia técnica y donaciones 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos).....	179
Tabla 62 - Ejecución presupuestaria de recursos fiscales 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos y porcentajes) .....	179
Tabla 63 - Ejecución presupuestaria de recursos generados por la institución 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos y porcentajes) .....	182
Tabla 64 - Ejecución presupuestaria de recursos provenientes de preasignaciones 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos y porcentajes) .....	184
Tabla 65 - Ejecución presupuestaria de recursos provenientes de Asistencia técnica y donaciones 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos y porcentajes) .....	186
Tabla 66 - Resumen Estructura de la Planificación Estratégica 2017-2021 .....	196
Tabla 67 - Resumen Cumplimientos Metas Planificación Estratégica 2017-2021 .....	198
Tabla 68 - Resumen Cumplimientos Estrategias Planificación Estratégica 2017-2021 .....	199
Tabla 69 – Objetivos Estratégicos Institucionales.....	219
Tabla 74 – Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Cuenca – OEI 1.....	225
Tabla 75 – Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Cuenca – OEI 2.....	227
Tabla 76 – Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Cuenca – OEI 3.....	229
Tabla 77 – Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Cuenca – OEI 4.....	230
Tabla 79 – Cuadro de Mando Integral - Despliegue Institucional – OEI-1 .....	232
Tabla 80 – Cuadro de Mando Integral - Despliegue Institucional – OEI-2 .....	238
Tabla 81 – Cuadro de Mando Integral - Despliegue Institucional – OEI-3 .....	245
Tabla 82 – Cuadro de Mando Integral - Despliegue Institucional – OEI-4 .....	247

## Índice de Figuras

Figura 1 Evolución del PIB corriente y constante en millones de dólares, periodo 2015-2021.....	49
Figura 2 - Evolución del presupuesto asignado/devengado de las instituciones de educación superior, periodo 2016-2020. ....	51
Figura 3 - Universidades y escuelas politécnicas públicas con la más alta y más baja ejecución presupuestaria en el periodo 2016-2019 .....	52
Figura 4 - evolución del gasto en I+D como porcentaje del PIB, periodo 2015-2020. ....	53
Figura 5 - Número de carreras ofertadas en las universidades y escuelas politécnicas del país en el 2019 y 2020. ....	55
Figura 6 - Número de Estudiantes matriculados en las universidades y escuelas politécnicas del país, periodo 2015-2019. ....	56
Figura 7 - Tasa bruta de matrícula en educación superior (tercer nivel) y porcentaje de población no matriculada en el mismo nivel.....	57
Figura 8 - Distribución de los estudiantes matriculados en tercer nivel según sexo, periodo 2015-2019. ....	58
Figura 9 - Distribución de los estudiantes que asisten a las universidades y escuelas politécnicas del país según área de residencia, mayo 2021. ....	58
Figura 10 - Distribución de los estudiantes matriculados según área de conocimiento, periodo 2015-2019. ....	59
Figura 11 - Las 10 carreras más demandadas en las universidades y escuelas politécnicas públicas del país, año 2019.....	60
Figura 12 - Las 10 carreras menos demandadas en las universidades y escuelas politécnicas públicas del país, año 2019.....	60
Figura 13 - Número de docentes en las universidades y escuelas politécnicas del país, y razón alumno /profesor, periodo 2015-2019. ....	61
Figura 14 - Distribución de docentes con financiamiento público según máximo nivel de formación, periodo 2015-2019. ....	63
Figura 15 - Publicaciones de artículos, libros y capítulos de libros, periodo 2015-2019. ....	64
Figura 16 - Distribución de artículos científicos por tipo de financiamiento de las universidades y escuelas politécnicas del país, periodo 2015-2019. ....	64
Figura 17 - Distribución de artículos según base indexada de publicación, periodo 2015-2019.....	65
Figura 18 - Distribución de artículos publicados según área de conocimiento, periodo 2015-2019.....	65
Figura 19 - Diez universidades o escuelas politécnicas del país que figuran como las mejores en el ranking Iberoamericano, año 2019.....	66
Figura 20 - Diez universidades o escuelas politécnicas del país que figuran como las mejores en el ranking Iberoamericano, año 2020.....	67
Figura 21 - Diez universidades o escuelas politécnicas del país que destacan por publicar un mayor número de artículos en el cuartil 1 (Q1), año 2019. ....	68

Figura 22 - Número de estudiantes matriculados en la Universidad de Cuenca en comparación con otras universidades del Ecuador, año 2019. ....	69
Figura 23 - Distribución de estudiantes matriculados en la UC según modalidad de estudios, comparado con otras universidades del Ecuador, año 2019. ....	69
Figura 24 - Número de docentes en la U. de Cuenca comparado con otras universidades del Ecuador, y ratio estudiantes/docentes, año 2019. ....	70
Figura 25 - Distribución de docentes de la U. de Cuenca según tipo de personal, comparado con otras universidades del Ecuador, año 2019. ....	70
Figura 27 - Tendencias en Educación Superior .....	83
Figura 28 - Criterios de análisis de las tendencias en la ES.....	85
Figura 29 - Análisis de la formación integral que oferta la UC en relación a otros operadores .....	87
Figura 30 - Análisis de la diversificación de la oferta académica de la UC en relación a otros operadores .....	89
Figura 31 - Análisis de la internacionalización de la UC en relación a otros operadores.....	92
Figura 32 - Análisis de la diversificación de las modalidades de estudio de la UC en relación a otros operadores .....	94
Figura 33 - Número de docentes - investigadores equivalentes a tiempo completo.....	97
Figura 34 - Relación estudiantes / Docentes .....	98
Figura 35 - Docentes por tipo de contrato .....	99
Figura 36 - Docentes según rango de edad .....	101
Figura 37 - Personal Administrativo por tipo de contrato .....	102
Figura 38 - Relación Estudiantes / Personal Administrativo.....	103
Figura 39. Años de antigüedad en la institución.....	107
Figura 40 - Auto identificación Étnica .....	108
Figura 41 - Claridad de lo que se espera de su trabajo.....	108
Figura 42 - Carga laboral.....	109
Figura 44 - Correspondencia del espacio físico a las necesidades laborales .....	110
Figura 45 - Consideración de propuestas y opiniones .....	111
Figura 46 - Inmediato superior justo con sus decisiones.....	111
Figura 47 - Necesidad de control del inmediato superior .....	112
Figura 48 - Interés por las tareas .....	112
Figura 49 - Reconocimiento del esfuerzo .....	113
Figura 50 - Retribución al esfuerzo .....	114
Figura 51 - Retención del Talento Humano .....	114
Figura 53 - Aporte al desarrollo personal .....	115

Figura 54 - Trabajo interesante y retador.....	116
Figura 55 - Liderazgo autoridades .....	117
Figura 56 - Liderazgo niveles intermedios .....	117
Figura 57 - Comunicación en la Comunidad Universitaria.....	118
Figura 58 - Nivel de confianza con el inmediato superior .....	118
Figura 59 - <i>Compañerismo</i> .....	119
Figura 60 - Protección de derechos laborales.....	119
Figura 61 - Salario corresponde a su función.....	120
Figura 62 - Respeto a la diversidad.....	120
Figura 63 - Identidad de género determina la permanencia en la Universidad .....	121
Figura 64 - Espacio seguro para mujeres .....	122
Figura 65 - Espacio seguro para mujeres .....	122
Figura 66 - Trabajo en Equipo.....	123
Figura 67 - Apoyo del inmediato superior .....	123
Figura 68 - Contribución a la excelencia académica .....	124
Figura 69 - Toma de decisiones .....	125
Figura 70 - Identidad colectiva .....	126
Figura 71 - Identidad individual .....	127
Tabla 35 - <i>Matriz de representatividad de componentes - docentes</i> .....	128
Tabla 36 - <i>Identificación de grupos de componentes- docentes</i> .....	128
Figura 73 - Convenios Interinstitucionales .....	134
Figura 74 - Grupos de Investigación .....	140
Figura 75 - Laboratorios por departamentos .....	141
Figura 76 - Laboratorios por facultades.....	142
Figura 77 - No. de estudiantes por aula según campus.....	143
Figura 78 - Nivel de formación docente .....	143
Figura 79 - Nivel de formación docente .....	144
Figura 80 - Titularidad según sexo .....	144
Figura 82 - Cadena de valor Universidad de Cuenca .....	152
Figura 83 - Mapa de Procesos de la Universidad de Cuenca .....	152
Figura 84 - Diagrama de Pareto sistemas informáticos institucionales.....	154
Figura 85 - Ingresos recaudados período 2013 - 2020 .....	163
Figura 86 - Comparativo ingresos presupuestados y recaudados .....	165

Figura 87 - Comparativo de ingresos presupuestados, recaudados y devengados .....	166
Figura 88 - Gasto de Inversión .....	168
Figura 89 - Comparativo de gasto corriente y gasto de inversión 2013 – 2020 .....	169
Figura 90 - Principales rubros de gasto con recursos fiscales 2013 - 2020.....	172
Figura 91 - Principales rubros de gasto con recursos generados por las instituciones 2013 - 2020 .....	175
Figura 92 - Principales rubros de gasto con recursos preasignados 2013 – 2020 .....	177
Figura 93 - Presupuesto, recaudación y devengamiento de gasto con recursos fiscales 2013 – 2020 ...	181
Figura 94 - Presupuesto, recaudación y devengamiento de gasto con recursos generados por la institución 2013 – 2020 .....	183
Figura 95 - Presupuesto, recaudación y devengamiento de gasto con recursos provenientes de preasignaciones 2013 – 2020 .....	185
Figura 96 - Presupuesto, recaudación y devengamiento de gasto con recursos provenientes de Asistencia técnica y donaciones 2013 – 2020.....	187
Figura 97 - Cumplimiento metas planificación 2017-2021 .....	197
Figura 98 - Cumplimiento estrategias planificación 2017-2021 .....	198
Figura No 99 - Mapa Estratégico de la Universidad de Cuenca .....	221

## Presentación

La universidad es parte de un sistema social complejo caracterizado por interacciones no lineales, simultáneas y altamente dinámicas entre sus elementos. En este proceso de relacionamiento, los elementos del sistema tienden a ajustar sus roles y responsabilidades en función de las cambiantes exigencias que los demás elementos generan para mantener funcionando al sistema en su integralidad. Nuestra universidad entiende que el rol social de la academia ha variado, y de manera más enérgica, con la pandemia de la COVID-19.

La década 2020-2030 empezó de forma sorpresiva y transformó todas las relaciones del sistema social en el que estamos insertos. La evidencia levantada hasta el momento sugiere que las condiciones prepandemia no volverán, al menos, la realidad no será tal y como la dejamos a finales de 2019. La expectativa que tiene la sociedad sobre la universidad ha cambiado aceleradamente desde entonces. Asuntos como: incrementar la posibilidad de acceso de las y los jóvenes en edad de estudiar o diversificar la oferta a la cual pueden acceder, son solo algunos de los desafíos a los que nos vemos enfrentados para esta década. Otras exigencias tienen que ver con la calidad de información científica que proveemos para resolver los problemas de nuestros entornos, a la vez ser más eficientes para usar nuestros recursos y generar más valor agregado en cada uno de los servicios que brindamos a la sociedad.

Para enfrentar estos retos y los que vendrán en los años venideros, necesitamos una hoja de ruta que dirija las principales decisiones que debemos tomar y las acciones más importantes que tenemos que implementar para construir una universidad presente y valiente en el quehacer nacional, que internamente consolide los valores democráticos para fortalecer la vida en comunidad y un sistema de gobierno horizontal. Esto nos permitirá construir la nueva U, excelente, pertinente, con formación de calidad y conocimiento transformador que ubica a nuestros estudiantes como centro y finalidad del proceso educativo, y a nuestras sociedades, como centro y finalidad del proceso investigativo y de vinculación.

Todas estas orientaciones deben estar plasmadas en una guía general de fácil acceso y comprensión que dé sentido a todas las acciones de todos los estamentos universitarios y

construya la Universidad de Cuenca del futuro, que responda a las exigencias del nuevo momento histórico y prepare las condiciones para enfrentar las grandes transformaciones que vivirá la educación superior del país y el mundo. Esta guía es el Plan Estratégico UCUENCA 2022-2027 que presentamos a toda la comunidad universitaria.

El proceso de construcción de este plan fue abierto a todas y todos los que conformamos la comunidad universitaria. Fue construido mediante encuestas, entrevistas, talleres con estudiantes, docentes, personal administrativo y trabajadores. Conversamos con nuestros grupos de interés a nivel regional. Recibimos sugerencias y propuestas a través de canales físicos y electrónicos. Además, para establecer nuestros objetivos, analizamos nuestro desempeño en los últimos cinco años, revisamos nuestra situación actual para identificar nuestras fortalezas y qué cosas tenemos que mejorar, diagnosticamos la situación actual y miramos prospectivamente el futuro del entorno en el que nos desenvolvemos.

Esta hoja de ruta no es un documento estático, al contrario, será altamente dinámico pues en esta nueva época de la Universidad, entendemos que la realidad está en constante cambio y nuestro camino también deberá ajustarse para garantizar que los objetivos que hemos acordado se cumplan. Como dijo Lao Tse “un viaje de mil millas empieza con el primer paso”. Este plan es este primer paso estratégico para todas y todos.

**María Augusta Hermida Palacios**  
**RECTORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## Introducción

El proceso estratégico de organizaciones complejas como la Universidad de Cuenca no se agota con los recursos usuales de planeación para el seguimiento que se deben realizar para cumplir con la normativa aplicable. Este proceso es constante y obliga a la institución a cuestionarse su realidad actual y futura. Le plantea la necesidad de analizar su comportamiento y resultados para identificar qué tendrá que hacer mejor o diferente para alcanzar los grandes objetivos institucionales.

El acuerdo sobre cuáles deben ser estos grandes objetivos es también un proceso de profundo análisis y discusión que es muy importante para darle sentido y prioridad a todas las acciones que se deben realizar en la Universidad. Somos una Universidad pública y como tal, es un compromiso fundamental, el cuidar todos y cada uno de los recursos públicos que nos son asignados. La mejor manera de hacer eficiente el uso de esos recursos de todas y todos los ecuatorianos, es estableciendo prioridades sobre lo que conviene y lo que no conviene hacer. Para esto sirven los objetivos estratégicos institucionales, y, ya que estamos, todo el proceso de planeación, evaluación y seguimiento.

El Plan Estratégico Institucional es un instrumento de gestión que consolida **12 objetivos estratégicos, 53 estrategias de gestión y 146 iniciativas estratégicas** que debemos ejecutar a lo largo del periodo 2022-2027 para obtener una mejor Universidad de Cuenca, al servicio de los estudiantes y de las sociedades en las que participa activamente, ya sea por la información que promueve, ya sea por los proyectos con los que interviene. Este instrumento ha sido posible obtener después de un periodo de análisis profundo de la situación actual interna y externa, así como también de análisis y discusión sobre cuáles deberían ser las respuestas institucionales para enfrentar el futuro al que nos veremos avocados, y, finalmente, un esfuerzo concertado de identificación de las diferentes iniciativas que deben realizar y metas que deben lograr cada una de las facultades, programas, direcciones y dependencias en general de la universidad a lo largo de los siguientes 5 años.

El documento que ahora se presenta, es el resultado de 6 meses de trabajo en el que se aplicaron 5 encuestas diferentes a distintos grupos de interés internos y externos, 30 entrevistas a autoridades locales, líderes de opinión y académicos internacionales, 24 talleres con estudiantes, docentes, empleados y trabajadores y autoridades, 40 reuniones individuales con autoridades, así como la revisión documental de fuentes internas y externas de la más variada información vinculada al proceso estratégico. Todas estas actividades fueron realizadas por un equipo técnico profesional integrado por personal de la propia Universidad de Cuenca, para aprovechar nuestras propias capacidades institucionales.

En el capítulo de diagnóstico, se encuentran las principales evidencias encontradas de la situación actual en la que se encuentra la institución. El capítulo tiene un subtítulo de análisis externo, en el que se analiza la satisfacción de los principales grupos de interés de la Universidad, así como de la situación actual y posible evolución de diferentes categorías del entorno, como la situación política, económica, social o tecnológica. El análisis interno, por su parte, analiza a la organización en las perspectivas de respuesta a la sociedad, financiera, de procesos, de aprendizaje y crecimiento y de gestión del talento humano. El último subtítulo de este capítulo es la consolidación de ambas perspectivas y la presentación del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que caracterizan a la universidad.

En el capítulo de diseño estratégico, se detallan los enunciados de Elementos Orientadores de Misión, Visión y Valores Institucionales, así como el detalle de los Objetivos Estratégicos Institucionales que se deben lograr para alcanzar la Visión de largo plazo de la Universidad de Cuenca. Los objetivos estratégicos se presentan en función de la herramienta de Mapa Estratégico, para establecer las relaciones que existen entre cada uno de los objetivos y en función de las perspectivas internas de gestión.

El capítulo de despliegue presenta las estrategias institucionales que se deberán desarrollar a lo largo del periodo de vigencia del plan, así como los indicadores y metas a alcanzar durante los 5 años para lograr los objetivos estratégicos. En este capítulo se encuentra, además, el detalle de las estrategias específicas de cada facultad, programa, o dependencia administrativa con sus indicadores y metas, para facilitar el monitoreo y seguimiento.

Finalmente, se presenta un capítulo de modelo de gestión del Plan Estratégico Institucional, que contiene las reglas de juego para facilitar la puesta en práctica de todas las iniciativas estratégicas y funcionales que se deberán realizar hasta 2027, con la asignación de responsabilidades y formas de coordinación requeridas.

Como todo proceso estratégico, este instrumento es una guía de caminos. Nos permitirá optimizar nuestras acciones y focalizar nuestros esfuerzos en aquellos proyectos que tienen más potencial de impacto en la consecución de los objetivos estratégicos y nos acercará más a la Visión de futuro que hemos construido de manera conjunta. Como todo instrumento siempre será sujeto de evaluación, mejora y ajuste, por lo que la invitación que hacemos a todas y todos los miembros de la comunidad universitaria no es solo a compartir esta información, sino a ser parte del proceso permanente. Tanto para la implementación de los diferentes proyectos, como para la generación de nuevas iniciativas en el futuro que estén en línea con lo que buscamos como un solo sistema complejo.

## Metodología de construcción

La construcción del Plan Estratégico Institucional se realizó a través de un proceso de tres fases. Diagnóstico, Diseño y Despliegue. Cada una de estas fases se realizó durante dos meses, desde el 1ro de mayo y culminó el día 31 de octubre. Cada fase se realizó con ajuste a los requerimientos metodológicos particulares.

De esta manera, la **fase de diagnóstico** buscó responder a la pregunta de ¿cómo podemos caracterizar la situación actual de la Universidad? Para responder a esta pregunta, fue necesario realizar una investigación de gran envergadura en la que se levantó información sobre la situación interna y externa en la que se encuentra la universidad.

Para el análisis de la situación externa se realizó:

1. un estudio cuantitativo de percepción sobre la Universidad en los diferentes grupos de interés, con un enfoque de determinación de la satisfacción actual con los servicios que presta la universidad en los segmentos de estudiantes actuales, graduados y la sociedad en general.
2. Un estudio cualitativo de percepción sobre la Universidad en los grupos de interés especializados, en los que encontramos a las autoridades locales y provinciales, grupos sociales, gremios productivos, etc.
3. Un análisis en fuentes oficiales para identificar la situación actual de las variables del análisis PESTEL por sus siglas en inglés (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal).
4. Un análisis comparado del comportamiento de una muestra de otras instituciones de educación superior en el país.

Para el análisis de la situación interna, en cambio, se realizó:

1. Un estudio cuantitativo de percepción sobre la universidad aplicado a docentes, empleados y empleadas y trabajadores y trabajadoras de la institución, con el enfoque de satisfacción con el clima laboral.

2. Un análisis en fuentes oficiales sobre la forma en la que la Universidad gestiona el aprendizaje y crecimiento, entendido como proceso de información vinculado a la gestión de la universidad, no tanto como a los diferentes ámbitos de la ciencia en los que la institución tiene presencia.
3. Un estudio cuantitativo de percepción sobre los procesos de la universidad aplicado a docentes, empleados y empleadas y trabajadores y trabajadoras de la institución.
4. Un estudio cualitativo de la percepción de las autoridades sobre la gestión por procesos de la universidad
5. Un análisis en fuentes oficiales sobre la gestión del talento humano, a través de los principales indicadores asociados a la gestión de personas.
6. Un análisis del comportamiento financiero, a través de identificar la evolución de los principales indicadores de gestión financiera, tanto de ingresos como de gastos de los últimos 8 años.
7. Una evaluación de resultados de cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021.

La **fase de diseño** se construyó de tal forma que se intentó responder las preguntas de ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Hacia dónde debemos avanzar? ¿Cómo debemos comportarnos organizacionalmente para llegar? Para esto, la metodología se centró en generar los espacios de interacción y conversación necesarios para motivar las respuestas necesarias y consolidar acuerdos mínimos sobre lo que debe hacer la universidad en los años siguientes. Para esto se aplicó la metodología de talleres de trabajo. En estos talleres, los participantes pudieron opinar y proponer libremente sus ideas y pensamientos en torno a la definición de misión, visión, valores y objetivos. Se realizaron en total 22 talleres de trabajo, divididos de la siguiente manera:

1. 10 talleres con estudiantes de las diferentes facultades.
2. 6 talleres con docentes de las diferentes facultades.
3. 4 talleres con empleados y empleadas y trabajadores y trabajadoras.
4. 2 talleres con autoridades de la universidad

Por último, la **fase de despliegue** sirvió para dar respuesta a la pregunta de ¿Qué tiene que hacer cada dependencia administrativa para garantizar que se alcanzan los objetivos? En este caso, el proceso metodológico se centró en reuniones específicas con cada facultad o dirección. En cada reunión se identificaron las iniciativas de carácter estratégico que deberán desarrollar las diferentes dependencias para aportar al cumplimiento de, al menos, uno de los objetivos estratégicos. Se realizaron en total 33 reuniones individuales.

## 1. Diagnóstico de la situación actual

La gran diferencia entre un plan y una mera declaración de intenciones es el hecho de que, para elaborar un plan, las organizaciones desarrollan un profundo conocimiento de su realidad y del entorno en el que se desenvuelven. Sin la comprensión profunda de los principales aspectos que conforman una organización, es poco probable que instituciones como la Universidad mejore el impacto que tiene en las sociedades en las que ejerce influencia.

Para el análisis de la situación actual, se utilizó como referencia el Mapa Estratégico de Norton y Kaplan (2000). Esta herramienta de gestión estratégica, aporta también profundidad a las necesidades de conocimiento organizacional, tanto interno como externo, con lo que la calidad de la información a obtener mejora notablemente. Al aplicar las perspectivas de la sociedad, financiera, de procesos, de aprendizaje y crecimiento, y de talento humano al proceso de diagnóstico, el resultado del análisis FODA tiende a ser más completo, pues no deja por fuera ninguna de las necesidades de información que los autores consideran, ayudan a entender mejor la dinámica estratégica institucional.

Esta forma de aproximación a la investigación permite optimizar la calidad de la información y facilita el análisis externo que revisa las diferentes variables que podría ser una oportunidad o una amenaza para el desarrollo de las estrategias organizacionales; y el análisis interno, que revisa el comportamiento y las capacidades institucionales que podrían configurar sus fortalezas y debilidades.

## 1.1 Análisis externo

Con el análisis externo buscamos respuesta a preguntas importantes como ¿cómo nos perciben nuestros principales grupos de interés? ¿cómo van a cambiar las condiciones del entorno en los años siguientes? La información recogida facilita algunas respuestas a estas preguntas.

### 1.1.1 Análisis de la Satisfacción

Econ. Sandro Ruilova, Econ. Mateo Coello, Mgtr, Ing. Armando Romero, MSc.

Esta sección incluye los resultados de las encuestas aplicadas a tres tipos de grupos de interés: alumnos, graduados, y sociedad. A partir de esta información se puede identificar el estado de percepción que tienen estos grupos con relación a la universidad, y en función de esto, establecer oportunidades y amenazas que podrían ser significativas para el futuro de la organización.

#### 1.1.1.1 Objetivos del análisis de satisfacción

##### **General**

Establecer una línea de base de la satisfacción de los principales grupos de interés con la Universidad

##### **Objetivos Específicos:**

- Establecer el nivel de satisfacción percibido por los estudiantes actuales en relación a los ejes de docencia, vinculación, investigación y gestión en la UC.
- Establecer el nivel de satisfacción percibido por los ex alumnos, respecto a la formación universitaria recibida en su carrera.
- Establecer la percepción general de los empleadores de los graduados de la UC, en relación a las habilidades desarrolladas por los graduados.
- Establecer la percepción general de la sociedad civil en relación a los roles sociales asignados y los servicios que brinda a la comunidad
- Identificar los factores que explican los niveles de satisfacción establecidos

#### 1.1.1.2 Metodología de análisis de satisfacción

##### **Alcance**

Estudiantes actuales (14272)

Graduados desde el año 2016 tanto en grado como en posgrado (11678)

Sociedad: habitantes de la ciudad de Cuenca (636.996)

## Métodos para análisis

### Análisis descriptivo

El primer método para utilizar consiste en la descripción de los resultados de manera descriptiva, mediante el uso de gráficos de frecuencia y porcentajes, respaldados por la implementación de tablas de contingencia que permiten relacionar diferentes variables.

### Análisis de factores

El análisis factorial permite identificar las variables con características estadísticas comunes y las agrupa en factores (Pérez & Medrano, 2010), para aplicar este análisis es necesario comprobar su viabilidad a través de la prueba de esfericidad de Bartlett y el índice Kaiser-Mayer-Olkin (KMO). En el estudio realizado por (Galarza, Carrillo, & Carrillo, 2019) mencionan que la prueba de esfericidad de Bartlett se basa en dos hipótesis:

*H0*: El análisis factorial no es viable y,

*H1*: El análisis factorial es viable.

Si el resultado de la prueba de esfericidad es  $p$  (valor)  $< 0,05$  se rechaza *H0* y se acepta *H1*; cuando el resultado es  $p$  (valor)  $> 0,05$  se acepta *H0* y se rechaza *H1*. De manera simultánea, se utiliza el índice Kaiser-Mayer-Olkin, que permite determinar la viabilidad del análisis factorial; este indica que cuando su resultado es  $\geq 0,70$  resulta factible su aplicación.

## Población y muestra

Tabla 1 - Poblaciones y muestras

	Sociedad	GRUPOS DE ACTORES	
		Graduados	Estudiantes
Población	Habitantes de la ciudad de Cuenca = 636.996 (proyección INEC 2020)	Periodo 2016-2021 Total = 11.677	Matriculados a mayo del 2021 Total = 14. 272
Método de muestreo	Muestreo aleatorio simple	Muestreo aleatorio simple	Muestreo aleatorio estratificado
Estadísticos	Nivel de confianza = 95% Error = 5%	Nivel de confianza = 95% Error = 5%	Nivel de confianza = 95% Error = 3%
Muestra	384	372	993

Elaboración: la investigación

**Ejes y variables de estudio**

La matriz de variables se desarrolla mediante la relación de ejes y variables de estudio con cada uno de los grupos objetivos de estudio. Los ejes considerados obedecen a lo descrito en el Plan de Gestión propuesto por las autoridades de la Universidad y en el Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019 (CACES, 2019), de esta manera se determinaron los siguientes ejes de consulta.

*Tabla 2 - Ejes de estudio*

<b>EJES DE ESTUDIO</b>	
Imagen Institucional	Servicios
Académico	Infraestructura
Administrativo	Bolsa de Trabajo
Docencia	Investigación

Elaboración: la investigación

Tabla 3 - Variables de estudio en cada eje

<b>Imagen Institucional</b>	<b>Académico</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Docencia</b>	<b>Servicios</b>	<b>Infraestructura</b>	<b>Bolsa de Trabajo</b>	<b>Investigación</b>
Identificación de la universidad	Sílabos	Participación estudiantil en consejos	Calidad	Dispensarios médicos	Estado de instalaciones	Capacidad de análisis y síntesis	Proyectos de Investigación
Imagen de marca	Mallas curriculares	Presupuestos participativos	Formación	Fondos de ayudas	Señalética	Capacidad de investigación	Publicaciones
	Participación estudiantil	Rendición de cuentas	Experiencia	reactivación del deporte y la recreación	Equipamiento	Trabajo en equipo	Materias de Investigación
	Oferta de cursos de formación complementaria, para no alumnos de la universidad	Elecciones democráticas	Dinamismo	Residencia universitaria		Resolución de Problemas	
	Sistema alimentario	Burocracia	Uso de TICs	Violencia, discriminación y acoso (prevención)		Compromiso social y ético	
	Transporte y movilidad	Revisión evaluaciones	Formación continua	Promoción de Servicios (Objetivos)			
	Espacio de acceso y uso publico	Formación continua	Revisión evaluaciones	Beneficiarios			
		Sistema alimentario	Sistema alimentario				
		Transporte y movilidad	Transporte y movilidad				
		Estabilidad laboral	Estabilidad laboral				

Finalmente, los ejes de estudio a ser considerados dentro de cada grupo objetivo son los siguientes:

Tabla 4 - *Ejes de estudio por tipo de actor*

ESTUDIANTES	GRADUADOS	SOCIEDAD
Imagen	Imagen	Servicios
Académico	Docencia	Imagen
Administrativo	Servicios	
Docencia		
Servicios		
Investigación		
Infraestructura		

Elaboración: la investigación

### **Definición de Instrumentos y Herramientas para el levantamiento de información**

La situación de pandemia por la COVID 19 hizo que el levantamiento de información sea realizado de manera online con el objetivo de resguardar la salud del equipo de recolección de información y los individuos seleccionados para el estudio. Se utilizaron los siguientes métodos para recolección de datos.

- Encuestas en línea
- Grupos Focales

Para las encuestas en línea se crearon cuatro formularios en la plataforma Lime Survey, una por cada grupo de estudio. Esta herramienta permite obtener datos cuantitativos. Los grupos focales se realizaron mediante plataforma zoom con la presencia de aproximadamente 10 individuos por cada grupo. Esta técnica permite obtener información cualitativa que permite explicar los hallazgos en los datos cuantitativos.

#### **1.1.1.3 Resultados del análisis de la satisfacción**

##### **Satisfacción de los Estudiantes**

Este grupo de interés es considerado la principal fuente de información de retroalimentación para la toma de decisiones en la actualidad. Se determinó una población

objetivo de un total de 14272 estudiantes desde primero hasta último ciclo de cada una de las carreras y facultades de la Universidad de Cuenca.

### Índice de respuestas

En la Tabla 5 se observa el número de estudiantes de cada facultad con el tamaño de la muestra respectivamente. En la práctica se logró alcanzar, pero sobre todo se pudo aumentar el nivel de confianza del 95% hasta el 98% y 99% asegurando así la calidad de información levantada.

Tabla 5 - *Tamaño de la muestra determinada y alcanzada estudiantes*

FACULTAD	CANTIDAD	MUESTRA DETERMINADA	MUESTRA ALCANZADA
Facultad de Arquitectura Y Urbanismo	731	51	101
Facultad de Artes	735	52	144
Facultad de Ciencias Agropecuarias	1250	87	294
Facultad de Ciencias De La Hospitalidad	772	54	202
Facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas	2038	142	449
Facultad de Ciencias Médicas	2037	142	202
Facultad de Ciencias Químicas	1271	88	203
Facultad de Filosofía, Letras Y Ciencias de La Educación	1887	131	432
Facultad de Ingeniería	1270	88	247
Facultad de Jurisprudencia Y Ciencias Políticas Y Sociales	1085	75	189
Facultad de Odontología	467	32	72
Facultad de Psicología	729	51	134
<b>TOTAL</b>	<b>14272</b>	<b>993</b>	<b>2669</b>

Elaboración: la investigación

### Principales hallazgos descriptivos

Para facilitar la comprensión de los hallazgos, se establecieron dos límites, uno inferior ubicado en una escala de 6 sobre 10 (o 60%), que indica que la variable analizada necesita

ser revisada de carácter urgente, pues sugiere ineficiencia en la variable; y uno superior ubicado en 9 sobre 10 (o 90%), que indica que esa variable está en categoría de excelente.

Con esta forma de interpretación de los resultados, la investigación pone en evidencia que **algunos aspectos deben mejorarse con urgencia:**

- El 52% de los estudiantes indicaron que el cambio de las mallas curriculares les afecta pues les obliga a permanecer más tiempo en la universidad.
- Se evidencia insatisfacción por la falta de acceso adecuado a información sobre la normativa para la participación estudiantil, así como la representación de las autoridades estudiantiles. No obstante, se reconoce la transparencia en los procesos de elecciones de las autoridades estudiantiles y universitarias.
- Los índices de solución de trámites en la facultad y administrativos están por debajo de estar medianamente satisfechos. Es decir, los estudiantes consideran que existe mucha burocracia en los trámites que provocan la insatisfacción en ellos.
- Solo el 36% de los estudiantes identifica mejoras en la gestión de los docentes después de cada evaluación institucional realizada.
- Los servicios adicionales que oferta la Universidad son poco utilizados, ya sea porque son desconocidos o porque no cuentan con las instalaciones visibles. El único servicio que es ampliamente utilizado es el del Departamento de Idiomas que es utilizado por 1 de cada 3 estudiantes.
- Solo el 7% de los estudiantes acceden al programa de becas, en general se sugiere que este dato se explica, entre otras cosas, por la gestión administrativa que requiere realizar cada estudiante. No obstante, la gran generalidad de becarios se encuentra satisfecha con este servicio.
- Solo el 36% de las y los estudiantes reconocen tener información sobre los programas de prevención de violencia, discriminación y/o acoso. Adicionalmente, el 58% de las y los estudiantes encuestados, conoce que las denuncias por violencia, discriminación y/o acoso fueron atendidas por las autoridades oportunamente.

Por otro lado, aspectos como los que se detallan a continuación **generan satisfacción o alta satisfacción** entre las y los encuestados:

- La percepción sobre el nivel de educación ofertada por la Universidad de Cuenca es altamente satisfactoria para el 94% de las y los estudiantes.
- El 83% de las y los estudiantes se muestran satisfechos con las materias de su malla curricular
- El 72%, en cambio, están satisfechos con los métodos de enseñanza.
- El 75% de los estudiantes consideran que la rendición de cuentas efectuadas se hace de manera transparente y el 65% dicen que son oportunas.
- En general, existe un alto nivel de satisfacción con las y los docentes de la universidad.
- Aunque los servicios adicionales no son tan utilizados, el 72% de los estudiantes que optaron por al menos uno de ellos dice estar satisfecho con la atención brindada.
- Los aspectos vinculados al desarrollo académico de los estudiantes, todos se ubican entre medianamente satisfechos y muy satisfechos.
- El 75% de los estudiantes indican que las instalaciones físicas de su facultad son adecuadas para el desarrollo académico.
- El fomento a la investigación en las carreras y facultades tiene un índice de 80% de satisfacción en los estudiantes. La convocatoria a proyectos de investigación, atención de investigadores a las consultas y las publicaciones tienen un índice de que se debe prestar atención y tomar correcciones.
- En general, los equipos de trabajo, las instalaciones universitarias, el estado de las mismas y la adecuación tienen un índice satisfactorio, aunque los y las estudiantes sugieren que se podrían tomar en cuenta las diferencias entre facultades, para una mejora más homogénea.
- Las y los estudiantes, prefieren sobre todas las fortalezas y debilidades de la institución cursar los estudios universitarios en la Universidad de Cuenca. Adicionalmente, el 93% de los y las estudiantes, en general se sienten satisfechos en cursar sus estudios universitarios en la Universidad de Cuenca.

## Análisis de factores

Tabla 6 - Prueba pertinencia de análisis de factores.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,891
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	Approx. Chi-Square	4476.422
	Df	630
	Sig.	,000

Fuente y elaboración: La Investigación

Los resultados obtenidos de la satisfacción a estudiantes, en las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin, muestran una medida de adecuación de .891 y la prueba de esfericidad de Bartlett un nivel de significancia menor a 0,05, por lo que se deduce, la información es adecuada para realizar el análisis factorial.

Tabla 7 - Matriz de representatividad de componentes

Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	113.685	38,015	38,015	5,968	16,578	16,578
2	2.928	8,134	46,149	4,351	12,085	28,662
3	2.331	6,467	52,616	3,246	9,016	37,679
4	1.810	5,027	57,643	2,882	8,006	45,685
5	1,5	4,168	61,811	2,848	7,91	53,594
6	1,324	3,679	65,49	2,737	7,604	61,198
7	1,121	3,114	68,604	2,669	7,415	68,613
8	1,017	2,826	71,43			
.....	.....	.....	.....			
36	0,081	0,225	100			

Fuente y elaboración: La Investigación

La tabla 8 explica que los resultados del análisis factorial indican que las variables agrupadas en siete componentes, explican el 68,61% de la varianza.

Tabla 8 - Matriz de agrupación de componentes

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
Conocimientos del personal docente	0,818						
Calidad de los instrumentos utilizados en clase	0,751						
Desarrollo académico con las mallas	0,742						
Uso de TICS	0,735						
Experiencia de la planta docente	0,723						
Cumplimiento de sílabo	0,712						
Participación y proactividad en clase	0,696						
Instalaciones físicas de la Universidad		0,865					
Calidad visual de instalaciones físicas		0,845					
Estados de las instalaciones físicas		0,835					
Recursos utilizados en las aulas		0,759					
Equipos modernos y de fácil uso		0,688					
Convocatorias de proyectos de investigación			0,701				
Atención en departamentos de investigación			0,694				
Las denuncias de violencia, discriminación y acoso son atendidas por las autoridades pertinentes.			0,65				
Mejoras en el desempeño de los docentes después de la evaluación				0,625			
Satisfacción en la participación democrática en las elecciones de autoridades universitarias					0,788		
Satisfacción en la participación democrática en las elecciones de autoridades estudiantiles					0,735		

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
Satisfacción en la obtención y gestión de becas						0,843	
Satisfacción con las becas obtenidas						0,819	
Satisfacción en comparación de nivel de educación con la Universidad Politécnica Salesiana							0,857
Satisfacción en comparación de nivel de educación con la Universidad del Azuay							0,846
Satisfacción en comparación de nivel de educación con la Universidad Católica de Cuenca							0,804

Fuente y elaboración: La Investigación

La tabla número 9, indica las categorías con las que se asocian los componentes, así, por ejemplo: el primer grupo de factores obedece a las variables que tienen que ver con el desarrollo o formación académica de los docentes. El segundo factor agrupa las variables académicas e infraestructura, entendidas éstas como el proceso académico y la calidad de los espacios en el aula. Es importante resalta el orden el que se establecen los componentes para la toma de decisiones.

*Tabla 9 - Identificación de grupos de componentes*

N° de Componente	Relación entre variables
Componente 1	Factores del desarrollo académico de la planta docente
Componente 2	Factores académicos e infraestructura
Componente 3	Factores de investigación en la facultad
Componente 4	Mejora luego de la evaluación a la planta docente
Componente 5	Satisfacción y representación de autoridades estudiantiles y universitarias
Componente 6	Satisfacción en gestión de trámites y becas

N° de Componente	Relación entre variables
Componente 7	Factores en comparación del nivel de educación con las otras universidades del cantón

Fuente y elaboración: La Investigación

## Satisfacción de los Graduados

El siguiente grupo de interés considerado relevante como fuente de información fue el de graduados de la Universidad de Cuenca, por su experiencia y percepción sobre la calidad educativa recibida durante su formación. Se estimó un universo de aproximadamente 10100 graduados de las diferentes facultades de la Universidad de Cuenca.

## Índice de respuestas

Tabla 10 - *Tamaño de la muestra determinada y alcanzada graduados.*

Facultad	Universo	Muestra determinada	Muestra alcanzada
Arquitectura y Urbanismo	359	10	19
Artes	233	9	9
Ciencias Agropecuarias	263	10	12
Ciencias de la Hospitalidad	522	19	28
Ciencias Económicas y Administrativas	1362	50	54
Ciencias Médicas	2265	83	86
Ciencias Químicas	721	26	44
Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	2190	80	89
Ingeniería	552	20	38
Jurisprudencia y Ciencias Políticas y Sociales	864	32	36
Odontología	260	10	11
Psicología	550	20	35
<b>Total</b>	<b>10141</b>	<b>360</b>	<b>461</b>

Fuente y elaboración: La Investigación

## Principales hallazgos descriptivos

El primer ejercicio de investigación consistió en un análisis comparado de percepciones entre la Universidad de Cuenca y otras universidades de Cuenca. El objetivo de este análisis

es meramente descriptivo y permite entender la situación de la universidad frente a otros operadores, no se considera, en ningún caso, un análisis competitivo. Este análisis comparado presenta evidencias como las siguientes:

- Los graduados tienen la percepción de que la Universidad de Cuenca tiene mejor calidad que otras universidades de la ciudad.
- Para nuestros ex alumnos, la Universidad es percibida como al mismo nivel en investigación científica, formación de docentes e innovación, en comparación con la Universidad del Azuay, aunque su calidad de educación se percibe como con mejor nivel.
- Cuando se realiza la comparación con la Universidad Politécnica Salesiana, encontramos que, para los graduados, nuestra universidad se encuentra menos desarrollada en gestión tecnológica, aunque al mismo nivel en otras variables como docencia, investigación o calidad educativa.
- Frente a la Universidad Católica de Cuenca, los ex alumnos estiman que, en todas las variables, la Universidad de Cuenca tiene más adelanto.

El segundo ejercicio de investigación fue evaluar la percepción que tienen los ex estudiantes frente a las variables previamente determinadas. Al igual que el análisis de la satisfacción de los estudiantes, se aplican los mismos parámetros de 60% como umbral mínimo, y 90% como sobresaliente. De acuerdo con los datos obtenidos, los ex alumnos tienen una imagen bastante satisfactoria de la Universidad de Cuenca. Vale resaltar, entre otras cosas, lo siguiente:

- Los graduados expresan satisfacción relativamente alta con los conocimientos impartidos por el docente en las aulas, así como con la experiencia práctica de estos.
- 7 de cada 10 graduados reporta trabajar en áreas relacionadas con su formación académica.
- 4 de cada 5 estarían dispuestos a estudiar una maestría en la U de Cuenca.
- El 70% de los encuestados reconocen que la teoría en clase está relacionada con la práctica.

- Prácticamente la totalidad de ex alumnos (91%) estaría dispuesto a tomar programas de educación continua que sean provistos por la institución.
- Para este segmento, es recomendable que la Universidad priorice la investigación científica en solucionar los problemas de salud pública de la región, el desarrollo económico y productivo, movilidad humana, seguridad ciudadana y protección ambiental.
- El 87% de los profesionales indican estar muy satisfechos con su formación académica recibida en la Universidad de Cuenca.

### Análisis de factores

Tabla 11 - *Pruebas para verificación de datos*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,9
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	Approx. Chi-Square	8.431.885
	df	528
	Sig.	0

Fuente y elaboración: La Investigación

Los resultados obtenidos de la satisfacción a graduados, en las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin, muestran una medida de adecuación de .900 y la prueba de esfericidad de Bartlett un nivel de significancia de 0 por lo que se deduce que la información es adecuada para realizar el análisis factorial.

Tabla 12 - *Matriz de representatividad de componentes.*

Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	9,535	28,894	28,894	6,983	21,16	21,16
2	3,962	12,005	40,899	3,207	9,718	30,878
3	2,365	7,165	48,064	3,013	9,129	40,007
4	1,884	5,71	53,774	2,739	8,299	48,306
5	1,623	4,918	58,692	2,128	6,448	54,755
6	1,5	4,546	63,238	2,101	6,366	61,12
7	1,293	3,917	67,155	1,991	6,034	67,155
8	0,977	2,961	70,116			
...	...	...	...			

Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
33	0,072	0,219	100			

Fuente y elaboración: La Investigación

**Tabla 13 - Matriz de agrupación de componentes**

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Satisfacción con los métodos de enseñanza	0,861						
Planta docente de su carrera	0,848						
Experiencia del docente	0,829						
Instrumentos utilizados en clase	0,817						
Herramientas disponibles en el aula	0,758						
Satisfacción de haber estudiado en la Universidad de Cuenca	0,756						
Aporte de la formación recibida en el desarrollo profesional	0,741						
Nivel de educación Universidad de Cuenca	0,679						
Investigación científica de la U. de Cuenca con la U. Católica de Cuenca		0,819					
Innovación de la U. de Cuenca con la U. Católica de Cuenca		0,772					
Nivel de formación de los docentes de la U. de Cuenca con la U. Católica de Cuenca		0,769					
Calidad de educación de la U. de Cuenca con la U. Católica de Cuenca		0,763					
Desarrollo de la tecnología de la U. de Cuenca con la U. Católica de Cuenca		0,681					
Calidad de educación de la U. de Cuenca con la U.P.S			0,75				
Investigación científica de la U. de Cuenca con la U.P.S			0,749				
Innovación de la U. de Cuenca con la U.P.S			0,742				
Nivel de formación de los docentes de la U. de Cuenca con la U.P.S			0,73				
Desarrollo de la tecnología de la U. de Cuenca con la U.P.S.			0,659				

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Nivel de satisfacción de haber estudiado en la Universidad de Cuenca				0,914			
Calidad de la educación de la U. de Cuenca con la UDA					0,711		
Nivel de formación U.Cuenca con la UDA					0,655		
Investigación científica de la U. de Cuenca con la UDA					0,643		
Nivel de educación Universidad Católica de Cuenca						0,786	
Nivel de educación Universidad Politécnica Salesiana						0,754	
Nivel de educación Universidad del Azuay						0,737	
Desarrollo de la tecnología U. Cuenca con la UDA							0,739
Innovación de la U. de Cuenca con la UDA							0,661

Fuente y elaboración: La Investigación

*Tabla 14 - Identificación de grupo de componente.*

N° de Componente	Relación entre variables
Componente 1	Factores del desarrollo académico de la planta docente e infraestructura
Componente 2	Variables de comparación con las otras universidades del cantón
Componente 3	Factores de comparación con las otras universidades del cantón
Componente 4	Satisfacción de cursar los estudios en la Universidad de Cuenca
Componente 5	Factores de comparación con las otras universidades del cantón
Componente 6	Niveles de educación en comparación con las otras universidades del cantón
Componente 7	Desarrollo de tecnología e innovación de la UDA con la UCUENCA

Fuente y elaboración: La Investigación

Como se ha indicado anteriormente, los componentes que indican la relación entre variables, es un importante dato para poner atención sobre la línea de trabajo mancomunado entre la docencia y direcciones. Los factores de desarrollo académico de la planta docente con la infraestructura es un ejemplo, en donde, la relación entre preparación de los docentes y la adecuación de los equipos con la dirección competente van de la mano.

## Percepción de la Sociedad

El último grupo de análisis seleccionado, fue la sociedad cuencana, como una sola categoría de análisis cuantitativo, a través de una muestra representativa segmentada por territorio. Se determinó una muestra de 939 casos para personas mayores de 18 años, que no haya sido estudiante o ex alumno de la universidad.

### Índice de respuesta alcanzada

Tabla 15 - *Estratificación de muestra alcanzada*

Parroquias Urbanas	Encuestas efectivas	Parroquias Rurales	Encuestas efectivas
San Sebastián (1)	73	Molleturo (1)	5
El Batán (2)	42	Chauca (2)	0
Yanuncay (3)	104	Sayausí (3)	19
Bellavista (4)	54	Chiquintad (4)	7
Gil Ramírez Dávalos (5)	14	Checa (5)	5
El Sagrario (6)	13	San Joaquín (6)	14
San Blas (7)	25	Baños (7)	65
Cañaribamba (8)	19	Sinincay (8)	31
Sucre (9)	27	Octavio Cordero Palacios (9)	3
Huayna Cápac (10)	36	Sidcay (10)	3
Hermano Miguel (11)	20	Llacao (11)	12
El Vecino (12)	52	Ricaurte (12)	58
Totoracocha (13)	71	Paccha (13)	11
Monay (14)	40	Nulti (14)	3
Machángara (15)	29	Turi (15)	15
		El Valle (16)	48
		Santa Ana (17)	4
		Tarqui (18)	7
		Victoria del Portete (19)	3
		Cumbe (20)	3
		Quingeo (21)	4
<b>TOTAL URBANO</b>	<b>619</b>	<b>TOTAL RURAL</b>	<b>320</b>
<b>TOTAL ENCUESTAS</b>	<b>939</b>		

Fuente y elaboración: La Investigación

Tabla 16 - *Estadísticos de tendencia central*

EDAD	
Estadístico	Valor
Media	29,29
Mediana	27,00
Moda	25
Mínimo	18
Máximo	70

Fuente y elaboración: La Investigación

## Principales hallazgos descriptivos

Al igual que con los graduados, a la categoría sociedad se le planteó un análisis comparado, en los mismos términos que los explicados anteriormente. De este análisis se desprende la siguiente evidencia:

- Para el segmento no existe diferenciación significativa entre la Universidad de Cuenca y la Universidad Politécnica Salesiana en casi todas las categorías evaluadas: nivel de educación ofertada, servicios a la colectividad, investigación científica, calidad de la educación, formación académica de los docentes e innovación; sin embargo, se considera que la UPS está más adelantada que la U en el desarrollo de tecnología.
- Para el segmento no existe diferenciación entre la Universidad de Cuenca y la Universidad del Azuay. Se considera que, en todos los aspectos evaluados, ambas instituciones se encuentran al mismo nivel.
- Finalmente, se considera que, en todos los aspectos evaluados, la U de Cuenca está más adelantada que la Universidad Católica de Cuenca.

Por otro lado, se consultó a la sociedad en general, cuáles eran sus percepciones en relación a otras variables de interés. El resultado es el siguiente:

- La sociedad evalúa como insuficiente, la formación de nuestros estudiantes en manejo de TICs, así como perciben excesiva tramitología, acceso a resultados de investigaciones científicas realizadas por la universidad.
- Por el otro lado valoran, con relativa satisfacción, la formación académica en cada ámbito de la ciencia que reciben los estudiantes, la formación y experiencia de nuestros docentes o el estado de nuestra infraestructura.
- Al igual que la información proporcionada por los graduados, para este segmento también es recomendable que la Universidad priorice la investigación científica en solucionar los problemas de salud pública de la región, el desarrollo económico y productivo, movilidad humana, seguridad ciudadana y protección ambiental.

#### 1.1.1.4 Algunas conclusiones de la sección

El análisis descriptivo de los datos obtenidos en el segmento de **estudiantes de la Universidad** puso en evidencia que existen aspectos en los que se debe poner atención, por ejemplo, los trámites administrativos de la facultad y a nivel general de la Universidad. Estos datos pueden ser comparados con los estudios de seguimiento a graduados, en el que otorga resultados parecidos en la gestión del personal administrativo.

Los estudiantes, indican que la Universidad de Cuenca mantiene un buen posicionamiento a nivel académico, sin embargo, en temas de investigación consideran que falta por trabajar, especialmente en publicación y participación de proyectos de investigación, adicionalmente se pudo observar que los estudiantes desean que se tome en cuenta es la seguridad dentro y fuera de la Universidad en el caso de retornar a la presencialidad.

El análisis de factores permite evidenciar que las variables referentes a la comparación con las otras instituciones de educación superior de la ciudad, la planta docente y la satisfacción con los trámites actualmente forman el principal componente para la percepción de la universidad.

El análisis de los resultados obtenidos de **los graduados de las diferentes facultades** genera información relevante para la toma de decisiones en cuanto a los aspectos de docencia, infraestructura, investigación y posgrados. El proceso académico de la Universidad de Cuenca sobresale frente a las otras universidades del cantón y de la región. Este grupo de interés es sumamente importante a la hora de tener una retroalimentación válida para el cumplimiento de los objetivos como universidad. Es necesario tener un canal de comunicación con los graduados, ya que en el grupo focal manifiestan que, al culminar sus estudios universitarios, el vínculo de la Universidad y graduados se debilita notablemente. Así mismo, existen facultades que deben mejorar su infraestructura para generar una satisfacción en los graduados y facilitar la formación académica.

A pesar de todo, los asistentes al grupo focal indican que volverían a estudiar en la Universidad de Cuenca. Afirmando que es la mejor de la región, con el grupo focal realizado

se confirmó las deficiencias como es la infraestructura en la facultad de Artes e Ingeniería y en temas de investigación se obtuvo información que se debe fortalecer este aspecto.

El análisis de factores sugiere que las variables que más explicarían la satisfacción de los graduados son el nivel de desarrollo de tecnología, innovación y la calidad de educación de la Universidad de Cuenca. Agrupó el mayor porcentaje de explicación en un total de 7 componentes, y permitiendo evidenciar las variables referentes a la comparación con las otras instituciones de educación superior de la ciudad.

Tras el estudio de percepción que tiene **la sociedad** sobre la Universidad de Cuenca, se puede sugerir que esta mantiene un buen posicionamiento en la mente de los habitantes; sin embargo, existen varios aspectos en los cuales se debe mejorar para mantenerse como la primera ante sus similares. El análisis descriptivo indica que, a pesar de tener un alto nivel en los aspectos académico, investigativo, infraestructura y planta docente, estos no sobrepasan el umbral de nueve puntos sobre diez, que indicaría excelencia. A la par, existen factores que deben ser mejorados de manera prioritaria, ya que están por debajo del umbral de seis puntos sobre diez; estos son el tiempo en el cual se realizan los trámites y la divulgación académica y científica. Finalmente, el método de análisis de factores permite evidenciar que las variables referentes a la comparación con las otras instituciones de educación superior de la ciudad actualmente forman el principal componente para la percepción de la universidad, lo cual puede ser explicado por la competitividad existente.

### 1.1.2 Análisis PESTEL

Econ. Jenny Albarracín Méndez, Lcda. Antonia Machado

El propósito de esta sección es analizar el panorama actual y futuro del sector de educación superior a través de la metodología PESTEL. Se han investigado y analizado los factores político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental alrededor de la educación superior a nivel nacional y su dinámica a nivel local.

Se han empleado técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación para la extracción de datos a través de fuentes primarias (entrevistas y grupos focales) y fuentes secundarias (bases de datos nacionales e internacionales). Esta sección tiene tres partes: la primera que desarrolla la metodología general del estudio, la segunda que presenta el ámbito cuantitativo del entorno centrado en los principales datos relevantes y, la tercera que presenta el análisis cualitativo en donde se hace hincapié en los relatos de los actores relacionados con la educación superior.

Con este análisis se contribuye a entender la situación de la educación superior y cómo esta impactaría sobre el devenir de la Universidad de Cuenca como institución, al tiempo que se convierte en un insumo para el diseño estratégico del PEUC.

#### 1.1.2.1 Objetivos del análisis PESTEL

##### **General**

Identificar el comportamiento de las variables del entorno que incidirán con mayor fuerza en la gestión de la Universidad

##### **Objetivos Específicos:**

- Identificar la situación actual de los principales condicionantes del entorno que inciden en la gestión de la Universidad
- Estimar relaciones probables entre condicionantes que incidirán en la gestión de la universidad

- Estimar el comportamiento futuro de los condicionantes en el periodo de análisis

### 1.1.2.2 Metodología PESTEL y su Aplicación al PEUC

El paraguas metodológico para el desarrollo de la investigación ha sido el análisis PESTEL, ampliamente empleado para visualizar de manera holística el panorama que bordea el fenómeno de interés. La utilidad del análisis PESTEL radica en que nos permite desarrollar estrategias a través de la exploración y pronóstico del entorno con lo cual se detectan tendencias de los factores externos que están fuera de la organización pero que impactan sobre su progreso (Martínez y Mila, 2012).

De manera específica la metodología PESTEL se ha aplicado bajo los siguientes criterios por cada una de las dimensiones:

**Factores Políticos:** se relacionan con las políticas gubernamentales y las obligaciones regulatorias respaldadas por el gobierno.

**Factores Económicos:** el entorno macro y microeconómico de un Estado o región puede afectar directamente al sector educativo de esa región.

**Factores Sociales:** Las tradiciones, normas, cultura, religión y otros patrones sociales dentro de una sociedad tienen una importancia clave en el análisis situacional (Barrett, 2017). En relación con el sector de educación superior, es importante observar la tendencia de las personas a apoyar la educación superior con referencia a su origen étnico y tradicional.

**Factores Tecnológicos:** Los avances tecnológicos han creado amenazas críticas y oportunidades para las universidades. Con frecuencia, las actualizaciones tecnológicas asocian un gran costo que se ha sumado a los ya crecientes gastos educativos (Barrett, 2017). Brinda pistas sobre el uso eficiente y efectivo de la tecnología y optimiza las decisiones de integración tecnológica.

**Factores Legales:** la intervención regulatoria también modera el poder de negociación de diferentes partes interesadas (Barrett, 2017). Los factores regulatorios también afectan al sector educativo.

**Factores Ambientales:** configuración del sistema ambiental y su relación con la sociedad que deviene en cambios de las estructuras y dinámicas sociales, culturales y educativas.

Sobre esta base se han desarrollado algunas variables de carácter específico que guiaron la búsqueda de información relevante y el desarrollo de guías de recolección de información:

*Tabla No 17 - Variables significativas PESTEL en la Educación Superior*

<b>Variables Generales</b>	<b>Variables Específicas</b>
Político	Obligaciones gubernamentales. Características de los organismos reguladores de la Educación Superior. Políticas e instrumentos que se despliegan hacia la Educación Superior. Directrices políticas de las autoridades nacionales y locales sobre la Educación Superior.
Económico	Sistema de distribución de recursos educativos. Presupuesto asignado: evolución. Ingresos en la educación superior macroeconómicos y microeconómicos. Cambios en la planificación económica de la educación superior
Social	Expectativa de la sociedad a nivel regional y nacional sobre la Educación Superior. Aspectos culturales y comportamentales de la sociedad en relación a la educación superior. Cambios y problemáticas desde la perspectiva social que tiene la educación superior.
Tecnológico	Herramientas tecnológicas implementadas en la Educación Superior. Demandas institucionales a causa de las nuevas tecnologías. Problemas en la educación superior a causa de los avances tecnológicos.
Legal	Normativa que soporta la Educación Superior. Cambios recientes en la legislación de la educación superior. Parte de la normativa que ha generado problemas y potencialidades en la Educación superior. Cambios previstos en la legislación de Educación Superior.
Ambiental	Desafíos/retos socio-ambientales relacionados con la educación superior. Predicción de ecosistemas futuros que impacten sobre la institucionalidad y la dinámica educativa. Problemáticas ambientales que modifiquen la oferta académica y el mercado laboral de manera sustancial.

### 1.1.2.3 Análisis Cuantitativo del Entorno

Se utilizó el método cuantitativo, en específico, el método basado en información secundaria (análisis de datos secundarios). A continuación, se describe el proceso:

1. Exploración de fuentes de información institucionales de carácter público nacional en diversos ámbitos (político, económico, social, tecnológico y legal). Se revisó la información disponible en la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), el Sistema Integral de Información de la Educación Superior (SIIES), el Banco Central del Ecuador, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Adicionalmente, se revisó la Constitución del Ecuador 2008, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), así como también informes, artículos científicos y otra producción científica nacional e internacional asociada a indicadores de educación superior. En específico, se revisaron informes de la SENESCYT, boletines anuales de Ciencia, Tecnología e Innovación de los cinco últimos años, informes de la ejecución presupuestaria emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas; y, producción científica sobre el panorama de la educación superior a nivel nacional e internacional.
2. Sistematización en hoja de cálculo. La matriz contempla datos o indicadores de estudiantes, docentes, publicaciones científicas y otros indicadores, cada ítem contiene el dato del total de las Instituciones de Educación Superior (IESS), y desagregado por las universidades más destacadas a nivel nacional en función de su calidad educativa: Universidad de Cuenca, Universidad del Azuay, Escuela Politécnica Nacional, Escuela Politécnica del Litoral, Universidad Técnica del Norte, Universidad Técnica Particular de Loja, Universidad San Francisco de Quito y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Es preciso mencionar únicamente en el caso de la Universidad de Cuenca los datos proporcionados por la propia institución, en específico por la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación.
3. Los datos fueron procesados en Excel, como resultado se obtuvieron indicadores, gráficos y/o tablas. El listado de indicadores se muestra en la tabla 2.

Tabla 18 - Listado de indicadores obtenidos de fuentes de información secundarias, según nivel

Estudiantes	Docentes	Publicaciones científicas	Indicadores de las IESS del Ecuador	Otros indicadores
Número de matriculados (2015-2019)	Número de docentes en las IESS del Ecuador (2015-2019)	Artículos científicos publicados por universidades y escuelas politécnicas del país, periodo 2015-2019.	Número de Instituciones de Educación Superior en el Ecuador y en el Azuay.	PIB Constante (2015-2019)
Estudiantes hombres (2015-2019)	Docentes hombres (2015-2019)	Distribución de artículos según base indexada de publicación, periodo 2015-2019.	Tipo de programa que ofertan las universidades y escuelas politécnicas del país, según tipo de financiamiento	PIB Corriente (2015-2019)
Estudiantes mujeres (2015-2019)	Docentes mujeres (2015-2019)	Distribución de artículos publicados según área de conocimiento, periodo 2015-2019	Número de carreras que ofertan las universidades y escuelas politécnicas del país en el 2019 y 2020	Tasa de variación del PIB constante
Distribución de los estudiantes que asisten a las universidades y escuelas politécnicas del país según área de residencia (2015-2019)	Distribución de docentes según máximo nivel de formación (2015-2019)	Diez universidades o escuelas politécnicas del país que figuran como las mejores en el ranking Iberoamericano, año 2019.		Percepción sobre la situación económica del país en los próximos 3 meses
Distribución de estudiantes matriculados según área de conocimiento (2015-2019)	Distribución de docentes según tiempo de dedicación con la institución de educación superior (2015-2019)	Diez universidades o escuelas politécnicas del país que figuran como las mejores en el ranking		Percepción sobre la situación en Ecuador para encontrar/mejorar un puesto de trabajo en los próximos 3 meses

<b>Estudiantes</b>	<b>Docentes</b>	<b>Publicaciones científicas</b>	<b>Indicadores de las IESS del Ecuador</b>	<b>Otros indicadores</b>
Distribución de estudiantes matriculados según modalidad de estudio (2015-2019)	Distribución de docentes de las universidades y escuelas politécnicas, según tipo de financiamiento, periodo 2015-2019.	Iberoamericano, año 2020. Diez universidades o escuelas politécnicas del país que destacan por publicar un mayor número de artículos en el cuartil 1 (Q1), año 2019.		Presupuesto asignado a las instituciones de educación superior, periodo 2016-2020.
Población de 18 a 24 años de edad (2019)	Número de docentes en la U. de Cuenca comparado con otras universidades del Ecuador, y ratio de estudiantes/docentes, año 2019.			Presupuesto devengado por las instituciones de educación superior, periodo 2016-2020.
Tasa bruta de matrícula en educación superior (2019)	Distribución de docentes de la U. de Cuenca según tipo de personal, comparado con otras universidades del Ecuador, año 2019.			Universidades y escuelas politécnicas públicas con la más alta y más baja ejecución presupuestaria en el periodo 2016-2019
Razón alumnos/docentes en educación superior (2015-2019)	Distribución de docentes de la U. de Cuenca según máximo nivel de formación, comparado con otras universidades del Ecuador al año 2019.			Gasto en I+D como porcentaje del PIB, periodo 2015-2020.
Número de estudiantes matriculados en la Universidad de Cuenca en comparación con otras universidades del Ecuador, año 2019. Distribución de estudiantes matriculados en la UC según modalidad de estudios, comparado con otras universidades del Ecuador, año 2019.				

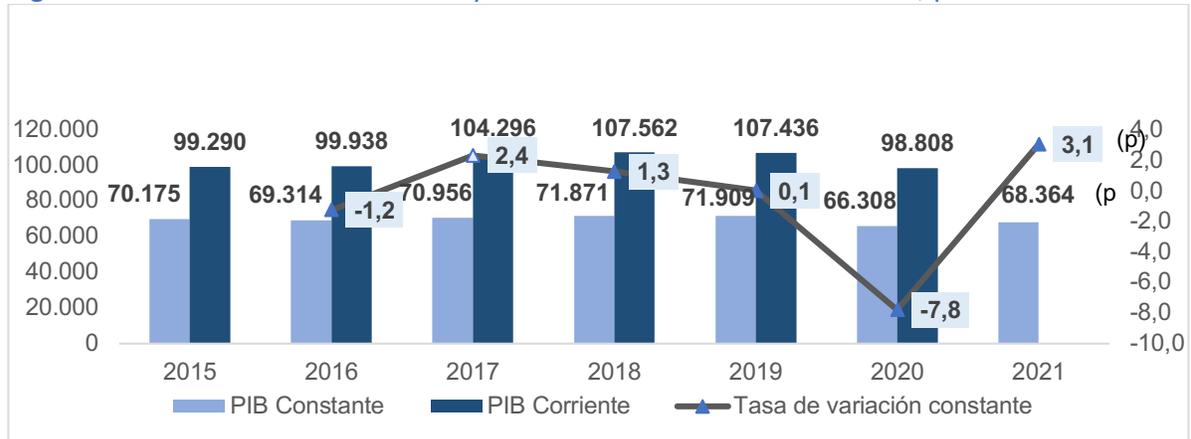
Elaboración: la investigación

## Resultados

### Ámbito económico

En el periodo 2015-2021 el PIB ha presentado variaciones tanto en precios constantes como en precios corrientes. La tendencia observada es decreciente y más pronunciada en 2020, cuando hubo una reducción del 8,9% respecto al 2019 como consecuencia de la pandemia de la Covid-19 (Sánchez et al., 2021) (ver Gráfico 1).

Figura 1 Evolución del PIB corriente y constante en millones de dólares, periodo 2015-2021



Fuente:

*Nota.* La información del 2021 es provisional (p), corresponde a una estimación. Los datos fueron obtenidos de los boletines anuales del Banco Central del Ecuador, periodo 2015-2020.

Para el año 2021, el Banco Central del Ecuador (BCE) ha estimado un crecimiento del PIB el 3,1%. Similar comportamiento se determinó para las exportaciones e importaciones, no así para la formación bruta de capital fijo en la que se estimó reducción en inversión pública e incremento en la inversión privada (BCE, 2021).

Si bien el BCE muestra un panorama económico alentador para el año en curso, la población no lo percibe de esa manera. De acuerdo a la información reportada por la Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) aplicada en agosto de 2021, con representatividad a nivel nacional, el 52% de población del país percibió que la situación

económica en los próximos 3 meses se mantendrá (ver tabla 19), al igual que la situación para encontrar/mejorar un puesto de trabajo en los próximos meses (ver tabla 20).

*Tabla 19 - Percepción sobre la situación económica del país en los próximos 3 meses.*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Mejor	1050	12,2
Igual	4517	52,4
Peor	3046	35,4
Total	8613	100,0

Fuente: ENEMDU, agosto de 2021.

*Tabla 20 - Percepción sobre la situación en Ecuador para encontrar/mejorar un puesto de trabajo en los próximos 3 meses.*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Mejor	855	9,9
Igual	4012	46,6
Peor	3746	43,5
Total	8613	100,0

Fuente: ENEMDU, agosto de 2021.

En 2019, el sectorial 'Educación' participó del 4,55% del PIB estimado, y representó el 14,01% del total del Presupuesto General del Estado devengado. La Educación es el segundo sector -después del Tesoro Nacional- al que mayores recursos del Presupuesto General del Estado (PGE) se le asigna (MEF, 2020). En particular, para la educación superior en 2019 se asignó USD 1.433,52 millones, de los cuáles se devengó USD 1.219,75 millones, lo cual significó en términos porcentuales un 85,08% de ejecución presupuestaria. Este valor representó en el PGE devengado el 3,50% y el 1,14% del PIB 2019 estimado.

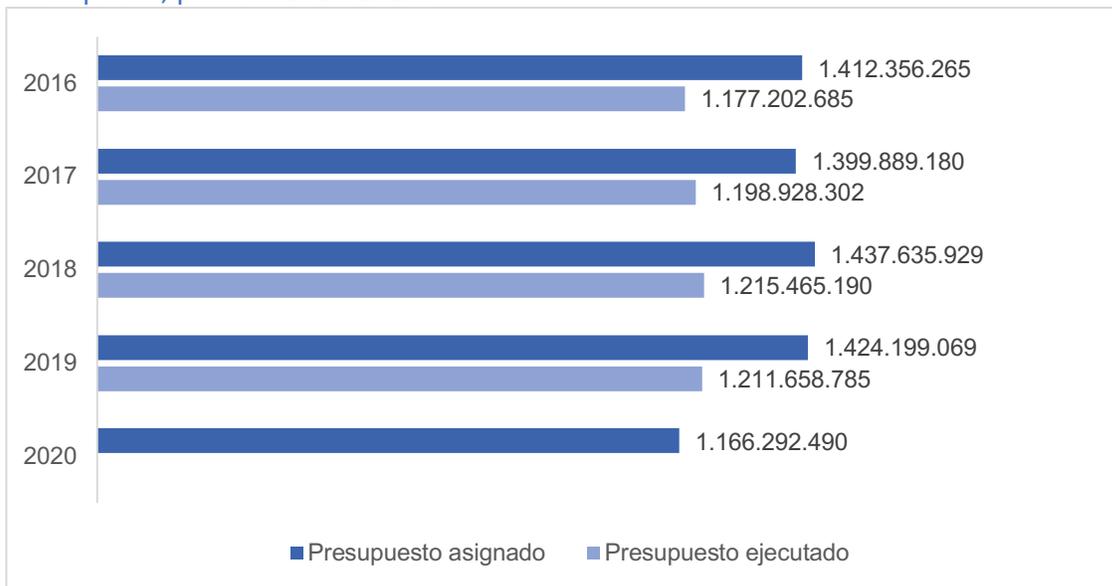
En referencia al **presupuesto de las universidades públicas**, cabe precisar que éste se alimenta de cinco componentes:

- Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico (FOPEDEUPO), Ley de Fondo Permanente de Desarrollo Universitario, LOES y Ley de Equidad Tributaria, que se alimentan a su vez de la recaudación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y la recaudación del Impuesto a la Renta.
- Compensación de donaciones Impuesto a la Renta
- Gratuidad

- Funcionamiento
- Autogestión, saldos presupuestarios y otros ingresos.

El presupuesto de las universidades públicas ha venido reduciéndose año tras año desde el 2016, la mayor reducción se produjo en el 2020, pues, se asignó USD 257.706.579 menos en comparación con el presupuesto asignado en el 2019, ello representa una reducción del 18,1% (Gómez, 2020). En esa reducción influyó la caída del precio del petróleo, la pandemia del covid-19 y la apreciación del tipo de cambio real, según lo señaló Fabián Carrillo, viceministro de Finanzas, explicó que en el presupuesto el componente comprometido fue el primero, y que los demás permanecieron intactos (Torres, septiembre del 2020)<sup>1</sup>.

Figura 2 - Evolución del presupuesto asignado/devengado de las instituciones de educación superior, periodo 2016-2020.



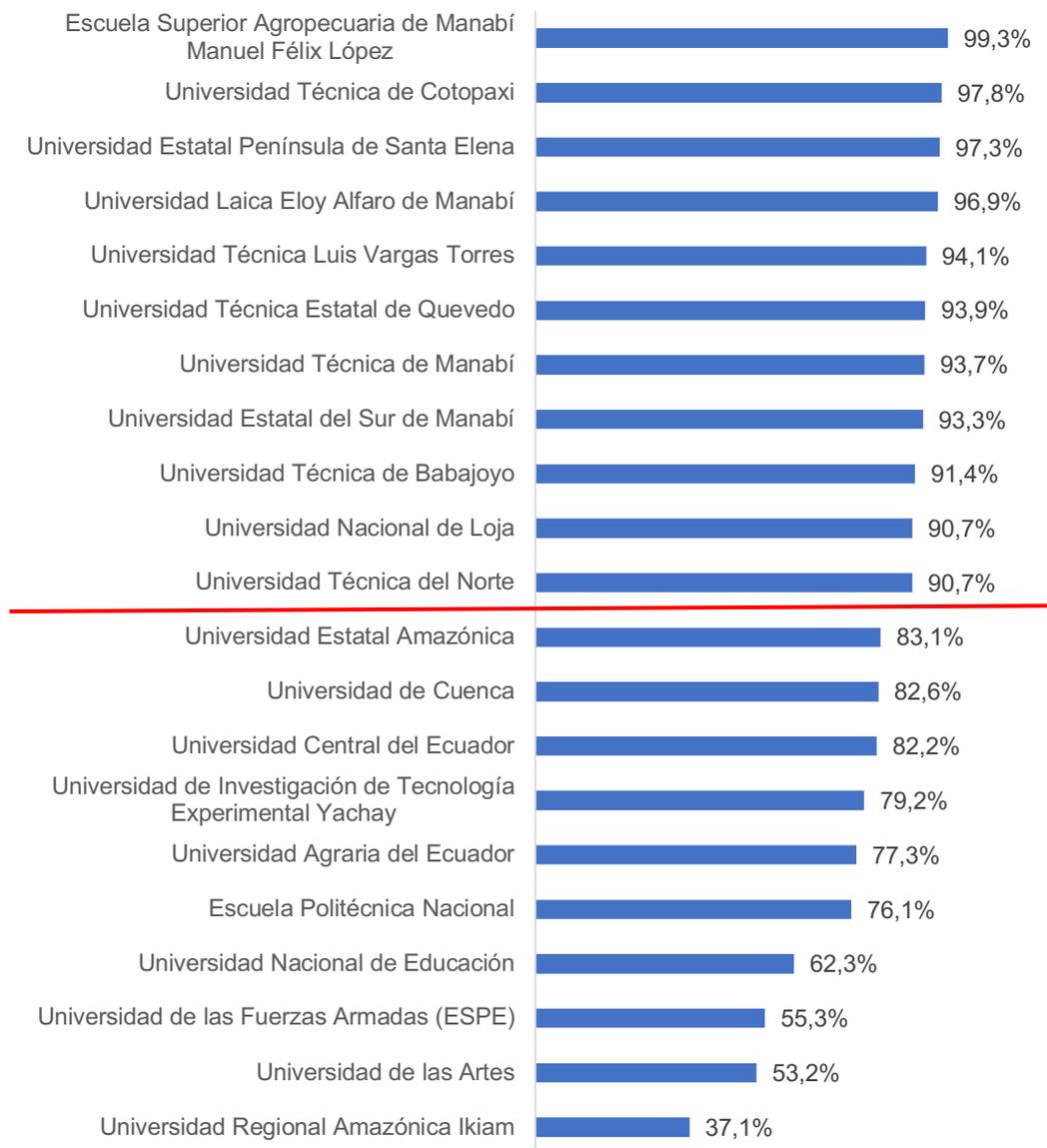
Fuente: Informes oficiales del Ministerio de Finanzas, 2020<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.primicias.ec/noticias/economia/corte-falla-a-favor-de-finanzas-por-presupuesto-de-universidades/>).

<sup>2</sup> <https://www.gastopublico.org/informes-del-observatorio/el-presupuesto-de-las-universidades-dinero-bien-gastado>

La mayor problemática con el presupuesto asignado a las universidades públicas es la no ejecución de la totalidad del presupuesto asignado. En promedio el 85% del presupuesto asignado llega a ejecutarse cada año (Gómez, 2020). En función a ello, el Ministerio de Finanzas ha determinado las universidades y escuelas politécnicas con más alta y más baja ejecución presupuestaria durante el periodo 2016-2019.

Figura 3 - Universidades y escuelas politécnicas públicas con la más alta y más baja ejecución presupuestaria en el periodo 2016-2019

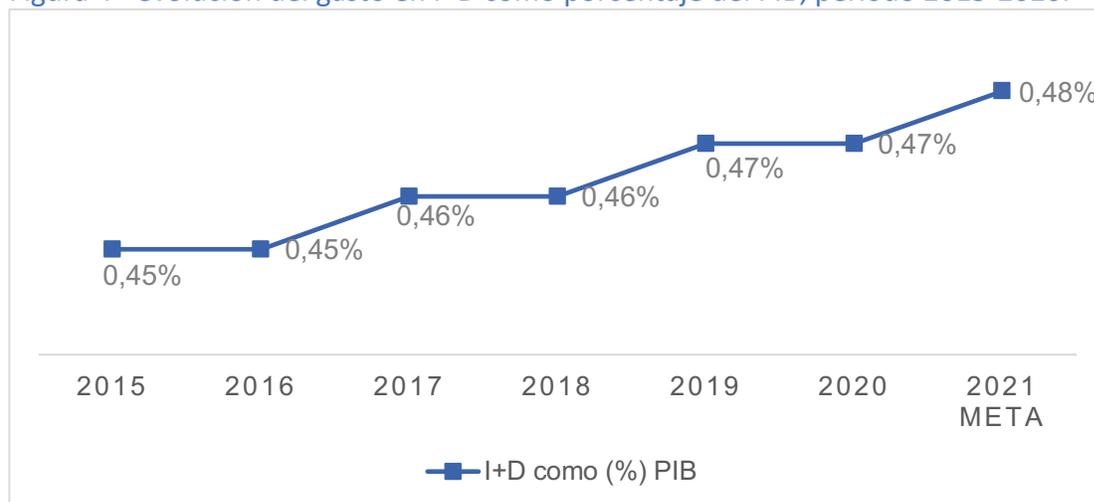


Fuente: Ministerio de Finanzas, 2020.

*Nota.* En promedio cada año se ejecuta el 85% del presupuesto asignado. En este sentido, una mejor ejecución presupuestaria implica un porcentaje de ejecución mayor al 90%, en contraste, aquellas con un porcentaje menor al 85% son consideradas con más baja ejecución.

Respecto al **gasto en investigación y desarrollo (I+D)** expresado como porcentaje del PIB, los datos revelan un comportamiento constante en los últimos 4 años. El porcentaje de gasto asignado a I+D ha oscilado entre el 0,46% y 0,47% del PIB (SENESCYT, 2020), como se puede apreciar en el gráfico No 4.

Figura 4 - evolución del gasto en I+D como porcentaje del PIB, periodo 2015-2020.



Fuente: Informe de la SENESCYT a julio del 2020.

## Ámbito Social

En este apartado se proporciona información en torno a las IES del país, sus carreras, el tipo de financiamiento. Además, información referente a estudiantes y los ejes misionales de la educación superior de docencia e investigación. A ello se suma, un análisis comparativo entre las universidades más destacadas a nivel nacional, entre ellas la Universidad de Cuenca.

Respecto a las **Instituciones de Educación Superior**, con base en la información del Consejo de Educación Superior (CES, 2020) se puede indicar:

- Existen un total de 60 universidades y escuelas politécnicas y 177 institutos superiores en el país.
- La mayoría de universidades y escuelas politécnicas son públicas (55%); en contraste, la mayoría de institutos superiores son particulares (52%).
- Las universidades y escuelas politécnicas de acuerdo al tipo de programa que ofertan se distribuyen de la siguiente forma: 57 que ofertan tercer nivel, 56 el grado de maestría y especialización, 3 el nivel técnico o tecnológico superior y 1 nivel de doctorado, el cual corresponde a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- En la provincia del Azuay se reportan 5 universidades y escuelas politécnicas, de éstas 2 son instituciones públicas. De acuerdo al tipo de programa que ofertan, 4 universidades y escuelas politécnicas ofertan tercer nivel, y cinco de éstas programas de maestría. El sistema oficial no registra el nivel de doctorado, sin embargo, este programa ya ha sido ofertado en la provincia.

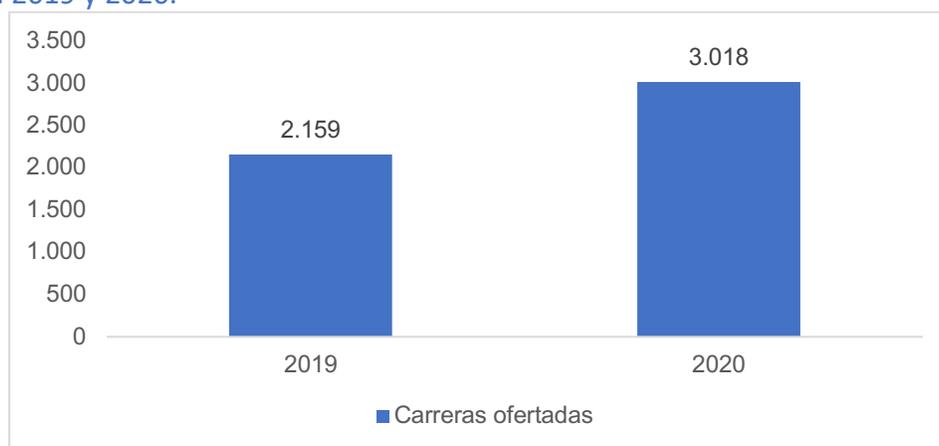
*Tabla 21 - Número de Instituciones de Educación Superior en el Ecuador y en el Azuay.*

<b>Tipo</b>	<b>Nacional</b>	<b>Azuay</b>	<b>IESS en el Azuay</b>
Universidades y escuelas politécnicas públicas	33	1	Universidad de Cuenca
Universidades particulares	27	3	Universidad Católica de Cuenca Universidad del Azuay Universidad Politécnica Salesiana
Institutos superiores públicos	85	3	Conservatorio Superior José María Rodríguez Instituto Superior Tecnológico del Azuay Instituto de Altos Estudios Nacionales
Institutos superiores particulares	92	6	Instituto Superior Tecnológico American College Instituto Superior Tecnológico Integración Andina Instituto Superior Tecnológico Kevin Instituto Superior Tecnológico San Isidro Instituto Superior Tecnológico Sudamericano Instituto Superior Tecnológico Tecniempresarial Wissen

Fuente: Consejo de Educación Superior con fecha de corte al 24 de diciembre del 2020.

Respecto a la **oferta académica de programas y carreras**, en el primer semestre de 2019 se ofertaron 2.159 carreras en las universidades y escuelas politécnicas del país, según un informe emitido por la SENESCYT (2019) (ver figura 5). Para enero de 2020 el número de carreras ofertadas en todos los programas (doctorado, especialización, maestría, técnico o tecnológico superior y tercer nivel) se incrementó, registrándose así un incremento del 39,8% con respecto al primer semestre de 2019.

Figura 5 - Número de carreras ofertadas en las universidades y escuelas politécnicas del país en el 2019 y 2020.



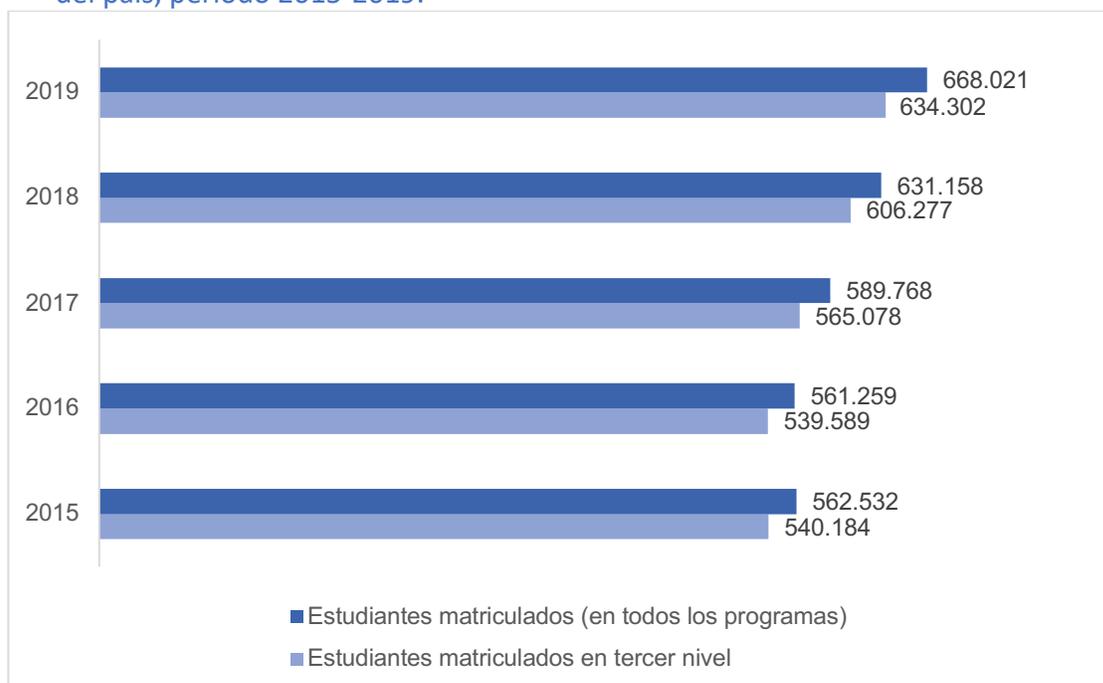
Fuente: CES (2020), SENESCYT (2019)

*Nota.* En el año 2020, el 48% de las carreras fueron ofertadas en el sector público. Datos con corte al 24 de diciembre del 2020.

Ahora bien, en relación a los **estudiantes**, los datos evidencian que, del total de estudiantes matriculados en las universidades y escuelas politécnicas del país, aproximadamente el 95% de éstos se matriculó en el tercer nivel, el porcentaje restante se matriculó en otros tipos de programa: maestría, especialización o nivel de doctorado.

Puesto que el número de estudiantes matriculados en el programa de tercer nivel resultó significativo, el análisis se orienta hacia allá. Así entonces, al observar el número de estudiantes matriculados en el tercer nivel durante los últimos 5 años, se evidenció una tendencia creciente (ver figura 6), lo cual resulta un aspecto positivo.

Figura 6 - Número de Estudiantes matriculados en las universidades y escuelas politécnicas del país, periodo 2015-2019.

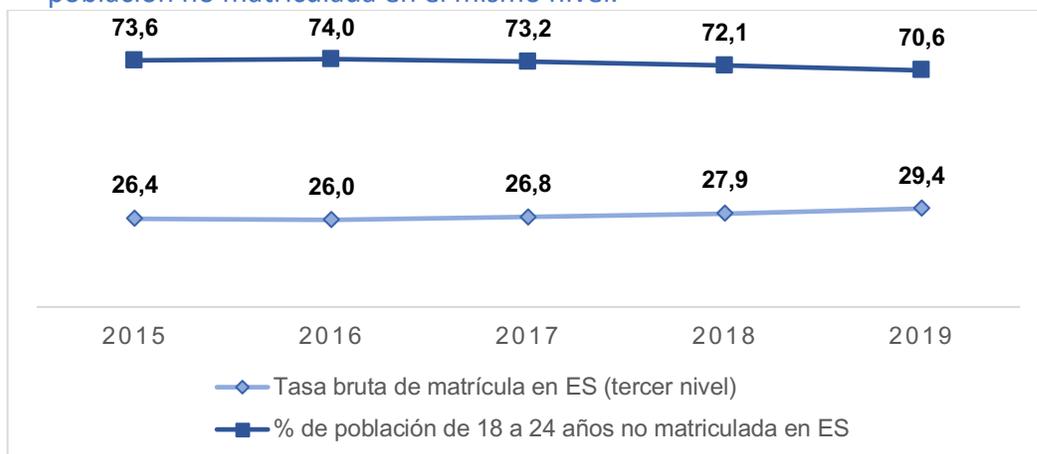


Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES).

Nota. Datos con corte al 24 de diciembre del 2020.

Aun cuando el número de estudiantes matriculados a la educación superior se ha incrementado en estos últimos años, la brecha de acceso sigue siendo una de las mayores problemáticas a nivel nacional e incluso mundial, menos del 30% de población de 18 a 24 años se había matriculado en el nivel de educación superior (ver figura 7). En el año 2019, la tasa bruta de matrícula a nivel mundial fue de 38% y a nivel de Latinoamérica y el Caribe del 52%.

Figura 7 - Tasa bruta de matrícula en educación superior (tercer nivel) y porcentaje de población no matriculada en el mismo nivel.

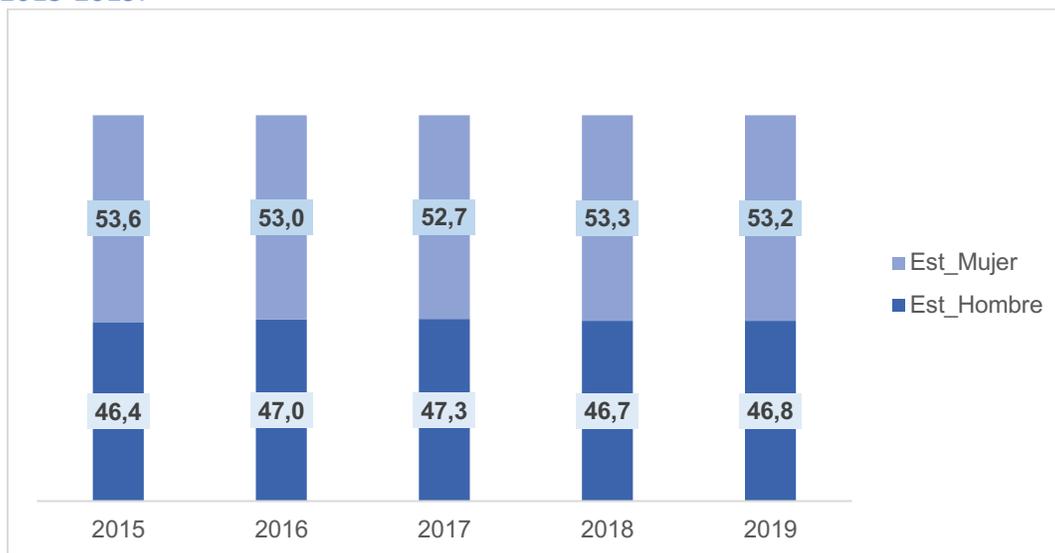


Fuente: Boletín Anual-SENESCYT, Versión 2, agosto del 2020.

La capacidad para absorber toda la demanda es insuficiente, muchos estudiantes se han quedado año tras año sin cupo para ingresar a las universidades y escuelas politécnicas. Para Suárez (2021), este no acceso a la educación superior hace que la demanda se acumule, ahondando así el problema, con base en su investigación determinó que, en el segundo semestre de 2020, el 60% de los postulantes para ese periodo correspondía a bachilleres de años anteriores.

Haciendo énfasis en los estudiantes matriculados en el tercer nivel en el periodo 2015-2019, una distribución por sexo evidencia que la mayoría de estudiantes matriculados fueron mujeres, según datos del SIIES (ver figura 8).

Figura 8 - Distribución de los estudiantes matriculados en tercer nivel según sexo, periodo 2015-2019.

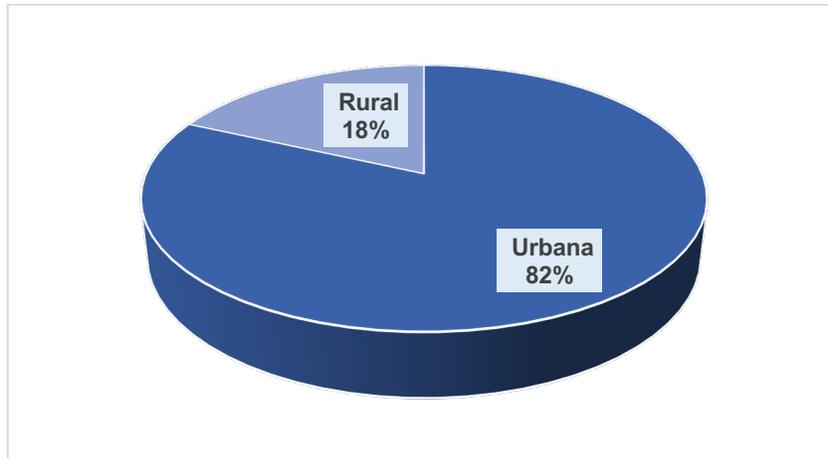


Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES).

Nota: Datos con corte al 24 de diciembre del 2020.

Según área de residencia, los datos de la ENEMDU 2021 revelan que la mayoría de estudiantes que se encontraban asistiendo a las universidades y escuelas politécnicas residen en el área urbana del país (ver figura 9).

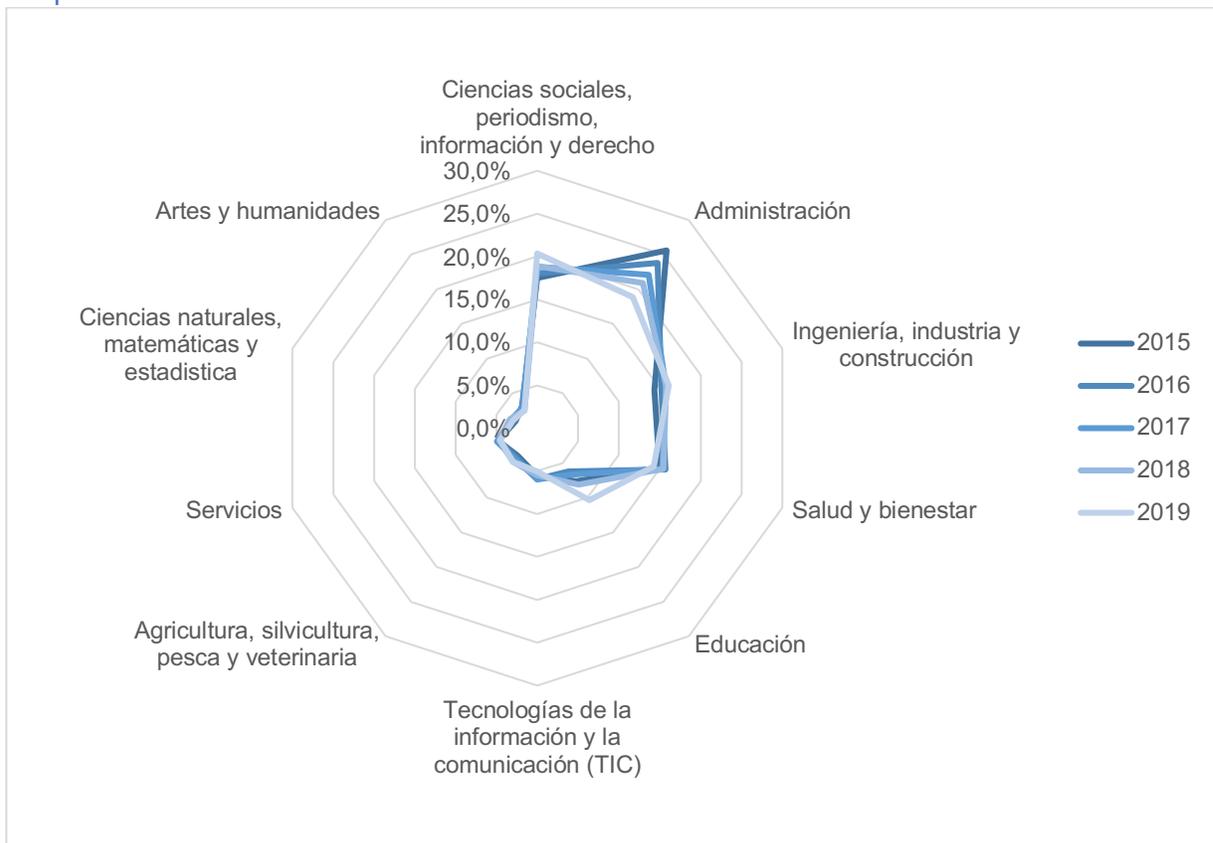
Figura 9 - Distribución de los estudiantes que asisten a las universidades y escuelas politécnicas del país según área de residencia, mayo 2021.



Fuente: ENEMDU (mayo 2021).

Las áreas de conocimiento en las que se han matriculado la mayoría de estudiantes en estos últimos 5 años son: Administración; Ciencias sociales, periodismo, información y derecho; y, Salud y bienestar (ver Figura 10).

Figura 10 - Distribución de los estudiantes matriculados según área de conocimiento, periodo 2015-2019.



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES).

Nota: Datos con corte al 24 de diciembre del 2020.

Las carreras más demandadas en las universidades y escuelas politécnicas públicas a nivel nacional en el año 2019 se muestran en el gráfico No 11, en contraste, en el gráfico No 12 muestra aquellas con más baja demanda. Según un informe de Educación Ecuador (2021), esta tendencia se mantendría para el año 2021<sup>3</sup>.

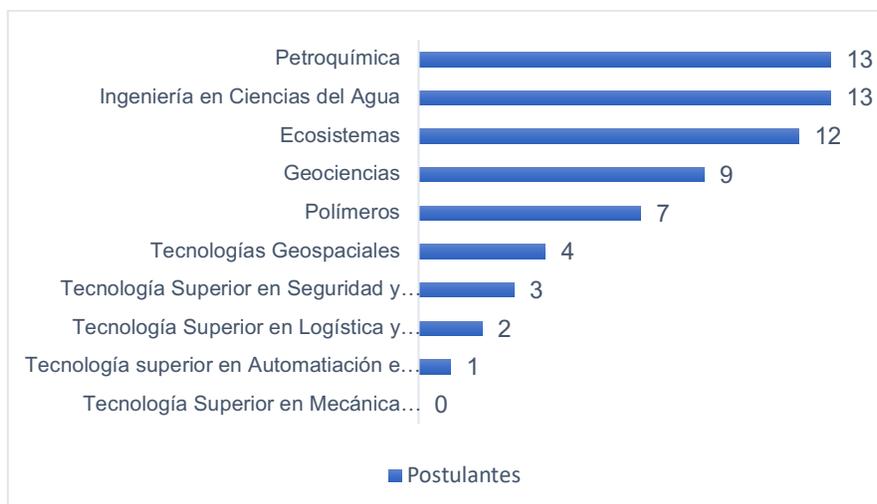
Figura 11 - Las 10 carreras más demandadas en las universidades y escuelas politécnicas públicas del país, año 2019.



Fuente: SENESCYT (2019).

Figura 12 - Las 10 carreras menos demandadas en las universidades y escuelas politécnicas públicas del país, año 2019.

<sup>3</sup> <https://educacionecuadorministerio.blogspot.com/2018/02/lista-de-carreras-universitarias-ecuador-mas-demandadas.html>



Fuente: SENESCYT (2019)

En cuanto a **docencia**, el número de docentes de las universidades y escuelas politécnicas del país que se reporta en las fuentes oficiales supera los 30.000 en los últimos 5 años (ver Gráfico 13).

En este periodo, el promedio de alumnos por profesor fue de 18 a nivel nacional. Restrepo y Tapia (2020) pronostican que al 2030 se mantendrá este promedio en el Ecuador. En este sentido, para garantizar la calidad educativa es necesario igualar este indicador al óptimo establecido en países con alto desempeño como: Costa Rica, Chile, Finlandia, Singapur, Alemania y Eslovenia, en donde se cuenta con 15 alumnos por profesor (González Merino, 2019).

Figura 13 - Número de docentes en las universidades y escuelas politécnicas del país, y razón alumno /profesor<sup>4</sup>, periodo 2015-2019.

<sup>4</sup> Razón alumno/profesor= Número de alumnos (estudiantes) por docente en un nivel de educación dado y en un año escolar dado (UNESCO). A nivel internacional, el óptimo de estudiantes por profesor es de 15



Fuente: SENESCYT (2019).

En la tabla 22 se muestra el número de docentes distribuidos por tipo de financiamiento, los datos reflejan un mayor número de docentes en el sector público que privado, ello obedece al mayor número de universidades y escuelas politécnicas públicas.

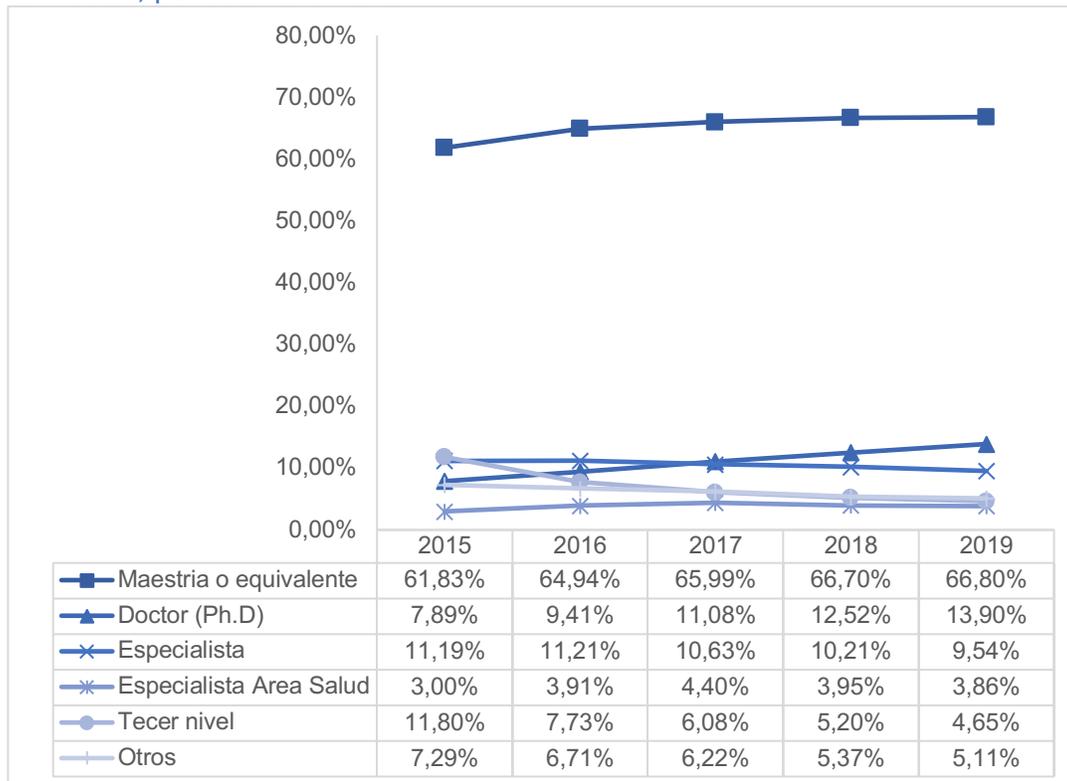
*Tabla 22 - Distribución de docentes de las universidades y escuelas politécnicas, según tipo de financiamiento, periodo 2015-2019.*

Año	Docentes (Financiamiento Público)	Docentes (Financiamiento particular)	Universidades y escuelas politécnicas públicas	Universidades y escuelas politécnicas particulares
2015	18811	13317		
2016	20491	12893		
2017	19108	13230	33	27
2018	20452	14979		
2019	19034	14567		

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES) (diciembre 2020)

Al indagar sobre el nivel de formación de los docentes se obtuvo que la gran mayoría tiene nivel de maestría, sin embargo, durante el periodo 2015-2019 la tendencia observada es decreciente, por el contrario, la tendencia de docentes con PhD adheridos a la educación superior pública es creciente. Este comportamiento probablemente esté relacionado con las políticas educativas impulsadas desde el gobierno, en prospectiva con una educación de calidad e investigación.

Figura 14 - Distribución de docentes con financiamiento público según máximo nivel de formación, periodo 2015-2019.

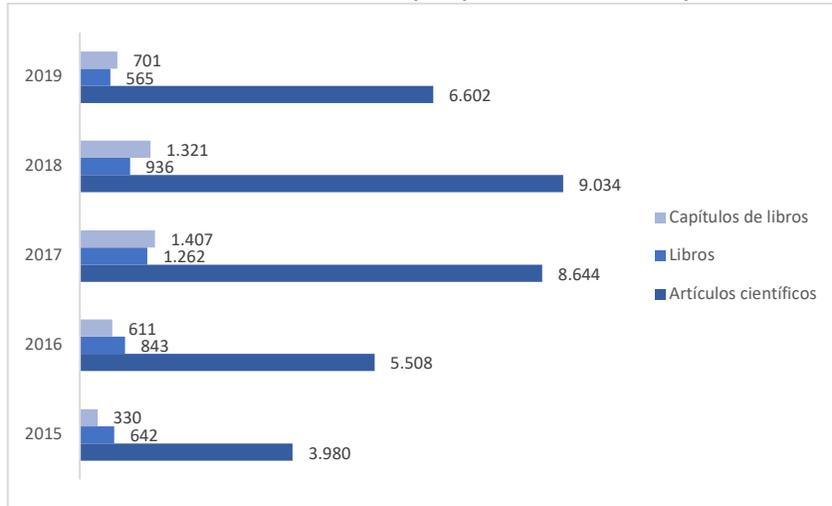


Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES) (Diciembre 2020)

Nota. La categoría "Otros" engloba a niveles cuya representación es menor al 3% (Diploma superior, Doctor en Filosofía o Jurisprudencia, Tercer nivel técnico o tecnológico). Los datos obtenidos tienen corte al 24 de diciembre del 2020. Es información oficial obtenida de la página del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES).

Por otra parte, la **investigación** en la universidad ecuatoriana ha tenido un fuerte impulso en los últimos años, ello se refleja en la producción científica publicada y reportada por el SIIES en forma libros, capítulos de libros y fundamentalmente en forma de artículos científicos, ver figura 15.

Figura 15 - Publicaciones de artículos, libros y capítulos de libros, periodo 2015-2019.



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES) (diciembre 2020)

Haciendo hincapié en los artículos científicos publicados, al distribuirlos según el tipo de financiamiento de las universidades y escuelas politécnicas, se obtuvo que la mayoría de los artículos son publicaciones realizadas por instituciones de carácter público (ver figura 16).

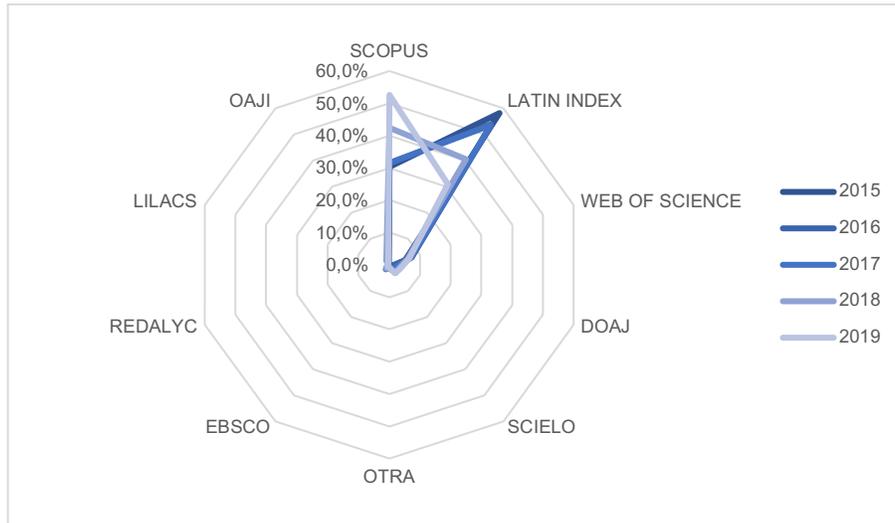
Figura 16 - Distribución de artículos científicos por tipo de financiamiento de las universidades y escuelas politécnicas del país, periodo 2015-2019.



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES) (Diciembre 2020)

Durante el periodo 2015-2017 los artículos científicos fueron publicados en gran medida en LATIN INDEX, sin embargo, a partir del 2018 se evidencia un cambio en la preferencia de los investigadores, pues, la mayoría optó por publicar en SCOPUS. En el gráfico No 17 se observa dicho cambio, así pues, a medida que el número de publicaciones en LATIN INDEX se reduce, el número de publicaciones en SCOPUS se incrementa, para el 2019 el 52,6% de los artículos fueron publicados en SCOPUS.

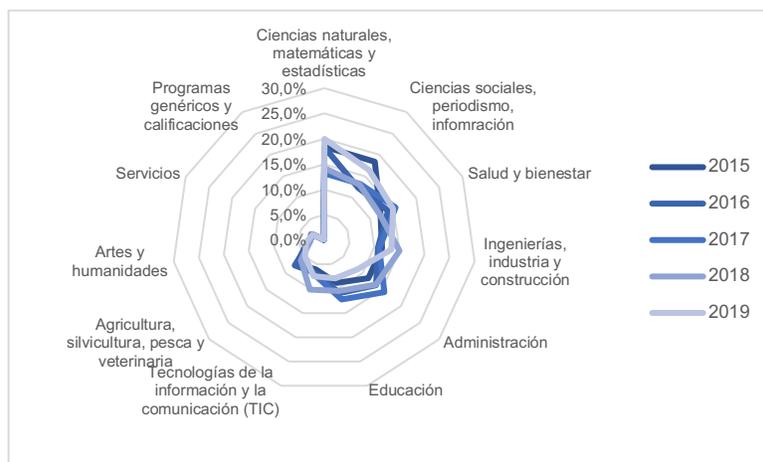
Figura 17 - Distribución de artículos según base indexada de publicación, periodo 2015-2019.



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES) (diciembre 2020)

Entre el 2015 y 2019, cinco áreas de conocimiento destacan por el número de artículos publicados, sus porcentajes de representación son igual o mayores al 15% respecto al total. Estas áreas son: Ciencias naturales, matemáticas y estadísticas; Ciencias sociales, periodismo e información; Salud y bienestar; Ingenierías, industria y construcción; y, Administración (ver Figura No 18).

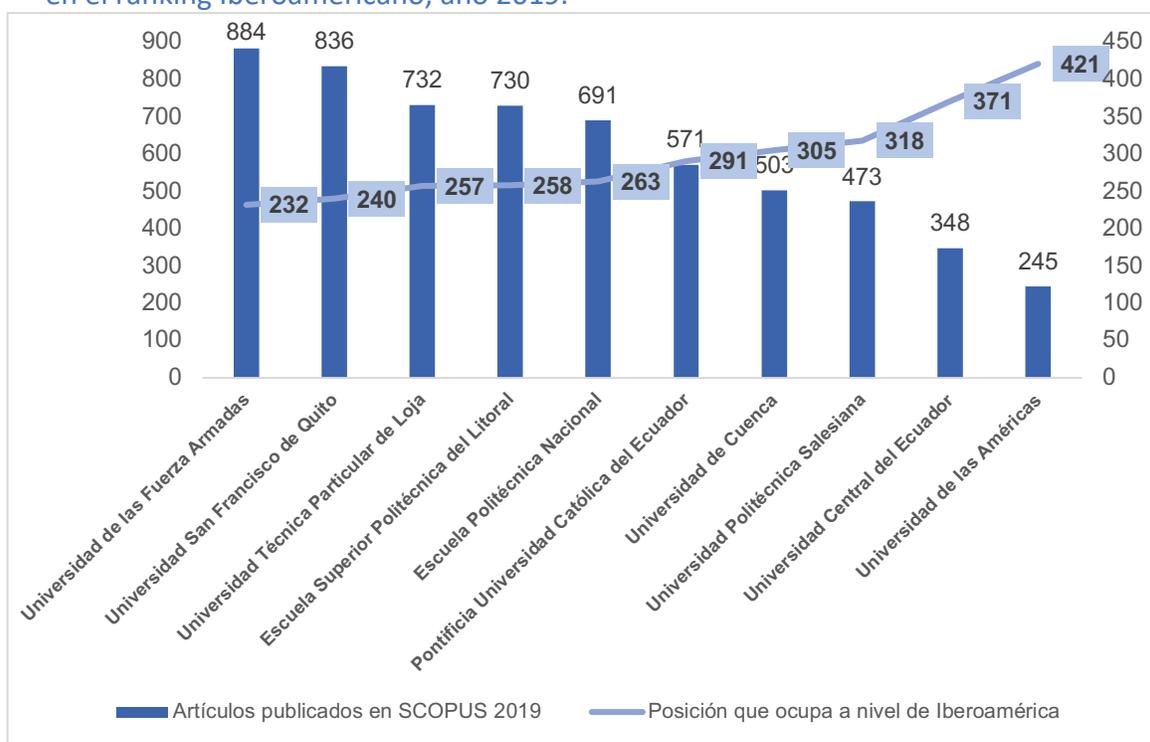
Figura 18 - Distribución de artículos publicados según área de conocimiento, periodo 2015-2019.



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES) (diciembre 2020)

En el informe anual del Ranking Iberoamericano de instituciones de educación superior (SIR Iber) de 2019 se menciona a 10 universidades ecuatorianas por haber obtenido un alto número de artículos publicados en SCOPUS. Con 884 publicaciones en SCOPUS la Universidad de las Fuerzas Armadas ocupa el puesto número uno a nivel nacional y el puesto 232 a nivel de Iberoamérica, le sigue la Universidad San Francisco de Quito que ocupa el segundo puesto a nivel nacional y el puesto 240 entre los países de Iberoamérica, finalmente, en tercer lugar, se ubica la Universidad Técnica Particular de Loja con 732 publicaciones a nivel nacional y en el puesto 257 a nivel de Iberoamérica. La Universidad de Cuenca consta entre las mejores, con 503 artículos publicados se ubica en el puesto 305 a nivel de Iberoamérica y en el séptimo a nivel nacional (ver figura No 19).

Figura 19 - Diez universidades o escuelas politécnicas del país que figuran como las mejores en el ranking Iberoamericano, año 2019.

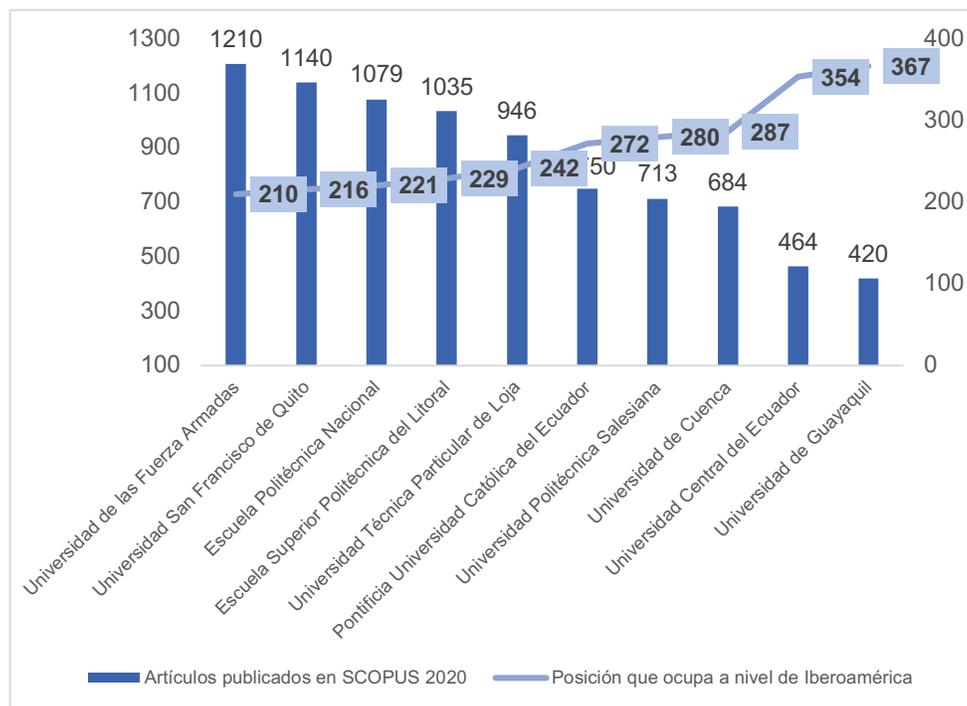


Fuente: Ranking iberoamericano de instituciones de Educación Superior (2019).

En el año 2020, la situación fue similar, las universidades y escuelas politécnicas nacionales que figuran entre las mejores a nivel de Iberoamérica fueron las mismas que en el año 2019, lo que cambia en algunos casos son los puestos, así, por ejemplo, la Universidad Técnica

Particular de Loja pasó del tercer al quinto puesto en el 2020, y, la Universidad de Cuenca, pasó del séptimo al octavo puesto en el 2020 (ver figura 20).

Figura 20 - Diez universidades o escuelas politécnicas del país que figuran como las mejores en el ranking Iberoamericano, año 2020.



Fuente: Ranking iberoamericano de instituciones de Educación Superior (2020).

Al referirnos a las publicaciones por factor de impacto (Q1), el indicador establecido en el Scimago Journal Rank destaca en el 2019 a 10 universidades ecuatorianas por publicar un mayor número de artículos en el primer cuartil (Q1) (Camana Fiallos, 2020), ver Figura 21.

Figura 21 - Diez universidades o escuelas politécnicas del país que destacan por publicar un mayor número de artículos en el cuartil 1 (Q1), año 2019.



Fuente: Camana Fiallos, 2020.

Por último, se realizó un **análisis del comportamiento de los otros operadores**. Se ha comparado los datos del año 2019 de la Universidad de Cuenca con otras universidades del país y de la provincia, tales como: Universidad Particular de Loja (UTPL), Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), Universidad Técnica del Norte (UTN), Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), Universidad San Francisco de Quito (USFQ), Universidad del Azuay (UDA) y la Escuela Politécnica Nacional (EPN). Cabe precisar que el año 2020 fue excluido, puesto que los datos no se encuentran disponibles en las páginas oficiales.

En referencia al número de estudiantes, los datos evidencian que la Universidad de Cuenca recepta a un gran número de estudiantes en comparación con el resto de universidades y escuelas politécnicas en estudio, su alto nivel de recepción la ubica en el tercer puesto después de la UTPL y la PUCE (ver figura 22). El número de estudiantes que recepta la UTPL dista significativamente del resto, la diferencia se asocia a las diversas modalidades de estudio que oferta (ver figura 23).

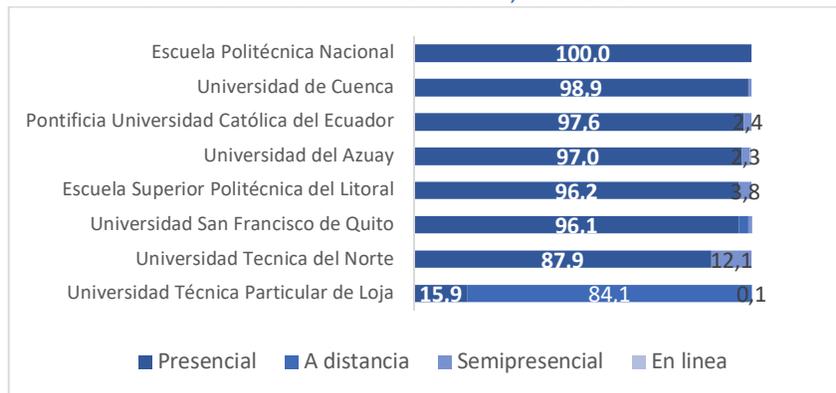
Figura 22 - Número de estudiantes matriculados en la Universidad de Cuenca en comparación con otras universidades del Ecuador, año 2019.



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES) (Diciembre 2020)

Al realizar una distribución de los estudiantes por modalidad de estudios, podemos observar que la Universidad de Cuenca y la mayoría de universidades y escuelas politécnicas en estudio disponen de la modalidad presencial principalmente, salvo el caso de la UTPL, en donde el 84% de los estudiantes se encuentran en la modalidad “a distancia” (ver figura 23).

Figura 23 - Distribución de estudiantes matriculados en la UC según modalidad de estudios, comparado con otras universidades del Ecuador, año 2019.

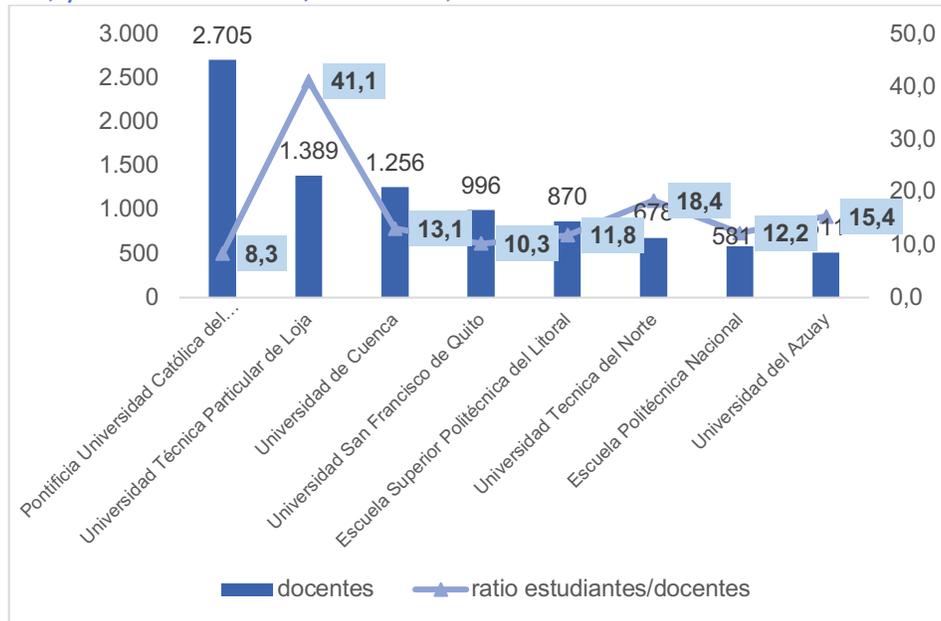


Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES) (diciembre 2020)

El número de docentes y la ratio alumnos por docente de la Universidad de Cuenca y la competencia se muestra en la figura 24. Considerando que el umbral de alumnos por

docentes a nivel internacional es de 15 alumnos por profesor, la Universidad de Cuenca y la Universidad del Azuay, se encuentran muy bien posicionadas frente al resto.

Figura 24 - Número de docentes en la U. de Cuenca comparado con otras universidades del Ecuador, y ratio estudiantes/docentes<sup>5</sup>, año 2019.



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES) (diciembre 2020)

Al desagregar el número de docentes según tipo de personal (titular o no titular), encontramos que las universidades que tienen un porcentaje alto de docentes titulares – sobre el 50%- son las EPN y la PUCE. En el caso específico de la Universidad de Cuenca aproximadamente el 38% de su planta docente es titular (ver figura 25).

Figura 25 - Distribución de docentes de la U. de Cuenca según tipo de personal, comparado con otras universidades del Ecuador, año 2019.

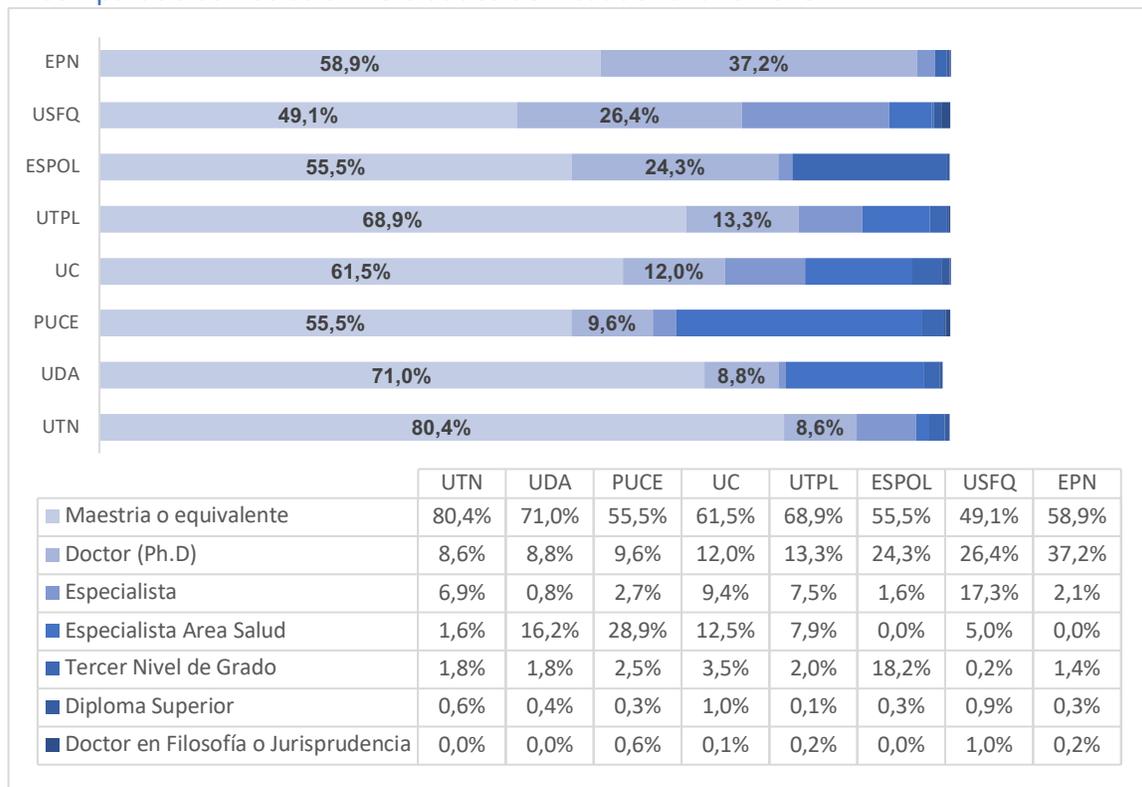


Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES) (diciembre 2020)

<sup>5</sup> A nivel internacional el número óptimo de estudiantes por docente es de 15

En el año 2019, la mayoría de docentes de la Universidad de Cuenca tenían nivel de maestría o su equivalente, igual comportamiento se observa en el resto de universidades analizadas. Evidentemente el nivel de formación predominante es el nivel maestría, sin embargo, el nivel de PhD también es importante, en algunos casos el porcentaje de representación supera al promedio de docentes con PhD a nivel nacional; 13,9% de docentes con PhD adscritos a la educación superior pública, según datos del SIIES. En este sentido, la Universidad de Cuenca se encuentra bajo la media nacional, mientras las universidades que superan la media nacional son: ESPOL, USFQ y la EPN (ver figura 26).

Figura 26 - Distribución de docentes de la U. de Cuenca según máximo nivel de formación, comparado con otras universidades del Ecuador al año 2019.



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIIES) (Diciembre 2020)

#### 1.1.2.4 Análisis Cualitativo del Entorno

Sobre la base del marco metodológico PESTEL, se desplegó el siguiente procedimiento para la extracción de la información cualitativa neurálgica para el análisis del contexto de la educación superior en el que se enmarca la Universidad de Cuenca:

- a) **Identificación de actores:** se trabajó desde la noción de actores de acuerdo a los ámbitos público (en los niveles del Estado central y los gobiernos locales), privado, comunitario y actores de base: SENESCYT, SENPLADES, Gobernación del Azuay, Alcaldía de Cuenca, Prefectura del Azuay, CEDIA, cámaras de la producción, estudiantes secundarios aspirantes a la educación superior, docentes reconocidos a nivel nacional.
- b) **Definición de guías de entrevista:** Se establecieron guías de entrevista y grupo focal por cada uno de los ámbitos de actores identificados con el fin de que integren la información requerida, especializada y con el lenguaje apropiado a cada target. La definición de las guías se dio a través de las variables previas de la metodología PESTEL y su aplicación a la ES, posteriormente se realizaron preguntas generadoras por cada uno de los ámbitos, estas guías fueron retroalimentadas y validadas por el coordinador del equipo. (Ver Anexo 1)
- c) Aplicación de técnicas, procesamiento y sistematización de la información
- d) Revisión bibliográfica de los aportes del foro *“Reformas a la LOES-Elementos y propuestas para el debate”* impulsado por la Universidad de Cuenca y desarrollado el 10 de junio del 2021.L
- e) Análisis de otros operadores: Con el fin de complementar el análisis del entorno se desplegó un estudio cualitativo de otros operadores de educación superior con información secundaria recabada en la web.

## Resultados

### Resultados del análisis PESTEL

Los resultados se presentan en función de cada categoría, para establecer la profundidad requerida para comprender los desafíos que el entorno genera a la Universidad en los años siguientes.

#### **FACTORES POLÍTICOS**

Dentro de los factores políticos se desarrollan cuatro dimensiones. La primera, el **panorama político de la educación superior** que al momento se ve permeado por el modelo neoliberal propuesto por el nuevo gobierno nacional (2021 – 2025) que avizora una desestructuración del sistema de educación superior. Desde el punto de vista de los informantes clave, esta desregulación podría afectar al proceso de prácticas y mecanismos de fortalecimiento institucional alcanzado hasta el momento. Desde otro punto de vista, la desregulación se puede entender como una tregua para las IES que han pasado por un período complejo de “hiperregulación” que inó la autonomía universitaria. Un último punto de coincidencia posibilidad de que exista estrangulamiento de la universidad pública en función de favorecer a la privada bajo la lógica del modelo neoliberal.

La siguiente dimensión es la del **compromiso político de las Instituciones de Educación Superior**. Los informantes clave aseguran que en los últimos años las IES han dejado de ser el referente de construcción del pensamiento político y social y los direccionadores de la opinión pública como históricamente se habían constituido. Algunos actores afirman que la hiperregulación de las IES y los requerimientos excesivos de las instituciones de evaluación del desempeño de la educación superior, han copado la atención de las IES para sobrevivir institucionalmente dejando de lado ese rol social de las IES. De igual manera, los actores clave mantienen un consenso en que existe un fuerte compromiso político de las IES con

respecto a los cambios legislativos que se proyectan para los siguientes meses y periodo gubernamental en relación a la educación superior.

De igual manera, el estudio cualitativo hizo un acercamiento a cómo ven a la Universidad los actores clave en dos ámbitos relevantes: la **calidad y eficiencia de la Universidad de Cuenca** y la universidad en función de su articulación con otras IES y actores externos (Universidad Red). En relación a la primera variable, los actores han coincidido en que la UC es una IES con un alto prestigio, considerada como la mejor universidad del país, por lo menos por los actores locales, así mismo han identificado que la calidad educativa que brinda es alta y entrega a la sociedad profesionales de excelencia; sin embargo han hecho alusión a que el acceso a la educación es bastante limitado y que la permanencia estudiantil se da en situaciones muy complejas para ellos, principalmente para quienes vienen desde fuera de la ciudad de Cuenca y para quienes tienen escasos recursos económicos. Ya en el tema de la formación de profesionales, varios actores, principalmente los externos, han anotado que, si bien el profesional de la UC es bastante solvente en términos académicos, no logra posicionarse por completo por no contar con aptitudes denominadas “blandas” como la capacidad de comunicación, la capacidad de relacionamiento, el tejer redes, alianzas y la formación en emprendimientos. En relación al tema institucional se identifica que la UC está permeada por el centralismo y que eso no permite mantener una dinámica organizacional que responda a los cambios del entorno, de igual manera se comenta que la cultura organizacional de la UC es rígida lo cual conlleva a mantener bajos niveles de eficiencia y coordinación al interior y con los actores externos.

Finalmente, se ha denominado **Universidad Red** a la variable que analiza el entorno de la UC en relación a la posibilidad de tejer alianzas entre pares para alcanzar resultados conjuntos. En este sentido los actores visualizan un sinnúmero de oportunidades en red para la UC que han sido desaprovechadas para catapultarla institucionalmente, indican que existen ya algunas redes de las que forma parte, sin embargo, es evidente que no han logrado alcanzar un nivel óptimo de funcionamiento y acción sinérgica entre actores. Se

habla de la existencia de fuertes alianzas bidireccionales aunque con redes incipientes de trabajo. Así mismo se comenta que existen redes coyunturales que no han demostrado sostenibilidad en el tiempo. Temáticas relevantes sobre las cuales trabajar en red serían la oferta académica, optimización de recursos y proyectos de investigación multipartes. En la misma línea se analiza que la UC no ha logrado sedimentar esta cultura de la colaboración porque justamente al interior hace falta repensarse como un tejido articulado que fomente la capacidad de autopoiesis organizativa.

## **FACTORES ECONÓMICOS**

Dentro de esta dimensión se han desarrollado cuatro variables, las dos primeras relacionadas con el contexto macro: generación de empleo y presupuesto para la educación superior; y, las dos segundas relacionadas con el desempeño económico de la UC en relación a la sostenibilidad económica interna y las limitaciones que presenta en el ámbito financiero.

En relación a la **generación de empleo**, los informantes identifican que el panorama económico para los próximos años es incierto, sin embargo, de acuerdo a los ejes programáticos que ha planteado el actual gobierno, se proyecta un aumento paulatino del salario básico lo cual significaría un aumento de la demanda en la educación superior y principalmente en carreras cortas y tecnologías que permitan una pronta inserción laboral, esto implica un reto para las IES pues, además se visualiza que las carreras tradicionales presentan saturación en el mercado, con lo cual es necesario repensar la oferta académica y reinventar el aporte profesional a la sociedad. Comentan, además que, al no existir un Plan Nacional de Requerimiento del Talento Humano, las IES mantienen una oferta histórica que no se ha ido adecuando a la demanda del mercado y la sociedad con una visión estratégica. A nivel local, desde el análisis del Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial del cantón Cuenca (proyección 2033) se ubica que la demanda de la fuerza laboral se concentra en el sector terciario de la economía con énfasis en la economía popular y

solidaria (EPS) al ser Cuenca un territorio de vocación de comercio y servicios. Se ha visibilizado por parte de las Cámaras de Industrias y Comercio un requerimiento de profesionalización intermedia, de formación en ramas agrícolas, productivas y de servicios con tecnologías y carreras intermedias que faciliten la vinculación laboral oportuna y con conocimientos operativos y prácticos para la incidencia efectiva en la economía local. Uno de los principales requerimientos identificados en el PDOT 2033 es la necesidad de que las instituciones de educación superior formen profesionales en el área de la gestión cultural: gestores/as culturales, operadores/as de turismo natural, comunitario, vivencial que favorezcan el nuevo paradigma mundial en donde la cultura es un motor de desarrollo económico para los pueblos. Al mismo tiempo se pretende impulsar la industria tecnológica a nivel local con carreras de vanguardia vinculadas a la innovación tecnológica: robótica, telemática, mecatrónica, entre otras ramas que propicien la I+D+i con financiamiento público para favorecer la automatización, mejorar sustantivamente los procesos e incursionar en nuevos nichos de mercado que actualmente no se encuentran lo suficientemente explotados<sup>6</sup>.

El **presupuesto para la educación superior** es uno de los puntos neurálgicos y ha significado históricamente el asunto que más fricciones ha presentado entre el gobierno central y las IES. El presupuesto para el sectorial de educación y de manera específica para las IES depende del FOPEDEUPO, fondo de los ingresos petroleros que se encuentra al vaivén de la dinámica económica, por lo cual el presupuesto no es fijo y no se programa de acuerdo a las necesidades del sector como lograr garantizar la efectiva vinculación de todos y todas quienes aspiran a una educación superior de calidad. Varios actores afirman que existe un déficit de recursos para poder absorber la demanda de educación; para los jóvenes aspirantes, éste representa un asunto clave y hacen alusión a que hay diferencias radicales en la calidad de educación secundaria que se recibe en los centros y en las periferias con lo

---

<sup>6</sup> Información recabada de la propuesta borrador del PDOT 2033 con actualización a octubre 2021 [http://www.cuenca.gob.ec/sites/default/files/planificacion/1\\_Diagnostico%20PDOT\\_PUGS\\_25\\_10\\_2021.docx.pdf](http://www.cuenca.gob.ec/sites/default/files/planificacion/1_Diagnostico%20PDOT_PUGS_25_10_2021.docx.pdf) y de entrevista realizada al Ing. Esteban Balarezo Sarmiento, Coordinador del PDOT 2033, Unidad de Gestión Estratégica Cantonal, Dirección de Planificación, GAD Cuenca, 02-11-2021.

que la vinculación al sistema se convierte en un asunto extremadamente inequitativo. Todos están de acuerdo en que es necesario contar con un examen de admisión que procure a los aspirantes ingresar con bases comunes al sistema de educación superior. En la misma medida los actores indican que son varias las dificultades en relación al presupuesto y no radican solamente en el monto asignado sino también en el plazo en el que llegan los fondos que va más allá del primer trimestre del año fiscal, con lo cual el dinero debe ser empleado de manera vertiginosa y no siempre se logra efectivizarlo en los meses que corresponden. Algunos actores externos hacen una fuerte crítica a las IES en relación a su capacidad de gestión presupuestaria pues indican que sus propios procesos burocráticos impiden tramitar de manera efectiva los recursos del Estado central, además de que las IES no han logrado alcanzar esa visión conjunta de trabajo en red con la cual alcanzarían mayor innovación y efectividad en la gestión presupuestaria y resultados de impacto.

Con respecto a la **sostenibilidad económica**, esta es una variable de análisis al interior de la UC y de su capacidad de gestión financiera. Los informantes comentan que una de las principales dificultades radica en que los fondos de autogestión son absorbidos por el Estado central al término del periodo fiscal lo cual no permite contar con fondos para inversión, suficiente desarrollo de patentes o posgrados; así mismo hacen una crítica a que las redes para la cooptación de recursos son poco aprovechadas por la UC. Los actores, además coinciden en que las **limitaciones de la UC**, en relación al manejo financiero, tienen que ver con una falta de prospectiva académica para la generación de nuevas ofertas y a la inexistencia de una Unidad de Prospectiva de Empleo que dinamice la planificación y gestión estratégica de la formación del talento humano.

## **FACTORES SOCIALES**

El ámbito social se presenta heterogéneo con varios temas que se han puesto sobre el tapete: Acceso y permanencia en la ES, Vinculación con la Colectividad, Procesos de

Investigación, Desarrollo e Innovación y Equidad como un ala transversal de la gestión universitaria.

Con respecto al **acceso y permanencia en la ES** los actores han mencionado que el sistema de ingreso a la universidad es altamente inequitativo pues la formación secundaria presenta diversas brechas entre estudiantes que provienen de colegios públicos, privados, áreas urbana y rural, que la oferta de cupos es sumamente más estrecha en relación a la demanda de estudios por parte de los bachilleres, que existen carreras que están desbordadas de profesionales en el área, mientras que otras carreras no cuentan con la demanda suficiente lo cual significa un problema de sostenibilidad para las IES, y, que, existen además altos niveles de deserción de los estudiantes que se agudizó con la pandemia por COVID 19 y que ha afectado principalmente a las mujeres y a las personas del área rural por la limitación del acceso a las TIC, situación que se corrobora con los datos presentados por el estudio de UNESCO - IESLAC (2020).

La **vinculación con la colectividad** constituye uno de los ejes misionales de la ES y su éxito se corresponde con una labor de articulación pertinente de la academia con la sociedad. En este ámbito los informantes clave han mencionado que las IES y la UC de manera específica han logrado consolidar un andamiaje organizacional y una trayectoria que ha permitido desplegar un sinnúmero de esfuerzos e institucionalizar prácticas de acompañamiento que se han venido gestando desde los inicios de la universidad. Más aún se visualiza al momento que existe un divorcio entre la universidad y la población que ha resquebrajado la confianza de los actores sociales, se identifica también bajos niveles de compromiso con el desarrollo local pues varios actores externos señalan que los esfuerzos de vinculación no se han centrado en el territorio más cercano y que, además los niveles de pertinencia de las intervenciones son bajos pues no denotan el impacto que generaban en periodos anteriores. Se indica con preocupación que las consultorías y estudios realizados por la Universidad no prevén un periodo de seguimiento o evaluación a los procesos lo cual impacta de manera negativa sobre la sostenibilidad de las iniciativas.

Con respecto a la investigación y más específicamente al **desarrollo de la investigación e innovación**, los actores externos señalan una gran admiración por los y las investigadores de la UC, sus niveles de formación y aporte a la sociedad, sin embargo, también han comentado que las investigaciones que se llevan a cabo no siempre son pertinentes ni para la sociedad ni para el mercado que requiere de la innovación investigativa, así mismo se indica que la UC no ha invertido lo suficiente en investigación experimental fortaleciendo los ámbitos de la investigación básica y aplica, a nivel organizativo se indica que la investigación en la universidad es sumamente burocrática y sus tiempos no van a la par de las necesidades de la gestión pública para la toma de decisiones efectivas.

En materia de **equidad** entre hombres y mujeres, entre personas de la diversidad sexo genérica, discapacidades, interculturalidad efectiva y convivencia libre de discriminación y violencia, los informantes han señalado una altísima preocupación por la inexistencia de un marco programático de planificación que brinde directrices para asentar planes, programas y proyectos sobre equidad en la UC. Así mismo consideran que la UC aún no ha abierto sus puertas para coordinar con el tercer sector asuntos como observatorios de la realidad y acompañamiento a casos de discriminación y violencias. En la UC, así como en la mayor parte de las IES del país se presentan varios casos de violencia, discriminación y de manera especial hacia mujeres (acoso sexual, violencia sexual) que son sistemáticos y en donde la institución ha demostrado una baja capacidad de respuesta en relación a los instrumentos de intervención que son protocolos que no se ciñen a la ley y a las acciones para garantizar los derechos humanos y así como escenarios de convivencia pacífica.

## **FACTORES TECNOLÓGICOS**

Los factores tecnológicos se han constituido como el epicentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje y socialización humana en medio de la pandemia, al mismo tiempo que han sido la opción por excelencia para garantizar la vinculación de las estudiantes al sistema de educación superior. El **acceso a las TIC** ha representado un tema complejo

pues aún no es un bien de consumo masivo, principalmente para las clases sociales populares en donde toda la familia comparte dispositivos para mantenerse conectado a sus obligaciones educativas y laborales. Los expertos han concluido que la principal problemática en relación a los factores tecnológicos es el acceso a las TIC y que el internet aún no es considerado como un derecho humano lo cual menoscaba el acceso hacia otros derechos y servicios. Puntualizan en que cualquier tipo de intervención o proyecto de educación futuro debe apuntar a solventar este paso previo.

La **gestión de la educación** por su parte no ha aprovechado a las TIC. Se analiza que no se han actualizado los sistemas de gestión de aprendizaje y los sistemas de gestión administrativa con tecnologías apropiadas y con técnicas nuevas como las de machine learning que permiten cubrir vacíos informáticos y predecir escenarios; al tiempo que la automatización de procesos es una tarea pendiente pero altamente relevante para desburocratizar los procesos.

En relación a la **oferta académica** relacionada con las TIC los informantes perciben que el nivel de los profesionales de la UC es intermedio, con lo cual es necesario fortalecer estas áreas de aprendizaje. Se menciona también que las carreras de la nueva era tecnológica y las carreras tecnológicas de nivel intermedio no son ofertadas por la UC por lo cual se pierde una parte estratégica del desarrollo.

Acerca de los **recursos tecnológicos para la investigación**, los actores clave mencionan que al interior de la UC no se cuentan con las suficientes bases de datos y bibliotecas virtuales que garanticen la producción científica, aspecto que menoscaba la capacidad de la investigación y la calidad de los resultados. Se determina también que las patentes universitarias han sido poco desarrolladas y poco aprovechadas al tiempo que la transferencia de valor agregado ha sido muy limitada.

## **FACTORES LEGALES**

Debido a la coyuntura política se han empezado a gestar **propuestas en relación a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)** que giran en torno a las condicionantes de la autonomía universitaria restringida por el centralismo, de manera predominante las políticas de acceso y permanencia en educación superior, así como los elementos direccionadores del manejo financiero de las IES como las asignaciones presupuestarias y la capacidad de gestión y de capitalización de fondos externo. Esta variable tiene relación directa con la presencia de **vacíos legales** que han sido identificados por los informantes clave como la fluctuación del ingreso de los docentes que está al vaivén del sueldo presidencial; advierten además la fuga de cerebros de becarios SENESCYT debido a contradicciones en el cuerpo legal, así como la ausencia de la figura de técnico-investigador en la ley, lo cual dificulta una vinculación sostenida de los técnicos investigadores a los procesos de investigación y de gestión de los mismos.

Con respecto a los **convenios interinstitucionales** de la UC, los actores clave mencionan que existen un sinnúmero de convenios marco que, no obstante, son poco conocidos por la comunidad universitaria. A la vez sugieren que los convenios no logran favorecer el intercambio de información para la investigación y para renovación de las mallas curriculares si no que son acuerdos muy limitados con acciones restringidas. Así mismo, se identifican varios convenios desactualizados o vencidos con aliados estratégicos.

Adentrándonos al análisis de la **normativa interna de la UC**, los informantes señalan que existen un sinnúmero de normativas que son confusas, que se contradicen unas con otras y que vuelven más compleja a la actividad diaria de la institución en vez de dinamizarla. Se visualiza principalmente una serie de vacíos en torno a la normativa de equidad y una contradicción con las leyes y normativas superiores.

## **FACTORES AMBIENTALES**

A nivel externo, los informantes han hecho hincapié en dos variables: la primera, la **sensibilización ambiental** en donde han presentado una crítica a la sociedad azuaya y

cuencana por sus bajos niveles de corresponsabilidad con el cuidado del ambiente, eje sobre el cual han manifestado que la UC debe interceder para la promoción de la conciencia ambiental. La segunda, el **desarrollo territorial** en donde señalan que las instituciones públicas tampoco demuestran un alto compromiso con la sostenibilidad y que esto se puede evidenciar en el crecimiento desordenado y acelerado del cantón que perpetúa la contaminación ambiental. En el ámbito nacional se señala que al no haberse consolidado aún el proyecto de regionalización del país, se siguen aplicando prácticas de contaminación y de individualismo territorial en donde no se optimizan los recursos limitados.

Con respecto a las variables internas los informantes señalan que las **políticas ambientales internas de la UC** son ambiguas, no se presenta una posición política diáfana en relación al ambiente y de manera particular a los proyectos extractivos, al tiempo que el Comité de Bioética en Investigación del Área de la Salud (COBIAS), no ha emitido directrices institucionales al respecto. Se visualiza además que las prácticas de sostenibilidad ambiental institucionales de la UC no son lo suficientemente impulsadas e implementadas al interior de la UC ni socializadas fuera de ella.

La **oferta educativa** en materia de sostenibilidad es limitada, los expertos y los jóvenes aspirantes a la ES entrevistados sostienen que no se ofertan carreras como biología y existe un desfase entre las necesidades de protección ambiental y las acciones de la UC.

### Resultados del análisis comparado

Para este análisis se trabajó sobre la base de las tendencias en la educación superior que se han recogido desde la referencia de los expertos entrevistados, los hallazgos de investigación de varios autores (Bernate y Vargas Guativa, 2020; Días-Canel-Bermúdez y García-Cuevas, 2020) y de las directrices de los organismos supranacionales de la educación superior (OEI, 2020; UNESCO- IESLAC, 2018). Así, se sistematizaron las siguientes tendencias como las más importantes a ser aplicadas en el medio en relación a los discursos de los expertos, los actores sociales y las autoridades gubernamentales:

Figura 27 - Tendencias en Educación Superior



Fuente: Varios autores  
Elaboración: La investigación

La información fue recabada de las páginas web oficiales de las universidades debido a que no se logró receptar la información institucional desde otras universidades, a pesar de ello se reconoce la valía de la información en la web por ser la que enlaza a las IES con la población y con sus potenciales beneficiarios. Bajo este contexto es necesario evidenciar que esta información secundaria mantiene sus limitaciones pues puede no estar debidamente actualizada, ser insuficiente o inexistente. Con estas consideraciones previas, se despliegan los criterios de selección de las universidades y el desarrollo del análisis cualitativo.

Para la aplicación de los criterios se seleccionaron a 12 universidades modelo de acuerdo a criterios de territorialidad, prestigio, innovación, calidad académica y se identificó a las siguientes IES públicas:

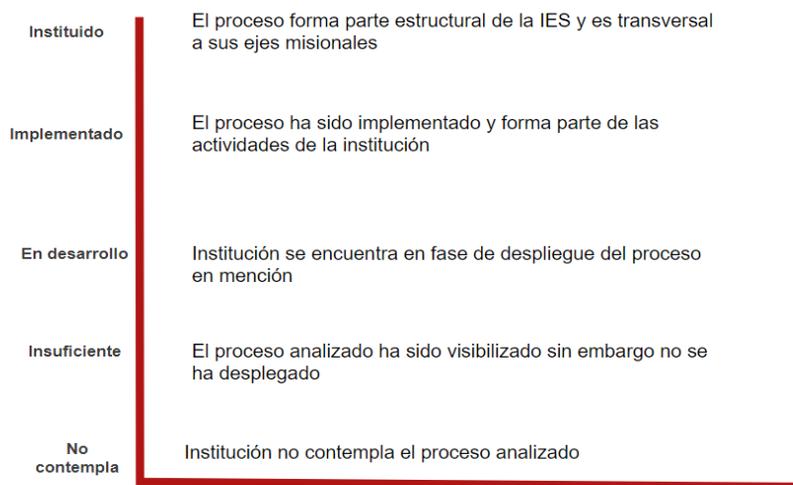
- Universidad Central del Ecuador
- Escuela Superior Politécnica del Litoral
- Universidad Técnica del Norte
- Universidad Estatal de Milagro
- Universidad Técnica de Manabí

y a las siguientes IES privadas:

- Universidad Espiritu Santo
- Universidad Técnica Particular de Loja
- Universidad Internacional del Ecuador
- Universidad San Francisco de Quito
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- Universidad Católica de Cuenca
- Universidad del Azuay

Se delinearón además cinco criterios de madurez de los procesos mediante un modelo de escala Likert. Los criterios de madurez empleados dan cuenta de un proceso: instituido, implementado, en desarrollo, insuficiente o proceso no contemplado por la IES. El proceso instituido implica aquel que forma parte estructural de la IES, es decir que se encuentra en su modelo educativo y propuesta académica y es transversal a sus ejes misionales o sustantivos (docencia, investigación, vinculación). El proceso implementado implica que a pesar de ser un elemento que forma parte de la estructura organizacional al momento, no ha sido concebido desde su edificación más aún se ha ido integrando y acoplado a las necesidades y demandas del entorno. Por proceso en desarrollo ubicamos a aquellas tendencias que se van incorporando en algunos de los ejes sustantivos de la IES de manera paulatina. El proceso insuficiente implica que existen intenciones de articular esfuerzos en relación a la tendencia, sin embargo, no ha sido incorporada hasta el momento; y finalmente, el proceso no contemplado hace relación a la inexistencia de algún elemento relacionado con la tendencia en la educación superior. Se puede apreciar un resumen en el siguiente gráfico:

Figura 28 - Criterios de análisis de las tendencias en la ES



Elaboración: La investigación

Así, con el cruce de variables se identifican los siguientes resultados por cada una de las tendencias en la educación superior:

**FORMACIÓN INTEGRAL:**

Tabla No. 22 - Matriz de análisis de las propuestas académicas de otros operadores de educación superior para identificar la formación integral como tendencia en la ES

UNIVERSIDAD	PROPUESTA ACADÉMICA
Universidad Técnica Particular de Loja <sup>7</sup>	Propone un modelo académico innovador con enfoque intergeneracional y diversidad de modalidades de estudio.
Universidad Espíritu Santo <sup>8</sup>	Se basa en la internacionalización de la ES, formación esencialmente de "profesionales emprendedores de alto nivel" a través de convenios con universidades europeas, asiáticas y estadounidenses.
Universidad Internacional del Ecuador <sup>9</sup>	Propuesta educativa de internacionalización de la educación. Sus lemas son: "educación de calidad para una vida exitosa", "Aprender a aprender".
Universidad San Francisco de Quito <sup>10</sup>	Formación de individuos librepensadores, innovadores, creativos, emprendedores en el marco del equilibrio de saberes.

<sup>7</sup> <https://servicios.utpl.edu.ec/#informacionacademica>

<sup>8</sup> <https://www.uees.edu.ec/uees/quienes-somos.php>

<sup>9</sup> <https://www.uide.edu.ec/>

<sup>10</sup> <https://www.usfq.edu.ec/es>

UNIVERSIDAD	PROPUESTA ACADÉMICA
Universidad del Azuay <sup>11</sup>	Universidad pluralista, humanista, con sentido social, comunidad de aprendizaje permanente, inserción laboral oportuna, promoción del aprendizaje autónomo, materias optativas elegidas por los estudiantes para fortalecer sus propios intereses y capacidades, Internacionalización de currículos, promoción de movilidad de estudiantes y profesores.
Universidad Técnica de Manabí <sup>12</sup>	Formación de académicos, científicos y profesionales responsables, humanistas, éticos y solidarios, comprometidos con los objetivos del desarrollo nacional con énfasis en la pluriculturalidad.
Universidad Estatal de Milagro <sup>13</sup>	Universidad que favorece la vinculación estudiantil desde diversos territorios. Formación de profesionales emprendedores con un fuerte componente ambiental.
Universidad Técnica del Norte <sup>14</sup>	Formación de emprendedores, innovación, responde a las necesidades de la población. Modelo Integrador.
Escuela Superior Politécnica del Litoral <sup>15</sup>	Formación integral de profesionales enfocados en el desarrollo sostenible. Demuestra altas fortalezas en investigación, desarrollo de políticas de I+D+i: patentes y prototipos industriales.
Universidad Central del Ecuador <sup>16</sup>	Modelo educativo que privilegia los métodos científicos y el humanismo, la excelencia académica y el aprendizaje centrado en el estudiante.
Pontificia Universidad Católica del Ecuador <sup>17</sup>	Formación de profesionales competentes con valores éticos y morales capaces de impactar en el desarrollo económico, social, cultural y ambiental, mediante la innovación, emprendimiento y compromiso social.
Universidad Católica de Cuenca <sup>18</sup>	Modelo educativo que privilegia la calidad humana del proceso de aprendizaje y hace énfasis en el desarrollo de profesionales que demanda el mercado ocupacional.
Universidad de Cuenca <sup>19</sup>	Formación de seres humanos reflexivos, críticos y propositivos capaces de organizar y recrear su propio aprendizaje; ciudadanos éticos de libre pensamiento comprometidos con las causas sociales. El modelo educativo hace énfasis en el compromiso social y ético de la comunidad universitaria, así como en una visión integradora de los ejes sustantivos de la educación superior.

<sup>11</sup> <https://www.uazuay.edu.ec/>

<sup>12</sup> <https://www.utm.edu.ec/>

<sup>13</sup> [https://www.unemi.edu.ec/wp-content/uploads/2018/09/Modelo\\_Educativo\\_UNEMI.pdf](https://www.unemi.edu.ec/wp-content/uploads/2018/09/Modelo_Educativo_UNEMI.pdf)

<sup>14</sup> [https://www.utn.edu.ec/web/uniportal/?page\\_id=1902](https://www.utn.edu.ec/web/uniportal/?page_id=1902)

<sup>15</sup> <https://www.espol.edu.ec/es/investigacion#idi>

<sup>16</sup> <http://aka-cdn.uce.edu.ec/ares/tmp/NORMATIVA%20UCE/plan%20estrategico%20desarrollo%20institucional%20PEDI%202017-2021%20final.pdf>

<sup>17</sup> <https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Reglamentos/PUCE-Políticas-Generales-de-la-PUCE-aprobadas-por-el-Consejo-Superior-02-2018.pdf>

<sup>18</sup> <https://www.ucacue.edu.ec/la-universidad/>

<sup>19</sup> <https://www.ucuenca.edu.ec/evaluacion-institucional/evaluacion-2019>

**NOTA:** A través de la navegación web en las páginas de las universidades se pudo identificar de manera ágil la información de todas las IES que han sido mapeadas; más aún, la Universidad de Cuenca no cuenta con la información sobre el Modelo Educativo que integra: misión, visión y valores institucionales en su página de inicio. La información por tanto fue recabada desde la página de la Dirección de Planificación y de la información en relación a una respuesta a la evaluación 2019 requerida por el Consejo de Acreditación de la Educación Superior (CACES). Esto da cuenta de que la información primaria de la institución no está exponiéndose de manera efectiva y accesible hacia la población estudiantil sino más bien responde a requerimientos institucionales. Es necesario por tanto fortalecer la gestión de contenidos institucionales para garantizar la transparencia y el acceso a la información sustantiva y de interés colectivo.

Figura 29 - Análisis de la formación integral que oferta la UC en relación a otros operadores



En esta sección se ha analizado la descripción del Modelo Educativo de cada IES y su materialización en las mallas curriculares para identificar si existe una formación integral del estudiante. Las universidades privadas son aquellas que han alcanzado un nivel instituido o implementado de formación integral, mientras que las universidades públicas, en su mayoría, concentran sus esfuerzos en la formación técnica del profesional. La ESPOL es un caso sui generis pues es una universidad pública que ha transversalizado la formación en artes, deportes, humanidades y desarrollo tecnológico como materias optativas en sus mallas curriculares, favoreciendo el autoaprendizaje y el desarrollo personal. Por su lado, la UC se encuentra en una posición de “desarrollo” de esta formación pues sus esfuerzos se han puntualizado en talleres concretos de autosuperación y sentido de pertenencia para los/as estudiantes.

#### DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA

Tabla No. 23 - Matriz de análisis de la diversificación en la oferta de otros operadores de educación superior

UNIVERSIDAD	DIVERSIFICACIÓN EN LA OFERTA
Universidad Técnica Particular de Loja <sup>20</sup>	Oferta de tecnologías universitarias innovadoras e inclusivas: carreras de dos años con empleabilidad a corto plazo. Tecnologías en inclusión y profesionalización, transformación digital y desarrollo productivo.
Universidad Espiritu Santo <sup>21</sup>	Oferta carreras en las ramas tradicionales y con el periodo de 4- 5 años, no ha diversificado su oferta académica.
Universidad Internacional del Ecuador <sup>22</sup>	Oferta carreras en las ramas tradicionales y con el periodo de 4- 5 años, no ha diversificado su oferta académica.
Universidad San Francisco de Quito <sup>23</sup>	Oferta en carreras de 4 y 5 años de duración, únicamente. No ha diversificado su oferta académica.
Universidad del Azuay <sup>24</sup>	Ha incrementado su oferta académica con estudios de formación tecnológica en todas las áreas del conocimiento. Los perfiles laborales se adaptan a las necesidades del entorno entre las que se destacan: Tecnología Superior en Agroecología, Cerámica, Electrónica Automotriz, Gestión Empresarial, Joyería, Lácteos, entre otras, y son carreras intermedias con 2 a 2.5 años de duración.
Universidad Técnica de Manabí <sup>25</sup>	Oferta carreras en las ramas tradicionales y con el periodo de 4- 5 años, no ha diversificado su oferta académica.
Universidad Estatal de Milagro <sup>26</sup>	Oferta carreras en las ramas tradicionales y con el periodo de 4- 5 años, no ha diversificado su oferta académica.
Universidad Técnica del Norte <sup>27</sup>	Oferta carreras en las ramas tradicionales y con el periodo de 4- 5 años, no ha diversificado su oferta académica.
Escuela Politécnica del Litoral <sup>28</sup>	Oferta carreras en las ramas tradicionales y con el periodo de 4- 5 años, no ha diversificado su oferta académica.
Universidad Central del Ecuador <sup>29</sup>	Oferta carreras en las ramas tradicionales y con el periodo de 4- 5 años, no ha diversificado su oferta académica.

<sup>20</sup> <https://noticias.utpl.edu.ec/utpl-alista-su-oferta-de-tecnologias-universitarias-innovadoras-e-inclusivas>

<sup>21</sup> <https://www.uees.edu.ec/grado/>

<sup>22</sup> <https://www.uide.edu.ec/programas-academicos/>

<sup>23</sup> <https://www.usfq.edu.ec/es/pregrado>

<sup>24</sup> <https://formaciontecnologica.uazuay.edu.ec/carreras>

<sup>25</sup> <https://www.utm.edu.ec/academia-universitaria/pregrado>

<sup>26</sup> <https://www.unemi.edu.ec/>

<sup>27</sup> <https://www.utn.edu.ec/>

<sup>28</sup> <https://www.espol.edu.ec/es/educacion>

<sup>29</sup> <https://www.uce.edu.ec/>

UNIVERSIDAD	DIVERSIFICACIÓN EN LA OFERTA
Pontificia Universidad Católica del Ecuador <sup>30</sup>	Ha incrementado su oferta académica con la opción de Tecnologías PUCE-TEC. La carrera tiene una duración de 2 años y es en Administración de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.
Universidad Católica de Cuenca <sup>31</sup>	La Universidad se encuentra trabajando en su oferta de carreras intermedias que próximamente formarán parte de la oferta académica institucional. Se prevé el desarrollo de Tecnología Superior en Negociación y Ventas, Gestión de Redes Sociales y Diseño Gráfico y Multimedia.
Universidad de Cuenca <sup>32</sup>	La UC tiene como perspectiva a mediano plazo la inserción de carreras intermedias. Ha iniciado su proceso de diversificación de la oferta a través de la firma de un convenio marco con el Instituto Tecnológico del Azuay.

Figura 30 - Análisis de la diversificación de la oferta académica de la UC en relación a otros operadores



Como podemos apreciar, nuevamente son las universidades privadas aquellas que han alcanzado un plano de implementación de la tendencia, se visualiza que la Universidad del Azuay es la IES que más desarrollo de carreras intermedias ha logrado y se puede observar a la vez que su oferta académica responde a los requerimientos delineados en el PDOT entre las prioridades de profesionalización de la localidad. Es importante mencionar que esta tendencia no es una característica común de las IES pues observamos que la mayoría de

<sup>30</sup> <https://puceapex.puce.edu.ec/pucetec/oferta-academica/>

<sup>31</sup> <https://www.ucacue.edu.ec/tecnologicas/unidad-academica-de-formacion-tecnica-y-tecnologica/>

<sup>32</sup> <https://www.facebook.com/TecAzuay/photos/a.155103928567695/1023976485013764/>

ellas se encuentra en el plano de “no contempla”, más aún habría que recalcar que al ser una tendencia en la educación superior seguramente las IES estarán ya generando algunas iniciativas al respecto tal como lo ha hecho la UC al aliarse con el Instituto Tecnológico Superior del Azuay para la oferta de carreras intermedias conjuntas.

## INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Tabla No. 24 - *Matriz de análisis de la internacionalización de la oferta de otros operadores de educación superior*

UNIVERSIDAD	INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
Universidad Técnica Particular de Loja <sup>33</sup>	A través del proyecto UTPL Campus Global, la UTPL sostiene la internacionalización que atraviesa su gestión institucional en todos sus ejes misionales. Cuentan con dos programas de movilidad estudiantil en modalidad virtual y presencial.
Universidad Espíritu Santo <sup>34</sup>	Forma parte del programa Babson Collaborative for Entrepreneurship Education Member, a nivel mundial que es un programa de internacionalización para el fortalecimiento de las habilidades en educación empresarial en donde confluyen estudiantes, docentes y personal administrativo. Incluye movilidad de la comunidad universitaria.
Universidad Internacional del Ecuador <sup>35</sup>	Su oferta académica incluye programas internacionales y de interculturalidad para favorecer la educación internacional, el compromiso global, el networking y la inmersión en el mundo globalizado. Su programa estrella se denomina “Global Engagement Certificate” que desarrolla habilidades profesionales internacionales durante toda la carrera del estudiante.
Universidad San Francisco de Quito <sup>36</sup>	A través de la Oficina de Programas Internacionales (OPI), la USFQ es una universidad internacional con más de 200 convenios activos a fin de facilitar la movilidad y el intercambio entre estudiantes y docentes.
Universidad del Azuay <sup>37</sup>	La UDA mantiene varias iniciativas de internacionalización que se han venido consolidando con el pasar de los años. Cuenta con un programa de formación de ciudadanos globales que promueve dos estrategias: eMOVies para la movilidad digital entre estudiantes y el COIL (Collaborative Online International Learning) para proyectos colaborativos entre estudiantes de la UDA y otras universidades pares, así como una estrategia particular denominada “Amigo internacional” para vincular a estudiantes del extranjero a la cultura local.

<sup>33</sup> <https://www.utpl.edu.ec/es/globalcampus>

<sup>34</sup> <https://www.uees.edu.ec/convenio-entre-uees-y-babson-collaborative-for-entrepreneurship-education/>

<sup>35</sup> <https://www.uide.edu.ec/oficina-de-programas-internacionales-e-interculturalidad/>

<sup>36</sup> <https://www.usfq.edu.ec/es/opi/internacional>

<sup>37</sup> <https://www.uazuay.edu.ec/corresponsales-noticias/la-uda-y-su-programa-de-formacion-de-ciudadanosglobales>

UNIVERSIDAD	INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
	Además, se tiene la posibilidad de estudiar un semestre en una universidad del extranjero de acuerdo a varios requisitos implementados por la Universidad.
Universidad Técnica de Manabí <sup>38</sup>	Forma parte de la Red Ecuatoriana para la Internacionalización de la Educación Superior (REIES). Sus procesos de internacionalización se sostienen en la gestión y promoción de becas internacionales y en la movilidad estudiantil.
Universidad Estatal de Milagro <sup>39</sup>	Manifiesta en su página web un importante entramado de políticas institucionales para facilitar el intercambio cultural, sin embargo, se advierte que el proceso aún está en desarrollo pues no se identifican acciones y resultados observables de la internacionalización.
Universidad Técnica del Norte <sup>40</sup>	Mantiene un programa de movilidad docente conocido como Programa Erasmus+ International Credit Mobility KA107 con la Universidad Santiago de Compostela.
Escuela Politécnica del Litoral <sup>41</sup>	La internacionalización es uno de sus principales ejes de la gestión institucional. Cuenta con una propuesta de Movilidad Saliente y otra de Movilidad Entrante, además de becas para facilitar estos procesos.
Universidad Central del Ecuador <sup>42</sup>	No se identifica información en la página web, únicamente un boletín sobre la necesidad de internacionalización de la UCE y de algunas iniciativas en relación a la movilidad de docentes para cursar estudios de posgrado.
Pontificia Universidad Católica del Ecuador <sup>43</sup>	El componente de internacionalización es un eje sustantivo de la gestión universitaria. La propuesta se divide en ofertas para la Comunidad PUCE, la Comunidad Internacional, la Telecolaboración, Casa Abierta y el PUCE AWARDS que es una incubadora de ideas para la internacionalización de la Universidad.
Universidad Católica de Cuenca <sup>44</sup>	La internacionalización implica una serie de oportunidades para la movilidad, becas y desarrollo estudiantil internacional. Se subraya la internacionalización del currículo.
Universidad de Cuenca <sup>45</sup>	La internacionalización es impulsada por el Departamento de Relaciones Internacionales para coordinar programas de movilidad estudiantil. El programa cuenta con una estrategia de "Familias anfitrionas" que busca integrar culturalmente a los/as estudiantes extranjeros. El programa está centrado principalmente en el ingreso de estudiantes extranjeros, no se ha implementado aún internacionalización de la malla curricular o posibilidades sostenidas de intercambio para los/as estudiantes de la UC.

<sup>38</sup> <https://utm.edu.ec/relaciones-internacionales/#>

<sup>39</sup> <https://www.unemi.edu.ec/index.php/relaciones-interinstitucionales/>

<sup>40</sup> <https://internacional.utn.edu.ec/oportunidades/>

<sup>41</sup> <https://www.relacionesexternas.espol.edu.ec/es/cooperacion-internacional>

<sup>42</sup> <https://repositorio.uce.edu.ec/archivos/jmsalazara/Boletines/Boletines2020/300/242.pdf>

<sup>43</sup> <https://www.puce.edu.ec/internacionalizacion-universitaria/>

<sup>44</sup> <https://internacional.ucacue.edu.ec/>

<sup>45</sup> <https://www.ucuenca.edu.ec/nosotros/relaciones-internacionales>

Figura 31 - Análisis de la internacionalización de la UC en relación a otros operadores



Esta tendencia es una de las más populares en las IES al momento, busca fomentar la noción de intercambio académico e investigativo con pertinencia e impacto, brindando oportunidades de vinculación a los estudiantes, principalmente. Se observa que las universidades privadas en casi su totalidad, han logrado instituir su proceso, principalmente a través de la internacionalización de la malla curricular que es la práctica más avanzada en relación a esta tendencia. Las universidades públicas aún deben desplegar las habilidades necesarias para la internacionalización, mientras que se observa que la Universidad de Cuenca mantiene importantes convenios y prácticas de intercambio estudiantil más aún se ha focalizado en la recepción de estudiantes, todavía hace falta camino por recorrer en la movilidad de estudiantes de la UC, docentes, personal administrativo y en acciones para la internacionalización de la malla curricular.

**DIVERSIFICACIÓN DE LAS MODALIDADES DE ESTUDIO**

Tabla No. 25 - *Matriz de análisis de la diversificación de las modalidades de estudio de otros operadores de educación superior*

UNIVERSIDAD	DIVERSIFICACIÓN EN LA MODALIDAD DE ESTUDIOS
Universidad Técnica Particular de Loja <sup>46</sup>	Presencial, abierta y a distancia.
Universidad Espíritu Santo <sup>47</sup>	Presencial y online.

<sup>46</sup> <https://servicios.utpl.edu.ec/#informacionacademica>

<sup>47</sup> <https://www.online.uees.edu.ec/>

UNIVERSIDAD	DIVERSIFICACIÓN EN LA MODALIDAD DE ESTUDIOS
Universidad Internacional del Ecuador <sup>48</sup>	Presencial y en línea.
Universidad San Francisco de Quito <sup>49</sup>	Presencial y en línea.
Universidad del Azuay <sup>50</sup>	Presencial únicamente.
Universidad Técnica de Manabí <sup>51</sup>	Presencial únicamente.
Universidad Estatal de Milagro <sup>52</sup>	Presencial, semi presencial y en línea.
Universidad Técnica del Norte <sup>53</sup>	Presencial y en línea.
Escuela Politécnica del Litoral <sup>54</sup>	Presencial exclusivamente.
Universidad Central del Ecuador <sup>55</sup>	Presencial. Se destaca la existencia de dos sedes adicionales en Galápagos y Santo Domingo de los Tsáchilas en un modelo desconcentrado de gestión universitaria.
Pontificia Universidad Católica del Ecuador <sup>56</sup>	Modalidad presencial, se ofertan posgrados en modalidad virtual.
Universidad Católica de Cuenca <sup>57</sup>	Presencial y en línea.
Universidad de Cuenca <sup>58</sup>	Presencial exclusivamente.

<sup>48</sup> <https://www.uide.edu.ec/>

<sup>49</sup> <https://www.usfq.edu.ec/es>

<sup>50</sup> <https://www.uazuay.edu.ec/>

<sup>51</sup> <https://www.utm.edu.ec/#>

<sup>52</sup> <https://www.unemi.edu.ec/>

<sup>53</sup> <https://www.utn.edu.ec/oferta-grado/>

<sup>54</sup> <https://www.espol.edu.ec/es/admision#ingreso-a-grado>

<sup>55</sup> <https://www.uce.edu.ec/grado>

<sup>56</sup> <https://puceapex.puce.edu.ec/pucevirtual/>

<sup>57</sup> <https://www.ucacue.edu.ec/>

<sup>58</sup> <https://www.ucuenca.edu.ec/>

Figura 32 - Análisis de la diversificación de las modalidades de estudio de la UC en relación a otros operadores



En esta dimensión podemos ubicar que la UC no contempla aún ningún tipo de diversificación de sus modalidades de estudio, mientras que varios de los operadores analizados están desplegando esfuerzos para hacer realidad la diversificación al ser este, uno de los requerimientos más profundos de la sociedad a fin de disminuir las brechas sociales, de acceso y permanencia educativos. Es interesante mencionar que universidades públicas de alcance local como la UTN y la Universidad Estatal de Milagro han alcanzado la diversificación de sus ofertas académicas. En relación a los modelos de gestión, la Universidad Central del Ecuador implementó un modelo desconcentrado de su gestión con sedes en Galápagos y el Oriente ecuatoriano que facilita el acceso de la educación superior en las zonas más alejadas del país en relación a los centros de desarrollo.

## 1.2 Análisis interno

Con el análisis interno, en cambio, nos planteamos interrogantes sobre la propia universidad: ¿cómo nos perciben los diferentes estamentos universitarios? ¿qué hacemos bien? ¿qué necesitamos hacer mejor? En este apartado aportamos información que busca responder a estas preguntas.

### 1.2.1 Análisis de la gestión de talento humano

María Gabriela Altamirano Cárdenas, Analista de Planificación Estratégica y Proyectos de la Universidad de Cuenca

Para alcanzar sus objetivos, la Universidad de Cuenca depende de su personal. Docentes, empleados y empleadas, trabajadores y trabajadoras que son quienes ejecutan las acciones de cada uno de los ejes de acción universitaria: Ciencia, Tecnología e Innovación, Docencia, Vinculación la Sociedad y Gestión Institucional. En todo tipo de organizaciones, el personal es un asunto estratégico y por esta razón es que fue necesario realizar un diagnóstico del estado actual de la gestión de talento humano. Esta sección presenta un análisis retrospectivo de los principales indicadores de gestión del Talento Humano. Cuando ha sido posible, se los ha comparado con otras instituciones de educación superior nacionales. En la parte final presenta un análisis cualitativo de los principales subsistemas del talento humano.

#### 1.2.1.1 Objetivos del análisis de situación del talento humano

##### **General**

Establecer una línea de base la situación actual de gestión estratégica de talento humano

##### **Objetivos Específicos:**

- Identificar la situación actual de los principales indicadores de gestión de talento humano en la organización.
- Establecer una línea de base de la situación actual de los subsistemas de talento humano.
- Analizar comparadamente los principales indicadores de la Universidad versus otras entidades educativas nacionales e internacionales

#### 1.2.1.2 Metodología del análisis de situación del talento humano

Para este análisis se obtuvo información de las bases de datos de los sistemas institucionales, con los cuales se calculó los indicadores establecidos tanto del personal

académico como del personal administrativo. Se realizaron entrevistas y reuniones con los expertos en los subsistemas establecidos del talento humano.

### 1.2.1.3 Resultados del análisis de situación del talento humano

Se han establecido los siguientes indicadores de estudio del personal académico, considerando los principales aspectos de la docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

#### Indicadores de gestión de talento humano – Sección Docentes

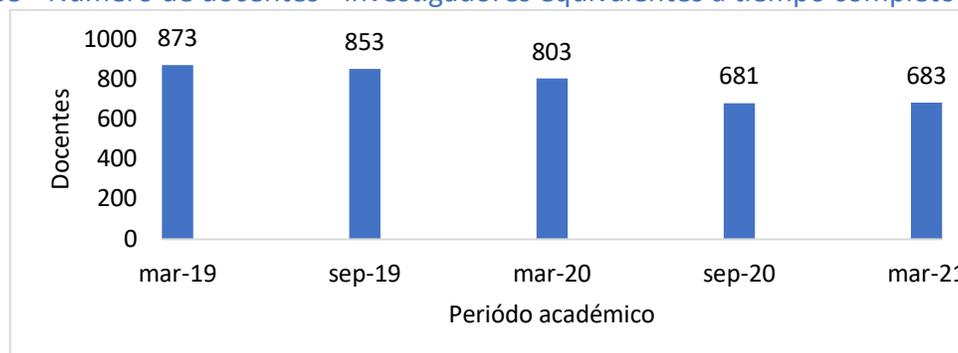
##### Docentes - investigadores equivalentes a tiempo completo

Los docentes / investigadores tienen tres distintos tipos de contrato de acuerdo al tiempo que laboran:

- Tiempo completo, 40 horas.
- Tiempo Medio, 20 horas.
- Tiempo Parcial, menos de 20 horas.

El número de docentes investigadores equivalentes a tiempo completo de los cinco últimos periodos (ciclos) se refleja en la Figura 1.

Figura 33 - Número de docentes - investigadores equivalentes a tiempo completo



Fuente: Sistema de Gestión Académica, mayo 2021.

Tabla 26 - Porcentaje de docentes - investigadores equivalentes a tiempo completo

Periodo académico	mar-19	sep-19	mar-20	sep-20	mar-21
Porcentaje	66%	68%	69%	62%	65%

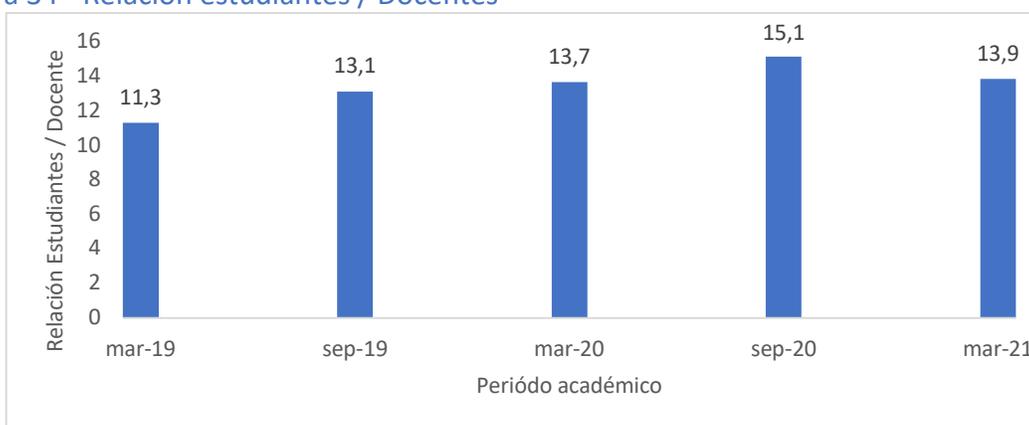
Fuente: Sistema de Gestión Académica, mayo 2021.

La Universidad de Cuenca tiene en promedio de los últimos cinco años un porcentaje de 66%, el cual es más bajo en comparación con el porcentaje de la IES establecida para el estudio.

### Relación estudiantes docentes

La relación de estudiantes / docentes, nos indica el número de estudiantes por docente. Podemos ver que en los últimos 5 períodos académicos que la institución tiene un promedio de la relación estudiantes / docentes de 13,42.

Figura 34 - Relación estudiantes / Docentes

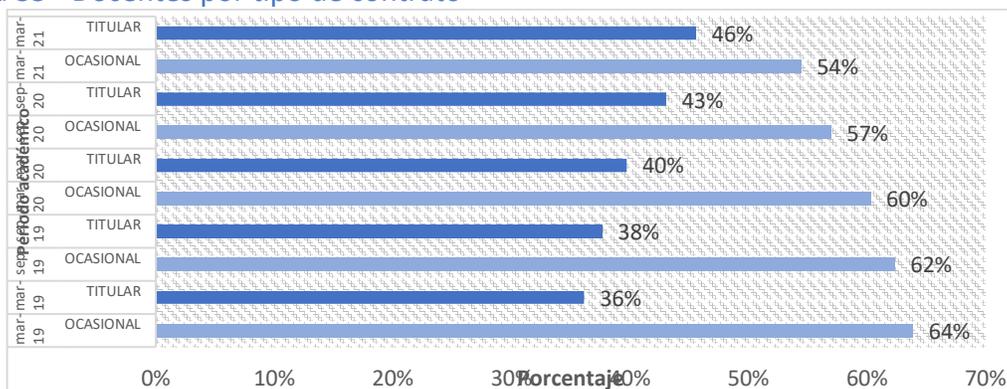


Fuente: Sistema de Gestión Académica, mayo 2021.

### Docentes por tipo de contrato

La clasificación de los docentes por tipo de contrato de los últimos 5 períodos académicos se indica en la figura 4. En la Universidad de Cuenca, el promedio de los docentes titulares en los últimos 5 períodos académicos es de 40,6% y el promedio de docentes ocasionales en los últimos 5 períodos académicos es de 59,4%.

Figura 35 - Docentes por tipo de contrato



Fuente: Sistema de Gestión Académica, mayo 2021.

### Docentes por tiempo de dedicación

Como se indicó anteriormente, los docentes - investigadores tienen tres distintos tipos de contrato de acuerdo al tiempo que laboran, tiempo completo, 40 horas; tiempo medio, 20 horas; tiempo parcial, menos de 20 horas. La clasificación de los docentes por tiempo de dedicación de los cinco últimos periodos académicos se refleja en la tabla 7. En promedio de los últimos cinco periodos académicos de los docentes a tiempo completo es de 66%, el promedio de los docentes a medio tiempo es de 16% y el promedio de los docentes a tiempo parcial es de 18%.

Tabla 27 - Docentes por tiempo de dedicación

Periodo académico	Dedicación	Total	%
mar-19	TIEMPO COMPLETO	873	66%
	TIEMPO MEDIO	220	17%
	TIEMPO PARCIAL	230	17%
sep-19	TIEMPO COMPLETO	853	68%
	TIEMPO MEDIO	193	15%
	TIEMPO PARCIAL	210	17%
mar-20	TIEMPO COMPLETO	803	69%
	TIEMPO MEDIO	177	15%
	TIEMPO PARCIAL	191	16%
sep-20	TIEMPO COMPLETO	681	62%
	TIEMPO MEDIO	198	18%
	TIEMPO PARCIAL	220	20%
mar-21	TIEMPO COMPLETO	683	65%
	TIEMPO MEDIO	179	17%
	TIEMPO PARCIAL	189	18%

Fuente: Sistema de Gestión Académica, mayo 2021.

### Docentes por clasificación Específica

Se ha realizado una clasificación de los docentes / investigadores según sexo; su total y porcentaje de los últimos cinco periodos académicos se refleja en la tabla 8. En promedio de los últimos cinco periodos académicos existe un 54% de hombres y el 46% de mujeres.

Tabla 28 - *Docentes según sexo*

Periodo académico	Sexo	Total	%
mar-19	HOMBRE	707	53%
	MUJER	616	47%
sep-19	HOMBRE	690	55%
	MUJER	566	45%
mar-20	HOMBRE	637	54%
	MUJER	534	46%
sep-20	HOMBRE	599	55%
	MUJER	500	45%
mar-21	HOMBRE	574	55%
	MUJER	477	45%
<b>Promedio de periodos</b>	HOMBRE		54%
	MUJER		46%

Fuente: Sistema de Gestión Académica, mayo 2021.

### Docentes por distribución de actividades

Los docentes dedican sus horas de labores a distintas actividades, el promedio de las horas ligadas a estas actividades se visualiza en la tabla 10. Los docentes dedican mayor tiempo a actividades de docencia con un porcentaje de 30% de su tiempo total de labores, el 28% en actividades de horas clase, el 17% en horas de gestión, el 10% en horas de investigación, el 9% en horas prácticas, y el 6% en otras actividades.

Tabla 29 - Docentes por distribución de actividades

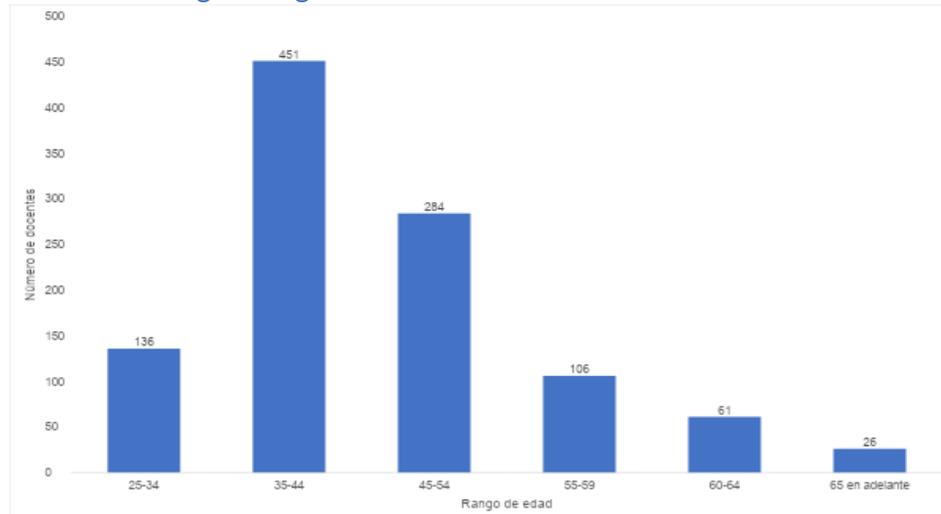
Período académico	Promedio Horas clase	Promedio Horas practicas	Promedio Horas gestión	Promedio Horas investigación	Promedio Horas actividades docencia	Promedio Horas otras actividades
mar-19	11,8	1,4	6,3	5,8	11,3	2,4
sep-19	11,9	2,8	6,6	4,1	11,4	2,4
mar-20	11,1	3,2	7,0	4,2	11,2	2,5
sep-20	11,0	4,7	6,7	3,2	11,5	2,2
mar-21	9,8	5,1	6,8	3,2	12,5	2,0
<b>Promedio General</b>	<b>11,1</b>	<b>3,4</b>	<b>6,7</b>	<b>4,1</b>	<b>11,6</b>	<b>2,3</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>28%</b>	<b>9%</b>	<b>17%</b>	<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>6%</b>

Fuente: Sistema de Gestión Académica, mayo 2021.

### Docentes según rango de edad

Se ha clasificado a los docentes según rango de edad, teniendo el 42% de los docentes en el rango de 35 a 44 años; el 27% en el rango de 45 a 44 años; el 13% en el rango de 25 a 34 años; el 10% en el rango de 55 a 59 años; el 6% en el rango de 60 a 64 años y el 2% en el rango de 65 años en adelante.

Figura 36 - Docentes según rango de edad

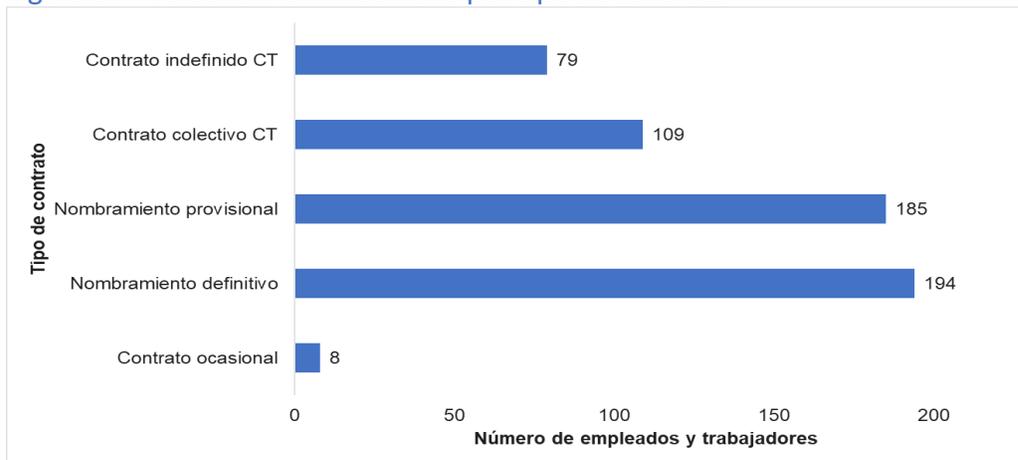


Fuente: Sistema de Gestión Académica, mayo 2021.

### Personal Administrativo por tipo de contrato

El personal administrativo está compuesto de empleados y trabajadores, actualmente en nombramiento definitivo se cuenta con un 34%, en nombramiento provisional el 32%, en contrato colectivo el 19%, en contrato indefinido el 14% y en contrato ocasional el 1%.

Figura 37 - Personal Administrativo por tipo de contrato

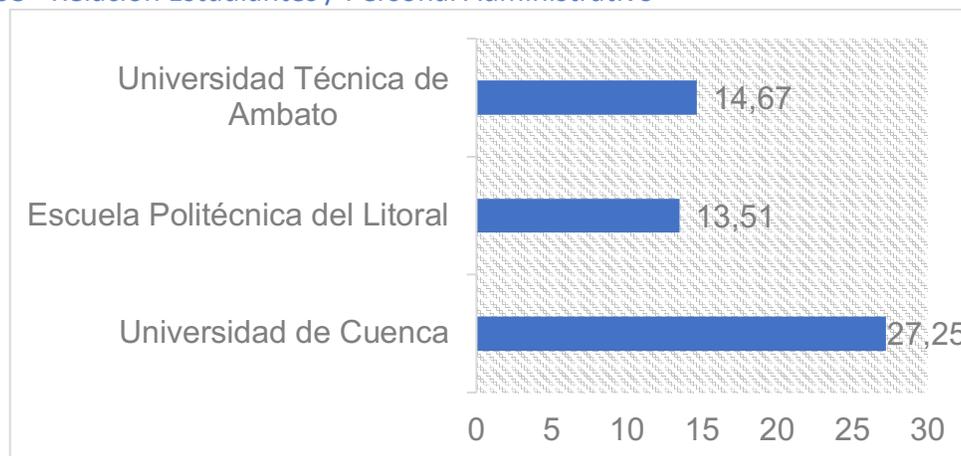


Fuente: Sistema de Gestión de Personal, mayo 2021.

### Relación de estudiantes / Personal Administrativo

La relación de estudiantes / personal administrativo, nos indica el número de estudiantes por cada personal administrativo, relación que se indica del último periodo académico. La Universidad de Cuenca cuenta con 27,25 estudiantes por cada empleado administrativo.

Figura 38 - Relación Estudiantes / Personal Administrativo



Fuente: Sistema de Gestión Académica, Sistema de Gestión de Personal, mayo 2021.

### Otros indicadores del personal administrativo

Para el personal administrativo, se ha verificado ciertos indicadores los cuales se muestran en la tabla 14.

Tabla 30 - Otros indicadores de personal administrativo

Indicador	Resultado
Rotación	6,83%
Ausentismo	No se cuenta con indicadores, para el cálculo se requiere procesar información de varios sistemas y documentos físicos.
Tiempo promedio para cubrir vacantes	Tiempo de Contratación Ocasional 20 días laborables. Tiempo de Contratación Servicios profesionales 8 días laborables.
Empleados por clasificación específica	Empleados y trabajadores por sexo: 51% hombres; 49% mujeres

Fuente: Dirección de Talento Humano, mayo 2021.

### Diagnóstico de los subsistemas de gestión del talento humano

Se analizaron los subsistemas de gestión del talento humano, para las dos categorías: docentes y empleados y trabajadores. Esta actividad se realizó a través de reuniones con actores involucrados en los diferentes de los subsistemas, así como entrevistas con docentes de las diferentes áreas.

Tabla 31 - Situación actual de subsistemas de talento humano

Subsistema	Docentes	Administrativos
Reclutamiento y selección	Descentralizado según criterios de cada facultad	Se aplica Norma Técnica de selección y contratación del sector público sin ajustes

<b>Subsistema</b>	<b>Docentes</b>	<b>Administrativos</b>
Inducción	No se reporta proceso de inducción al docente	Se registra solo un proceso de inducción en 2018
Formación y desarrollo	No hay planificación centralizada, se realiza contra demanda de cada facultad	Se entregan ayudas económicas contra demanda. Se aplica Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación RO-296-24 julio 2014.
Evaluación	Con base en el reglamento del CES. El sistema de evaluación no contempla aspectos importantes de la docencia e investigación.	No se ha aplicado anteriormente, excepto para personal en periodo de prueba.
Bienestar	Los servicios que presta la institución son poco utilizados por los docentes y en algunos casos no son conocidos.	No se ha establecido medios para conocer la percepción del personal con respecto a servicios.
Carrera	La comisión encargada verifica los requisitos presentados por los docentes para su promoción o estímulo correspondientes.	
Administración de personal		Se aplicación la norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano,

Fuente: La Investigación

## 1.2.2 Estudio de Clima Laboral

Sonia Riera, Iván Vidal

En esta sección se realiza un diagnóstico del clima organizacional, con la finalidad de entender la situación actual de la institución y contribuir con el desarrollo del Plan Estratégico de la Universidad de Cuenca. Para ello, se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación que permitieron la extracción de información de fuentes primarias (encuestas y entrevistas estructuradas) y fuentes secundarias (dependencias de la institución). El documento se encuentra estructurado de la siguiente manera: una primera sección presenta las fuentes de información utilizadas durante el proceso de diagnóstico y una segunda sección desarrolla el análisis del clima laboral.

### 1.2.2.1 Objetivos del análisis de clima laboral

#### **General**

Establecer una línea de base de la satisfacción de las y los docentes, las y los empleados y las y los trabajadores de la universidad con el clima organizacional

#### **Objetivos Específicos:**

- Establecer el nivel de satisfacción con el clima organizacional en los grupos de interés internos identificados
- Identificar las dimensiones de clima que mejor explican el comportamiento del clima organizacional actual
- Identificar los factores que explican el comportamiento de las dimensiones identificadas

### 1.2.2.2 Metodología de análisis del clima laboral

#### **Muestra.**

Sobre un universo de docentes, investigadores, empleados y trabajadores de la Universidad de Cuenca que se determinó en 2456 individuos, se calculó una muestra

estratificada aleatoria simple, con un 97% de confianza y un margen de error del 3%. Con estas especificaciones en la *Tabla 1*, se muestra el número de unidades muestrales por cada uno de los grupos objetivo.

*Tabla 32 - Muestra por grupos objetivo*

<b>Grupo</b>	<b>Unidades Muestrales</b>
Docentes	464
Investigadores	4
Empleados	173
Trabajadores	84
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>725</b>

### **Métodos para recolección de la información**

Para el desarrollo de este diagnóstico se levantaron datos de fuentes primarias, es decir información exclusiva para este análisis. Esta información se levantó con el soporte de dos métodos: a) encuesta y, b) entrevista estructurada. Los informantes se definieron en cuatro categorías: a) Docentes, b) Investigadores, c) Empleados, d) Trabajadores. Para la recolección de datos a través del cuestionario se utilizó la aplicación LimeSurvey, misma que permitió la aplicación de las encuestas en línea a los grupos que se mencionan en el párrafo anterior.

### **El estudio del clima laboral**

Según Segredo (2011) se considera al clima organizacional como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada.

Con base en Litwin y Stinger (1968 como se citó en Segredo, 2011; Denison 2003; Castillo et al., 2011) se analizó el clima organizacional de la Universidad de Cuenca, para ello se estableció nueve dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad) de análisis en tres grupos objetivo: docentes, empleados y trabajadores; como se explicó en el segmento metodológico, para este análisis se aplicó un cuestionario para la generación de estadísticas e indicadores considerando una muestra estadísticamente representativa; análisis que se

complementa con información cualitativa recopilada a través de entrevistas a actores claves.

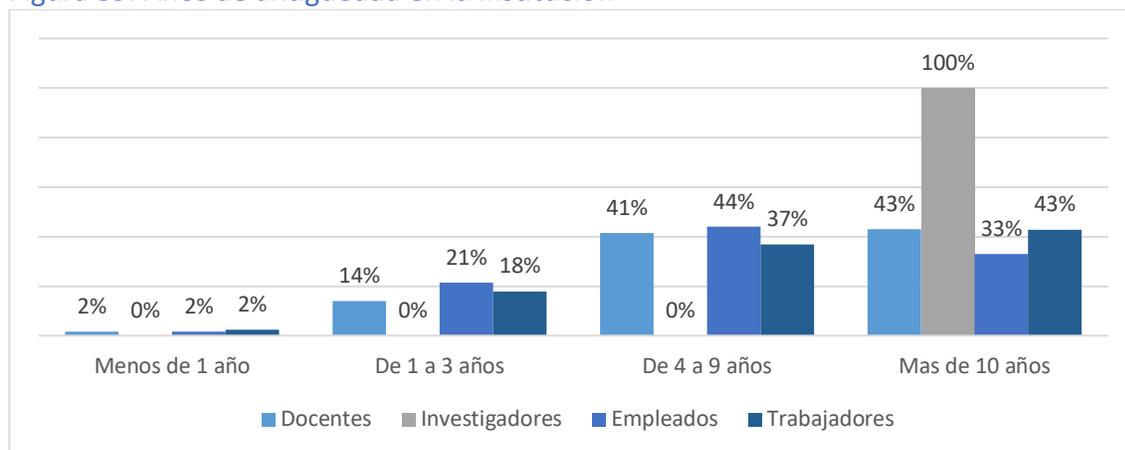
Enseguida se detallan varios indicadores que permiten tener un panorama general respecto al clima organizacional.

### 1.2.2.3 Resultados del estudio de clima laboral

#### Información Demográfica

En el caso de los docentes e investigadores, en su mayoría han venido colaborando dentro de la Universidad más de diez años, representan el 43% y 100% respectivamente. De los cuatro grupos de colaboradores, un mínimo porcentaje tiene su vinculación a la institución menos de un año.

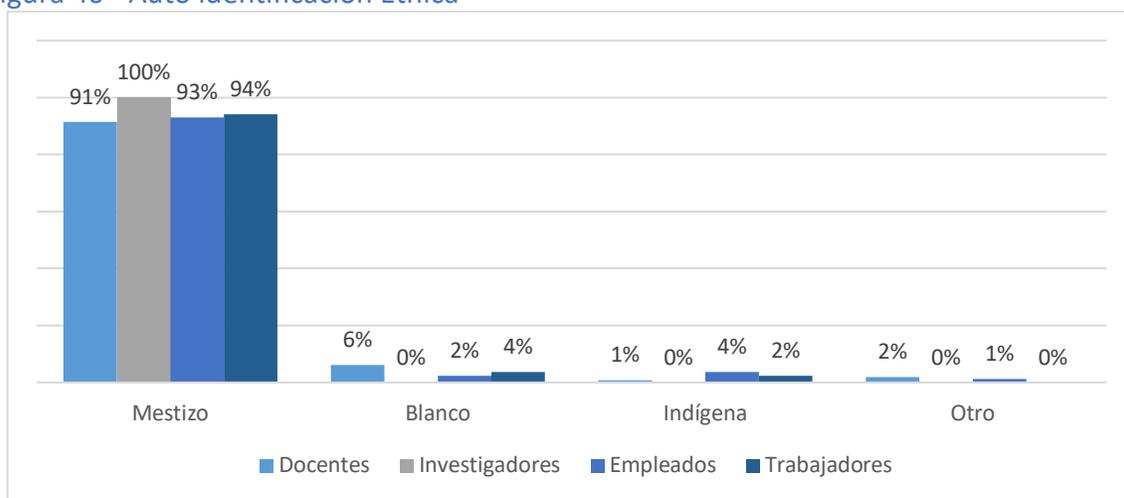
Figura 39. Años de antigüedad en la institución



Fuente: La investigación

Respecto a la autodefinición étnica, más del 90% de docentes, investigadores, empleados y trabajadores se auto identifican como mestizos; en porcentajes minoritarios al 6% los colaboradores se auto identifican de la etnia blanca, indígena y otras como montubio, afrodescendientes, mulato.

Figura 40 - Auto identificación Étnica

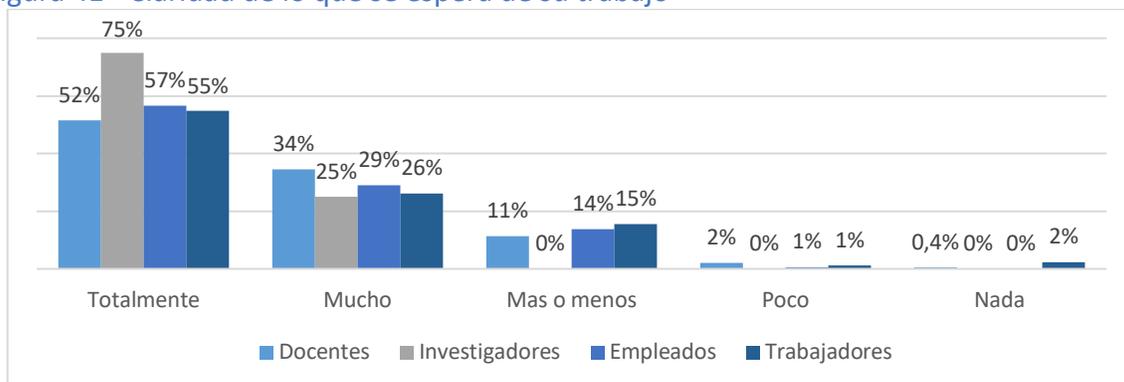


Fuente: La investigación

### Estructura

Que los distintos colaboradores de la Universidad tengan claridad de lo que se espera de su trabajo es un factor fundamental en su desempeño, es importante dentro de una organización que las funciones estén claramente definidas para la creación de sinergias con miras a un trabajo colaborativo. En el caso de los cuatro grupos más del 75% tiene claridad de lo que se espera de su trabajo.

Figura 41 - Claridad de lo que se espera de su trabajo

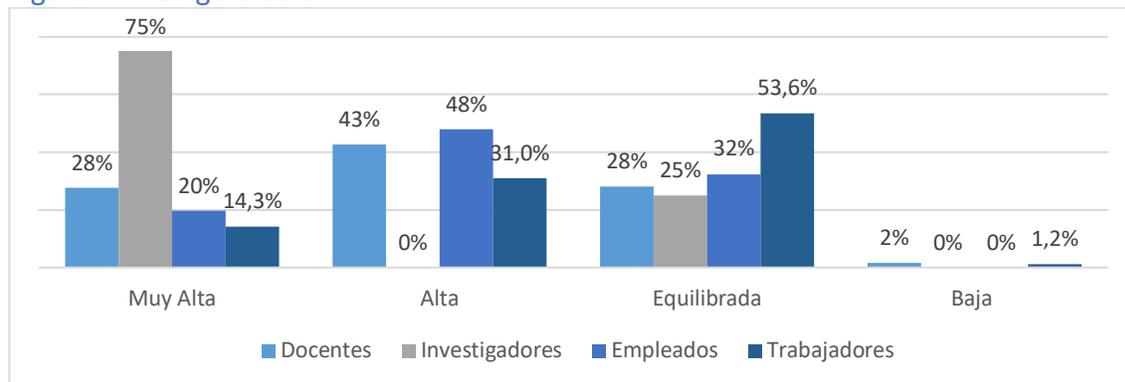


Fuente: La investigación

Hay distintos factores que influyen en el desempeño de un colaborador/a dentro de una organización, uno de ellos es la carga laboral que se le adjudique de acuerdo a su función, cualquier extremo podría resultar un factor negativo. Sobre este aspecto el 75% de los

investigadores consideran que su carga laboral es muy alta; en el caso de los docentes la mayoría que representa un 48% ha manifestado que la carga de trabajo es alta; la misma consideración manifiestan los empleados; por su parte la mayoría de los trabajadores manifestaron que su carga laboral es equilibrada.

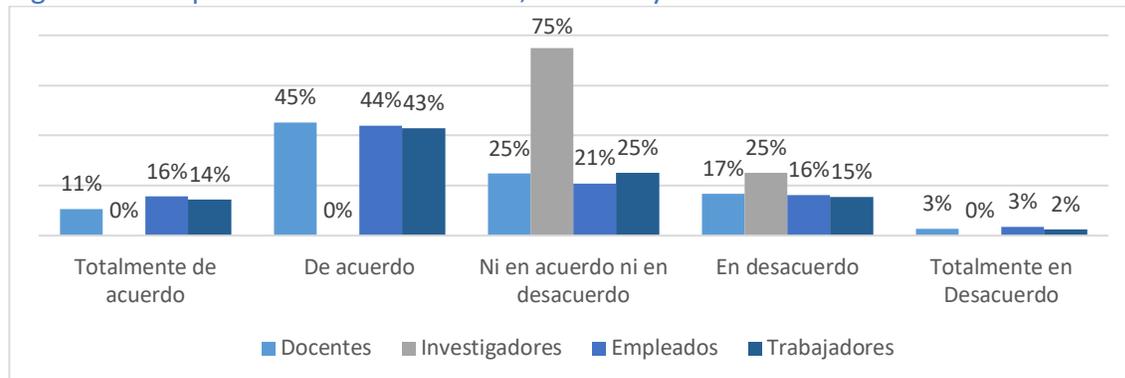
Figura 42 - Carga laboral



Fuente: La investigación

La disponibilidad de materiales, insumos y herramientas es fundamental para el desempeño de las actividades laborales, sin embargo, en correspondencia a las metodologías utilizadas y a necesidades particulares podría diferir la percepción de satisfacción sobre estos recursos. El 56% de docentes sostienen que hay disponibilidad de insumos, por su parte los investigadores manifestaron que la disponibilidad es limitada; el 60% de los empleados consideran que tienen disponibilidad de insumos para el desempeño de sus actividades al igual que el 47% de los trabajadores.

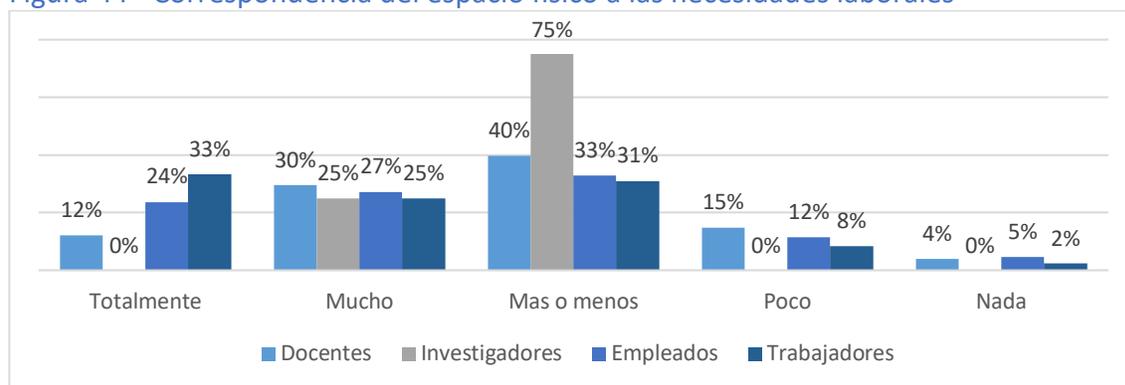
Figura 43 - Disponibilidad de materiales, insumos y herramientas



Fuente: La investigación

Así también disponer de un espacio físico que se ajuste a las necesidades podría incrementar el buen desempeño de las actividades, logrando un trabajo efectivo y eficiente, se puede considerar elementos como la infraestructura, el mobiliario, hasta la temperatura del espacio. Al respecto la mayor parte de docentes que representa el 40% señaló que el espacio físico es más o menos adecuado, la misma percepción tiene el 75% de los investigadores y el 33% de los empleados; únicamente el 33% de los trabajadores manifestaron que el espacio físico en donde desempeñan su labor es totalmente adecuado.

Figura 44 - Correspondencia del espacio físico a las necesidades laborales



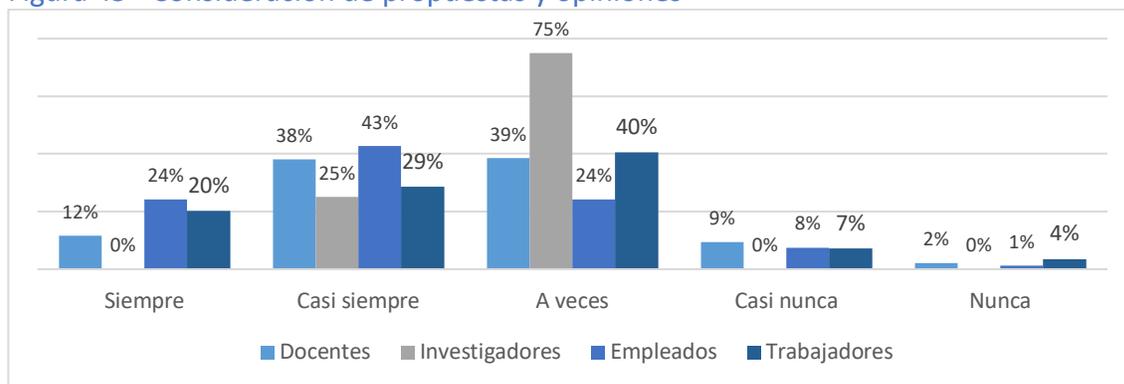
Fuente: La investigación

## Responsabilidad

Es de gran importancia considerar distintos puntos de vista al interior de la organización. Esto aportará a entender diversas situaciones y tomar decisiones más acertadas, esta acción de escucha y de diálogo debe trascender mucho más allá de las estructuras jerárquicas ya que la visión que tienen todos los miembros de una organización resultará importante para el bienestar colectivo.

Sobre este aspecto la realidad es que el 50% de los docentes señalan que sus propuestas y opiniones siempre o casi siempre son tomadas en cuenta; por su parte los investigadores indican que solo a veces son considerados; el 67% de los empleados también manifiestan entre siempre y casi siempre, la misma percepción tienen el 49% de los empleados.

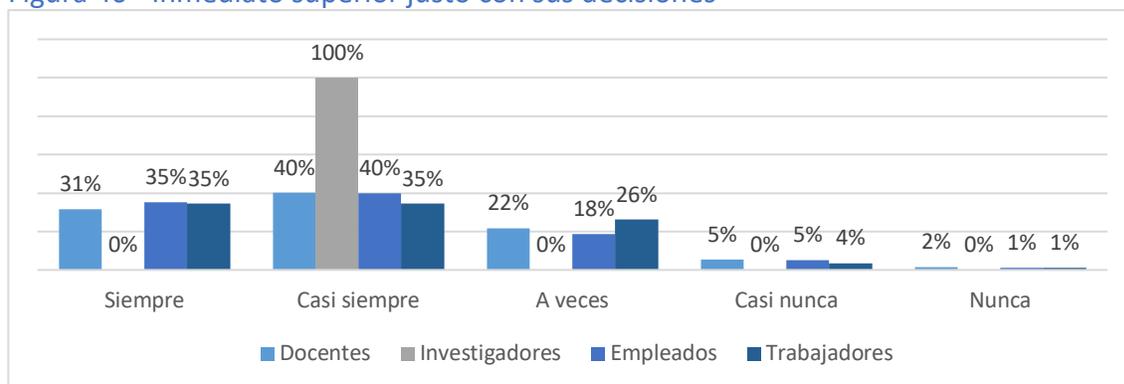
Figura 45 - Consideración de propuestas y opiniones



Fuente: La investigación

Según De la Rosa y Camona (2010) se plantea que una buena relación entre los colaboradores y su inmediato superior mejora el compromiso con la organización, es por esto la importancia del trato justo y equitativo hacia los colaboradores. De manera específica sobre la consideración de decisiones justas del inmediato superior, es decir sobre los mandos medios por estratificarlos de alguna manera; el 71% de los docentes indicaron que entre siempre y casi siempre sus inmediatos superiores son justos con sus decisiones, el 100% de los investigadores señalaron que casi siempre; el 75% entre siempre y casi siempre, y el 70% de los trabajadores tienen la misma percepción.

Figura 46 - Inmediato superior justo con sus decisiones

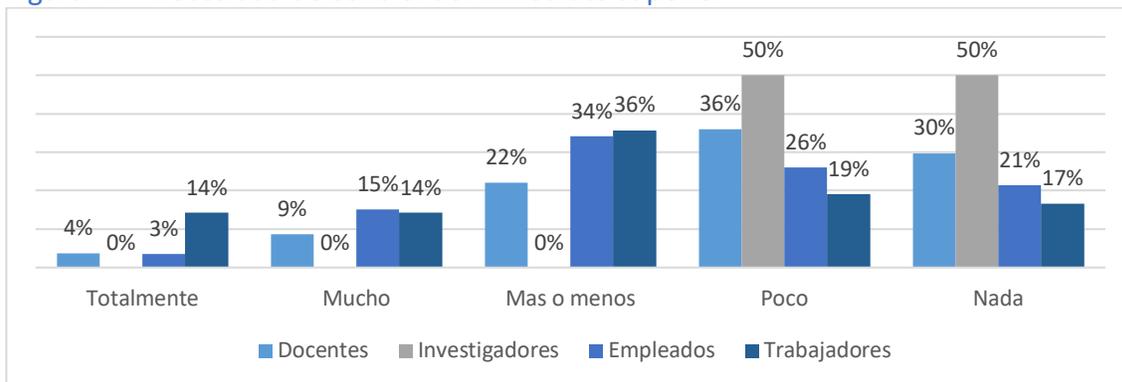


Fuente: La investigación

Por otra parte, es importante que el inmediato superior brinde directrices a sus colaboradores sobre las acciones a emprender y las metas a conseguir; no obstante, el tema de la proactividad dentro del ámbito de una organización puede ser una cualidad muy valiosa; en este caso el punto analizado es la percepción sobre la necesidad de control por

parte de inmediato superior sobre el desarrollo de las funciones. Sobre este asunto la tendencia entre los cuatro grupos de colaboradores es que la necesidad de control de sus actividades recae en las categorías *más o menos, poco y nada*. Podría interpretarse que la proactividad es un factor latente en los colaboradores de la Universidad de Cuenca.

Figura 47 - Necesidad de control del inmediato superior

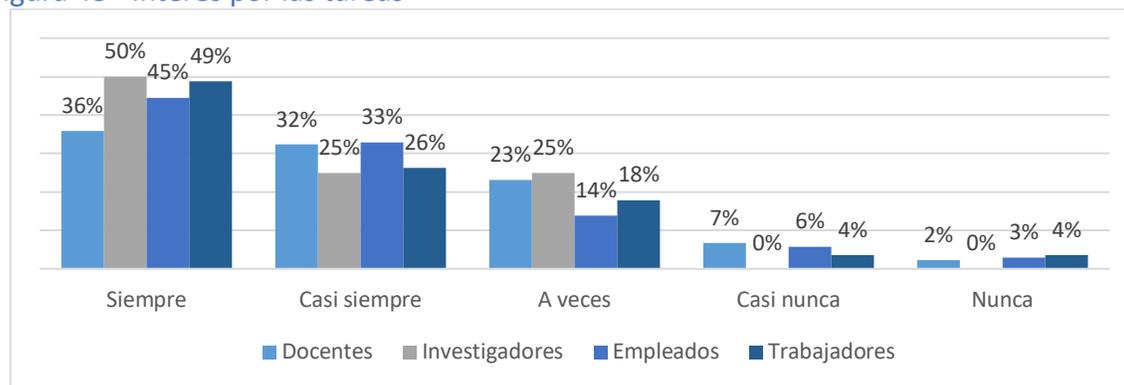


Fuente: La investigación

## Recompensa

El interés de los esfuerzos individuales que devienen en resultados de las tareas es importante que sean reconocidas. La percepción de este interés tiene una tendencia favorable; docentes, investigadores, empleados y trabajadores manifestaron que *siempre* su entorno laboral muestra interés por el resultado de sus tareas.

Figura 48 - Interés por las tareas

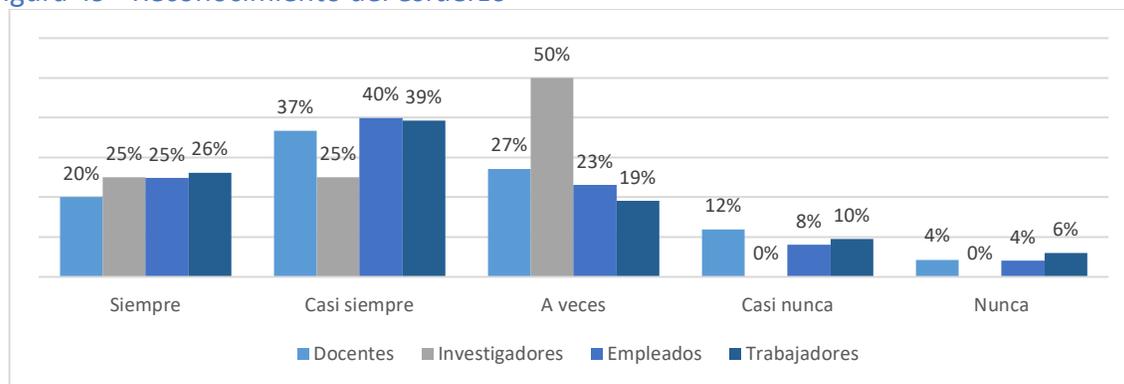


Fuente: La investigación

El reconocimiento del trabajo y el esfuerzo por parte del entorno laboral cercano es un factor de motivación e influye de manera positiva en el clima laboral en general. La

percepción que se tiene respecto al reconocimiento sobre el trabajo bien hecho, en el caso de los docentes el 57% señala que el reconocimiento es siempre o casi siempre; por su parte el 50% de los investigadores manifiestan que el reconocimiento al esfuerzo de su trabajo se da *a veces*; en el caso de los empleados y trabajadores el 65% respectivamente indica que siempre o casi siempre se da este reconocimiento.

Figura 49 - Reconocimiento del esfuerzo

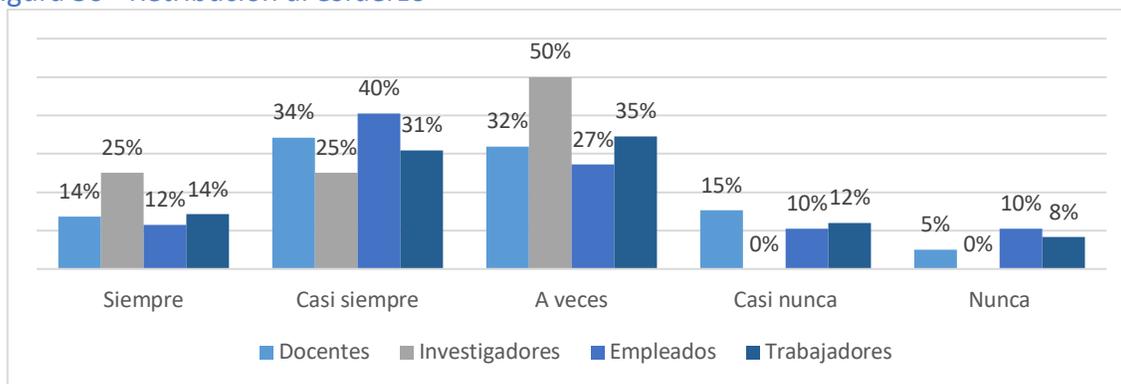


Fuente: La investigación

Así también la satisfacción que se produzca respecto sobre la retribución al esfuerzo realizado es complementaria para fomentar el compromiso con la organización; es importante señalar que la retribución no necesariamente debe ser monetaria, sino que trasciende a otros aspectos que pueden trastocar aspectos simbólicos que activan la sensación de satisfacción y realización tanto personal como profesional.

Esta retribución según los docentes, investigadores, empleados y trabajadores no es frecuente, se da únicamente *a veces*. Esto ha influido de manera negativa como un factor de desmotivación en el entorno; se mencionó prácticas que “antes” solían darse y que lograban fortalecer el compromiso con la institución; como el reconocimiento a los docentes, empleados y trabajadores al cumplirse años de servicio a la Universidad.

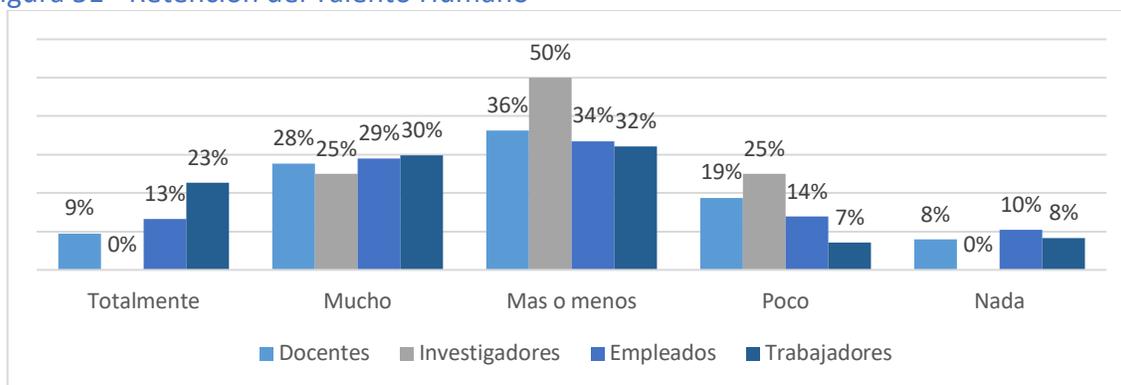
Figura 50 - Retribución al esfuerzo



Fuente: La investigación

También se analizó la percepción sobre la retención del talento humano por sus capacidades y destrezas profesionales como prioridad; en este aspecto la tendencia recae sobre la categoría *más o menos*, es decir que la percepción radica en que no siempre se consideran capacidades y destrezas al momento de adherir o mantener un colaborador/a en la Universidad, esta percepción se da sobre todo con el personal que no tiene nombramiento en la institución.

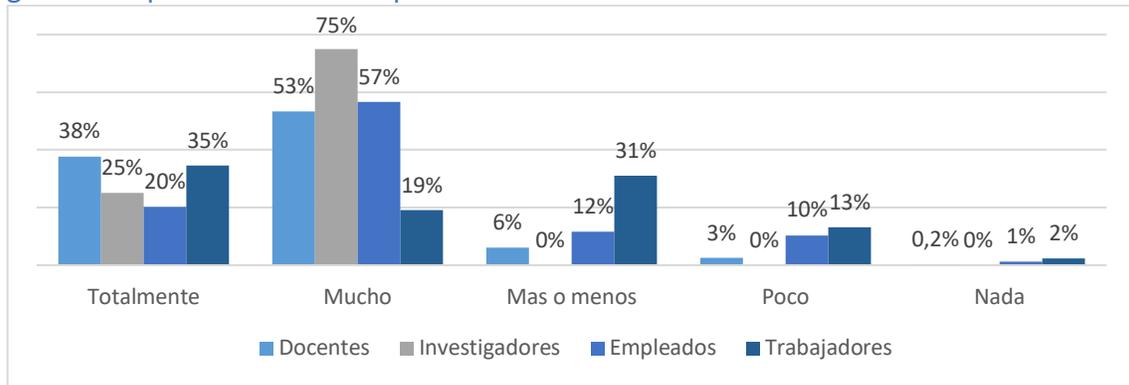
Figura 51 - Retención del Talento Humano



Fuente: La investigación

En esta misma dimensión se considera el nivel de satisfacción sobre el aporte al desarrollo profesional con respecto a las actividades desempeñadas dentro de la Universidad; al respecto se analizaron las percepciones que recaen en las categorías totalmente y mucho; en este sentido docentes, investigadores, empleados y trabajadores consideran que su quehacer dentro de la institución aporta a su desarrollo profesional, esta percepción se manifiesta en un 91%, 100%, 77%, 54% respectivamente.

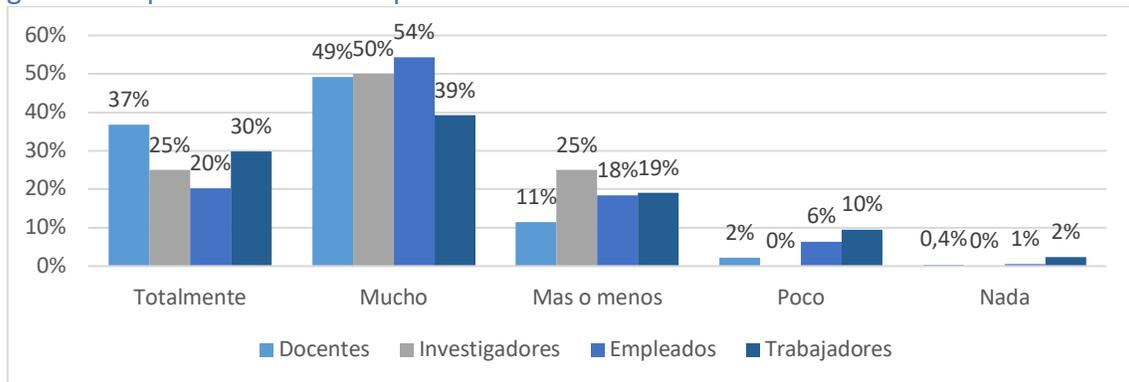
Figura 52 - Aporte al desarrollo profesional



Fuente: La investigación

Y finalmente en la dimensión de recompensa, se analizó el nivel de satisfacción sobre el aporte al desarrollo personal con respecto a las actividades desempeñadas dentro de la Universidad; en este sentido los mayores porcentajes se hallan entre un nivel de satisfacción entre total y mucho.

Figura 53 - Aporte al desarrollo personal

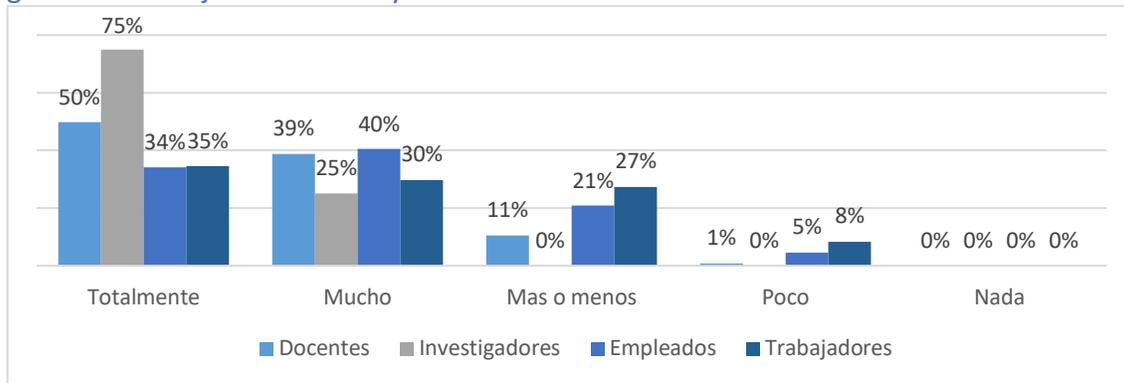


Fuente: La investigación

## Desafío

Sobre este tema el 89% de los docentes consideran que su labor es entre totalmente y mucho retadora; por su parte el 100% de los investigadores, el 74% de los empleados y el 65% de los trabajadores tienen la misma consideración.

Figura 54 - Trabajo interesante y retador

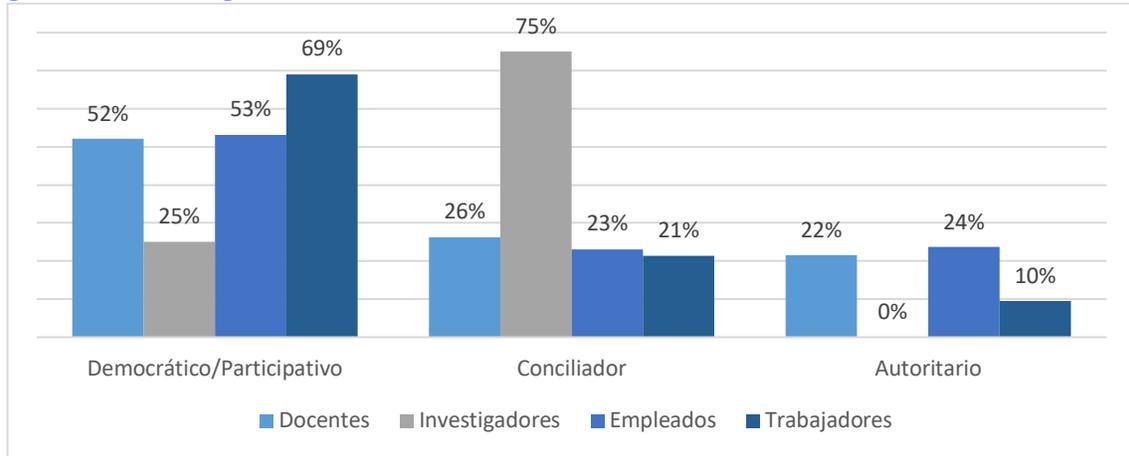


Fuente: La investigación

## Relaciones

En un primer momento el liderazgo es fundamental para una organización, ya que del estilo que predomine podrá determinar la capacidad de gestionar su potencial. Al respecto el 52% de los docentes considera que las autoridades a de la Universidad se desarrollan bajo un liderazgo democrático-participativo; esta misma apreciación tienen el 53% de empleados y el 69% de trabajadores; únicamente la mayoría de investigadores consideran el estilo de liderazgo de las autoridades es de carácter conciliador.

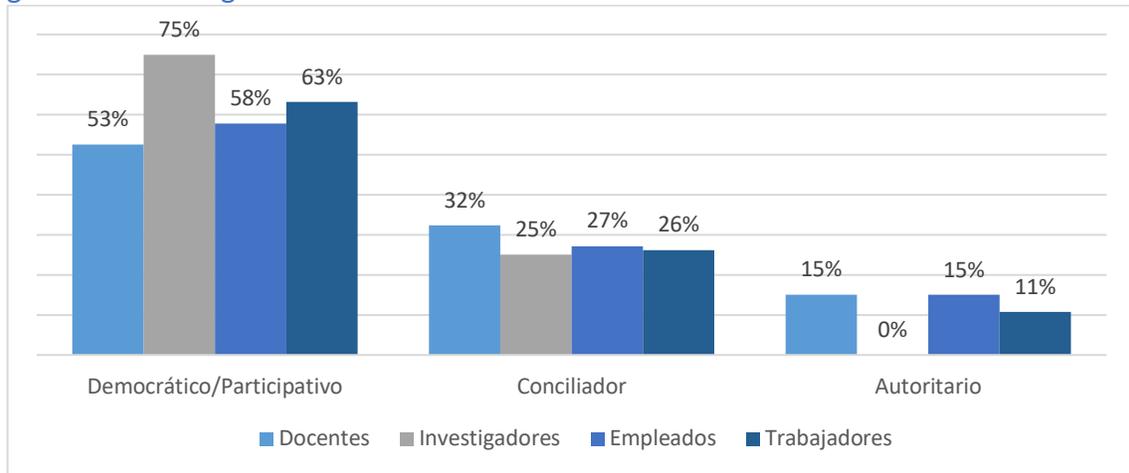
Figura 55 - Liderazgo autoridades



Fuente: La investigación

Por otra parte, se recabó la percepción sobre el estilo de liderazgo que tienen las autoridades en niveles administrativos y operativos, respecto a esta consideración los cuatro grupos en su mayoría consideran que el liderazgo que predomina es el estilo democrático-participativo.

Figura 56 - Liderazgo niveles intermedios

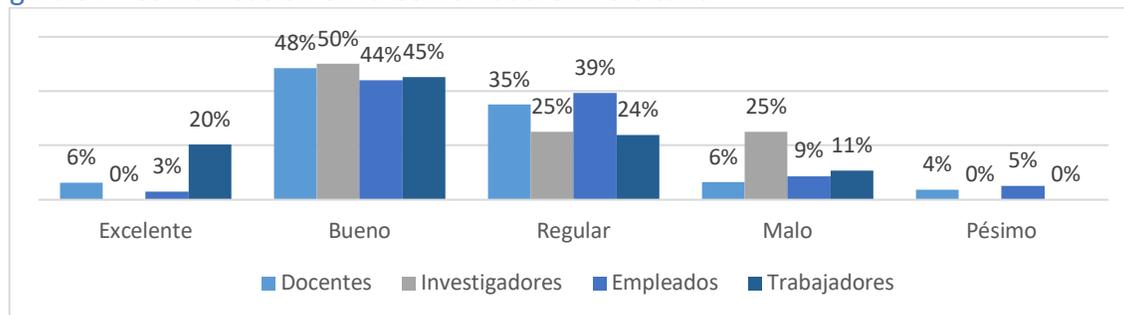


Fuente: La investigación

Dentro del clima organizacional se analiza el nivel de satisfacción respecto a la existencia de una comunicación efectiva a nivel de la comunidad universitaria, factor que es fundamental para establecer relaciones laborales sólidas y mejorar el trabajo en equipo, sobre todo permite el intercambio fluido de información necesaria para el desarrollo de acciones

oportunas. A nivel general docentes, investigadores, empleados y trabajadores consideran que la comunicación dentro de la Universidad es *bueno*, sin embargo, es preciso notar que hay percepciones con porcentajes considerables que refieren que la comunicación es *regular*.

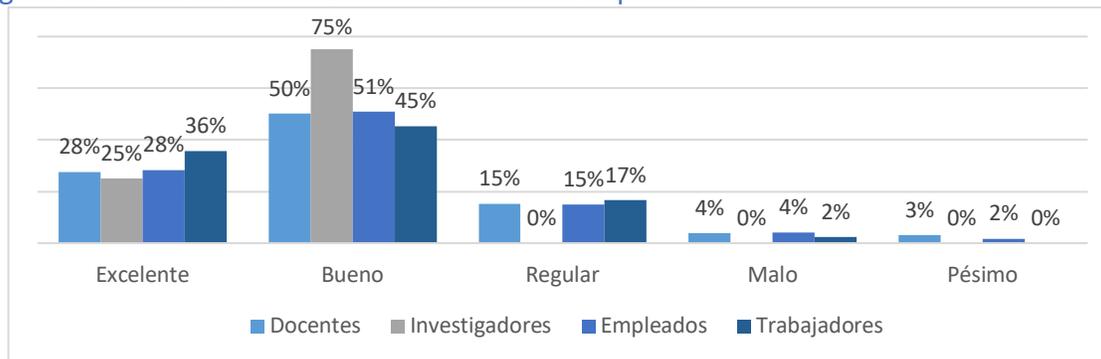
Figura 57 - Comunicación en la Comunidad Universitaria



Fuente: La investigación

Así también se analizó las relaciones interpersonales como un factor sustancial para un clima organizacional positivo, ya que conlleva a generar condiciones favorables para el desempeño laboral. El nivel de satisfacción respecto al ambiente de confianza requerido en el ámbito de trabajo tuvo una opinión favorable; más del 78% en el caso de los cuatro grupos señaló que el nivel de confianza con su inmediato superior es entre *bueno* y *excelente*.

Figura 58 - Nivel de confianza con el inmediato superior

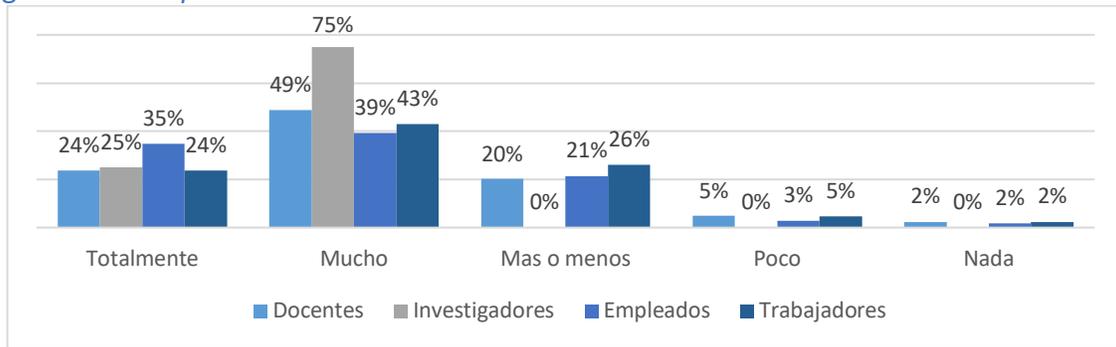


Fuente: La investigación

El nivel de satisfacción respecto a las relaciones de cordialidad y calidez dentro de su equipo de trabajo fue analizado; el sentirse acogido por su equipo de trabajo o sentir que existen

relaciones de compañerismo es relevante para el bienestar personal y por ende deviene en un factor de bienestar que coadyuva al compromiso con la organización; docentes, investigadores, empleados y trabajadores en su mayoría manifestaron sentirse acogidos por sus compañeros/as dentro del ámbito laboral.

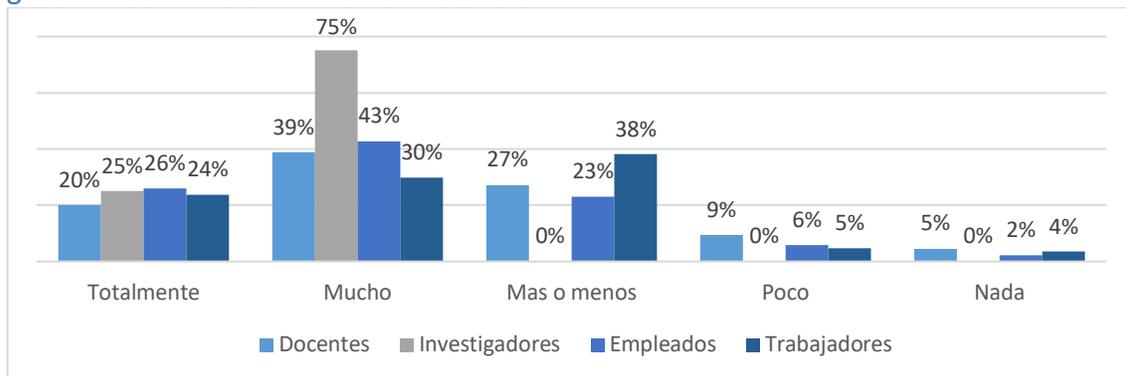
Figura 59 - *Compañerismo*



Fuente: La investigación

En lo que respecta a la relación con la institución, el 59% de los docentes, el 100% de los investigadores, el 69% de los empleados y el 54% de los trabajadores consideran que la Universidad protege sus derechos laborales de manera satisfactoria.

Figura 60 - *Protección de derechos laborales*



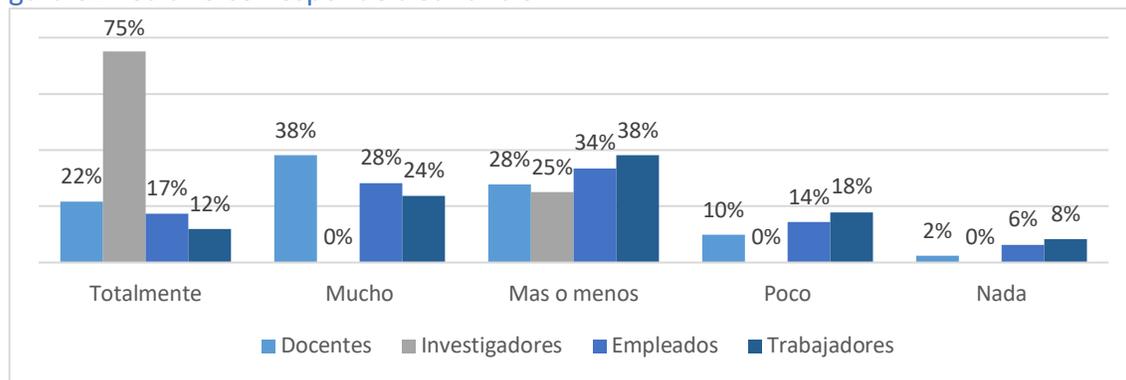
Fuente: La investigación

De manera complementaria en el análisis de la relación con la institución, se aborda el nivel de satisfacción de la remuneración percibida frente al trabajo realizado como un derecho humano laboral; esta satisfacción o insatisfacción podría devenir en el rendimiento dentro

de la organización, ya que el salario juega un papel importante en la economía de los colaboradores, y por ende de sus familias.

El 60% de los docentes considera que su salario tiene correspondencia a su labor; por su parte el 75% de los investigadores tienen una consideración igual, así mismo el 45% de los empleados; por su parte la mayor parte de trabajadores considera que su remuneración no tiene total correspondencia a su actividad laboral.

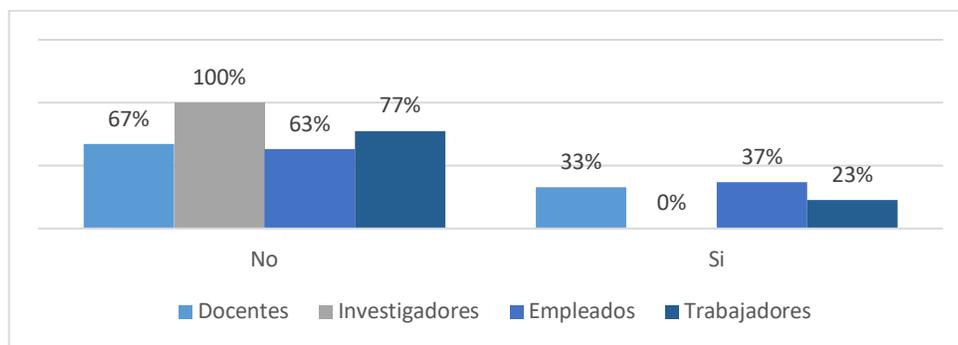
Figura 61 - Salario corresponde a su función



Fuente: La investigación

Es importante también analizar los factores de equidad en el marco de la diversidad; el respeto a esta diversidad es inminente para una buena convivencia dentro de la organización. Acciones o actitudes discriminatorias en razón del género, etnia, discapacidad u otros son elementos que podrían alterar esta convivencia. Sobre este tema el 67% de los docentes, 100% de investigadores, 63% de empleados y 77% de trabajadores indicó que no han sido testigos de actos discriminatorias. Sin embargo, por la relevancia del tema es importante notar que hay porcentajes considerables que dan cuenta que dentro de la comunidad universitaria se han dado actos discriminatorios.

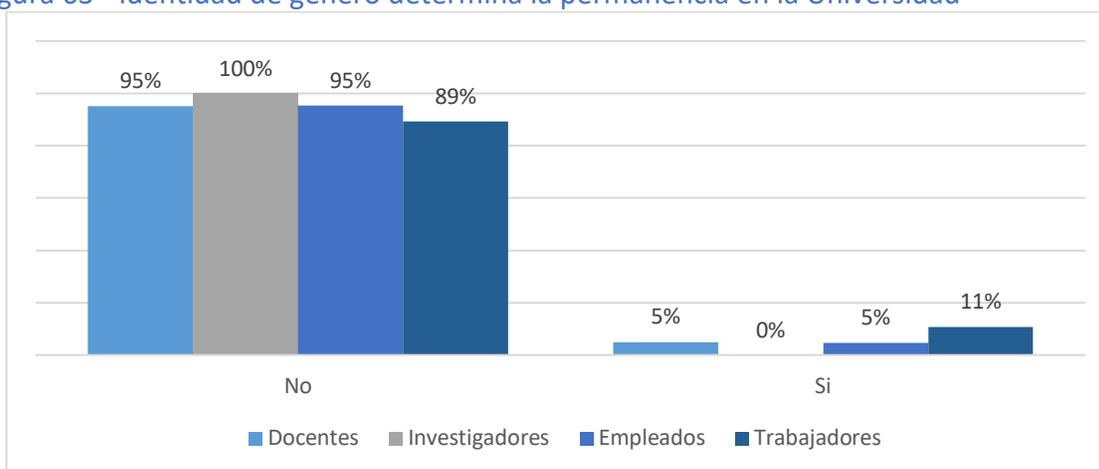
Figura 62 - Respeto a la diversidad



Fuente: La investigación

Se puede sugerir que actitudes y prácticas de acción afirmativa son elementales dentro de una organización, en este sentido la identidad de género no debería ser un factor para determinar la permanencia dentro de la Universidad, en correspondencia a este precepto en su gran mayoría los cuatro grupos indicaron que su identidad de género no ha definido su permanencia.

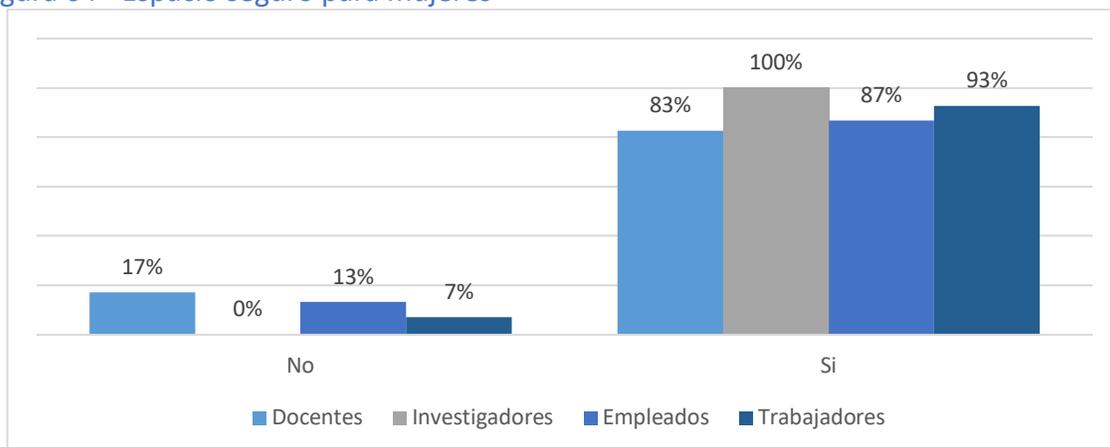
Figura 63 - Identidad de género determina la permanencia en la Universidad



Fuente: La investigación

En esta misma línea, una organización debe garantizar un espacio seguro tanto para hombres como para mujeres, sobre esta premisa se analizó de manera particular la consideración de que la Universidad es un espacio para las mujeres; sobre esta acepción más del 80% de docentes, investigadores, empleados y trabajadores consideran que la Universidad de Cuenca si es un espacio seguro para las mujeres.

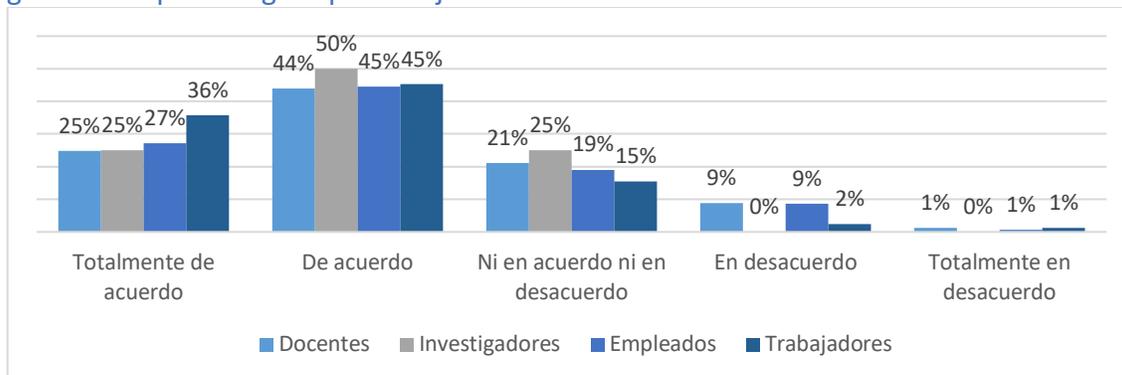
Figura 64 - Espacio seguro para mujeres



Fuente: La investigación

Sobre la afirmación: “La Universidad de Cuenca es una institución que garantiza la equidad para mujeres, hombres, personas de la diversidad sexual, personas con discapacidad, personas en situación de movilidad humana, personas de diversas etnias y nacionalidades”; el 69% de docentes manifestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo; así también el 75% de los investigadores; el 72% de los empleados y el 81% de los trabajadores; sin embargo un porcentaje superior al 18% en el caso de los cuatro grupos señaló no estar *ni en acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo*, este dato resultaría susceptible a un análisis más profundo en el hecho de identificar las causas que conllevan a los colaboradores a tener esta percepción.

Figura 65 - Espacio seguro para mujeres



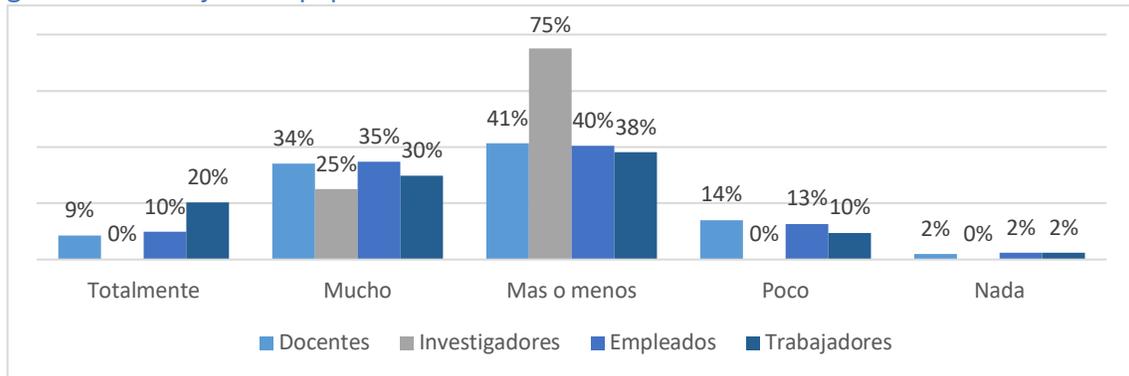
Fuente: La investigación

## Cooperación

El trabajo en equipo se entiende como el trabajo conjunto que consolida capacidades, ideas y destrezas en el marco de una sinergia y de objetivos y metas comunes; en el caso de una organización se comparte un propósito a corto, mediano y largo plazo, esto encamina a que los miembros de la Universidad se empoderen y generen estructuras más horizontales para la toma de decisiones.

La percepción a nivel general respecto a la consideración si dentro de la Universidad se pone en práctica el trabajo en equipo, mayoritariamente los cuatro grupos consideran que este principio se da en un nivel intermedio, por lo menos así lo indica el 38%.

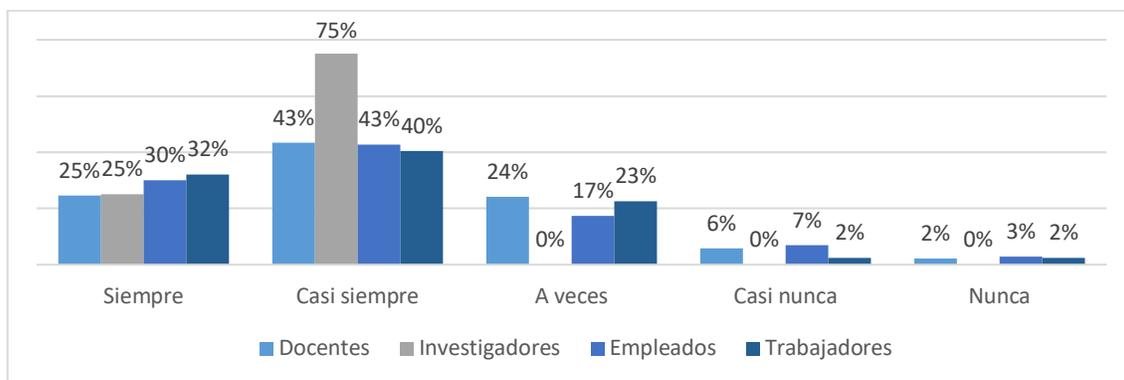
Figura 66 - Trabajo en Equipo



Fuente: La investigación

Por otra parte dentro de los procesos de cooperación, se analizó también el nivel de apoyo y coordinación que se tiene a nivel de los equipos de trabajo, como se mencionó en párrafos anteriores las directrices que brinde el inmediato superior es importante para optimizar tiempos y recursos, así también el apoyo que brinde para el desempeño de las actividades es fundamental; sobre este tema, más del 68% de docentes, investigadores, empleados y trabajadores señalan que siempre o casi siempre cuentan con este tipo de apoyo.

Figura 67 - Apoyo del inmediato superior



Fuente: La investigación

## Estándares

La séptima dimensión hace referencia a los estándares de calidad, por trayectoria histórica la Universidad de Cuenca ha forjado su excelencia académica; esta es una concepción que ha trascendido desde la comunidad universitaria hasta la sociedad en general. Al respecto se analizó si los colaboradores consideran que su trabajo desempeñado contribuye al fortalecimiento de esta excelencia académica. En este sentido se da la reflexión de más del 85% de docentes, investigadores, empleados y trabajadores que su labor aporta entre *mucho* y *totalmente* a la excelencia académica de la institución. Sin embargo, un 12% de trabajadores señala también que considera que su trabajo no aporta en gran medida a la excelencia académica.

Figura 68 - Contribución a la excelencia académica



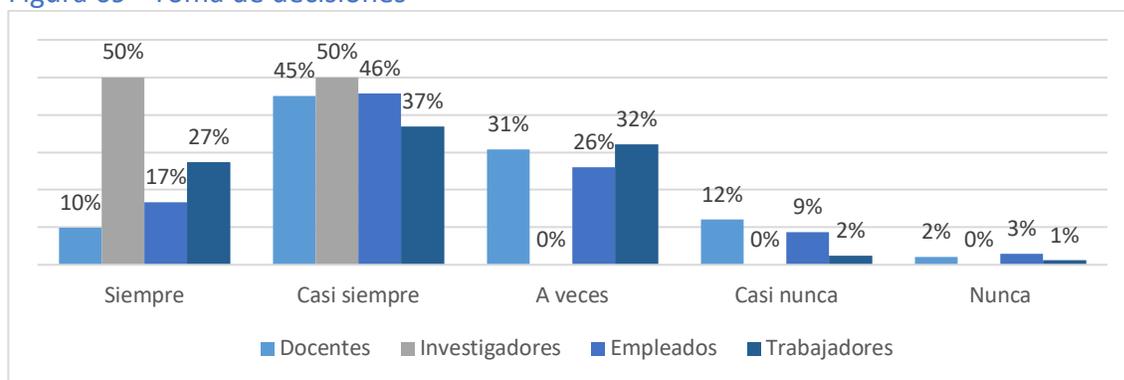
Fuente: La investigación

## Conflicto

En un primer momento se analiza el nivel de percepción sobre la existencia de conflictos que trascienden a problemas estructurales en el entorno laboral basados en la toma de decisiones de una manera arbitraria. El escenario ideal es que la toma de decisiones se procure de manera consensuada entre los involucrados, de tal forma que se pueda valorar y considerar una situación para la definición de estrategias que permitan asumirla.

Sobre esta acepción el 55% de los docentes consideran que casi siempre o siempre se toman decisiones de forma consensuada, esta misma opinión tienen el 100% de los investigadores, el 63% de los empleados y el 64% de los trabajadores; no obstante, es preciso notar que más del 26% señaló que la toma de decisiones consensuadas no es frecuente.

Figura 69 - Toma de decisiones



Fuente: La investigación

## Identidad

Respecto al sentido de referencia que se contrarresta con la identidad, el 55% de docentes afirman que la Universidad de referencia a nivel nacional para laborar es la Universidad de Cuenca, seguidamente un 7% menciona que un referente es la Universidad San Francisco de Quito; así mismo estas dos universidades se evidencian como referentes en el espectro de los investigadores. Por otra parte, a decir del 62% de los empleados se ratifica a la Universidad de Cuenca como la principal referencia dentro del País, similar concepción plantea el 74% de los trabajadores.

Tabla 33 - Universidades de referencia para laborar

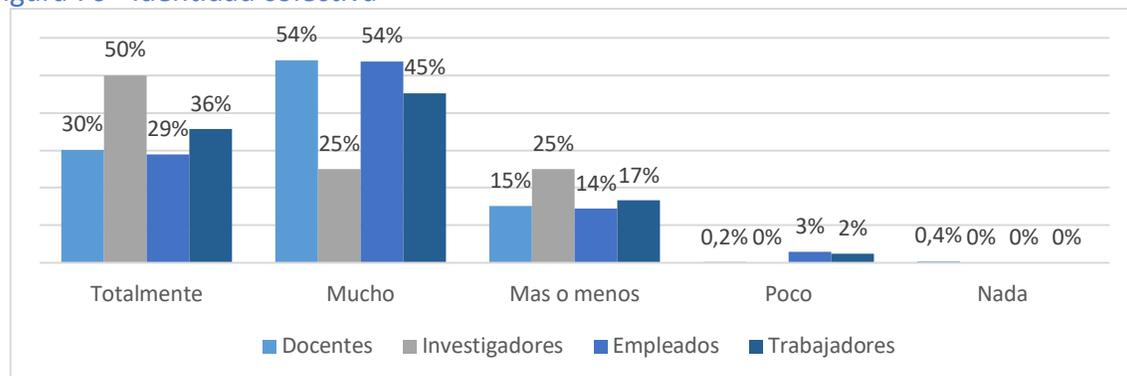
Universidad	Docentes	Investigadores	Empleados	Trabajadores
U. de Cuenca	55%	50%	62%	74%
Desconoce	29%		28%	25%
U. San Francisco de Quito	7%	50%	6%	
ESPOL	3%		1%	1%
UDLA	1%			
Universidad Andina Simón Bolívar	1%		1%	
Escuela Politécnica Nacional	1%			
Universidad Central	1%		1%	
Yachay	1%			
PUCE	0,4%			
FLACSO	0,2%			
U. de las Artes	0,2%			
U. Politécnica Salesiana -UPS	0,2%			
U. Técnica de Ambato	0,2%			
U. del Azuay - UDA			1%	
U. Espíritu Santo			1%	
UTPL			1%	

Fuente: La investigación

En lo que respecta a la identidad colectiva a nivel de los cuatro grupos se presenta un alto sentido de pertenencia, el 84% de los docentes señala que la visión y los objetivos de la Universidad de Cuenca reflejan sus intereses; esta misma concepción presentan el 75% de los investigadores, el 83% de los empleados y el 81% de los trabajadores.

Es preciso, además, que la institución plantee que acciones que motive que estos otros porcentajes minoritarios que recaen en las categorías *más o menos*, *poco* y *nada*, se adhieran a la visión colectiva que tiene la Universidad.

Figura 70 - Identidad colectiva

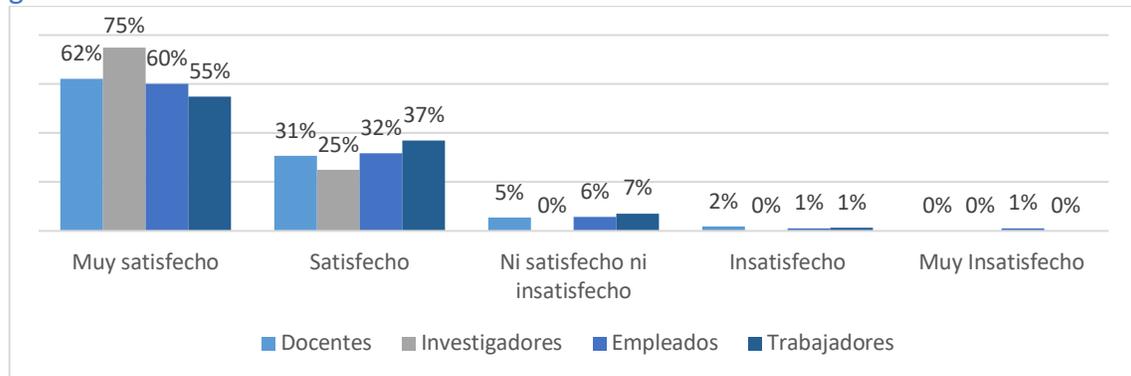


Fuente: La investigación

A manera de resumen del clima organizacional, se analiza la identidad individual sobre el nivel de satisfacción de ser parte de la Universidad de Cuenca a sentir de los colaboradores: docentes, investigadores, empleados y trabajadores. Este indicador de pertenencia podría dar cuenta del nivel de compromiso con la institución que fortalece la cultura organizacional, lo cual promoverá un trabajo colaborativo para lograr objetivos comunes.

De manera favorable por lo menos el 92% de los miembros de la comunidad universitaria señaló que se siente entre *satisfecho* y *muy satisfecho* el ser parte de la Universidad de Cuenca; esto ratifica el compromiso con la institución.

Figura 71 - Identidad individual



Fuente: La investigación

### Análisis de Factores

Según Lloret et al. (2014) una de las formas más comunes de evaluar el grado de adecuación al análisis factorial es a través del cálculo de la medida KMO de Kaiser (1970); con esta afirmación el primer paso fue la verificación de la significancia para el análisis factorial por medio de Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO).

Tabla 34 - Prueba de pertinencia - docentes

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,943
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	6581,516
	GI	406
	Sig.	0,000

Fuente: La investigación

Los resultados obtenidos en las pruebas de Kaiser-Meyer-Okin, muestran una medida de adecuación mayor a 0,7 y la prueba de esfericidad de Bartlett un nivel de significancia menor a 0,05, valores que son interpretados como favorables para continuar con el análisis factorial.

*Tabla 35 - Matriz de representatividad de componentes - docentes*

Componente	Autovalores iniciales		Sumas de rotación de cargas al cuadrado	
	Total	% de varianza	Total	% de varianza
1	10,723	36,975	7,323	25,252
2	2,191	7,556	3,018	10,405
3	1,515	5,225	2,516	8,677
4	1,359	4,686	2,024	6,979
5	1,081	3,728	1,880	6,482
6	1,031	3,554	1,139	3,929
	TOTAL	61,725		61,725

Fuente: La investigación

Los resultados del análisis factorial indican que las variables agrupadas en seis componentes, explican el 61,73% de la varianza.

*Tabla 36 - Identificación de grupos de componentes- docentes*

Componente	Relación entre variables
1	Reconocimiento y relaciones interinstitucionales
2	Recompensa y desafío
3	Derechos y pertenencia
4	Equidad y violencia
5	Estructura

Fuente: La investigación

Cada componente es el resultado de la agrupación de distintas variables y asignó una denominación que englobe a las variables contenidas.

### 1.2.3 Análisis de la gestión del conocimiento

Sonia Riera, Iván Vidal

En esta sección se realiza un análisis de la forma en la que la Universidad gestiona el conocimiento vinculado a la prestación de los servicios públicos que brinda a la comunidad, con objetivo de comprender la situación actual de la protección y desarrollo del conocimiento al interior de la universidad. Para este fin se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación que permitieron la extracción de información de fuentes secundarias internas (dependencias de la institución). El documento se encuentra estructurado de la siguiente manera: una primera sección presenta las fuentes de información utilizadas durante el proceso de diagnóstico y una segunda sección desarrolla el análisis de la gestión del conocimiento.

#### 1.2.3.1 Objetivos del estudio de la gestión del conocimiento

##### **General**

Establecer una línea de base de la capacidad organizacional actual para la gestión integral del conocimiento

##### **Objetivos Específicos:**

- Identificar los modelos actuales de gestión del conocimiento que permiten la solución de problemas y desafíos organizacionales
- Identificar las formas organizacionales de apropiación del conocimiento generado y transferido por la entidad en relación a su misión institucional.
- Identificar los procesos de aseguramiento del conocimiento organizacional que permiten la continuidad en la prestación de servicios institucionales
- Identificar los factores que explican los niveles de satisfacción establecidos

### 1.2.3.2 Metodología de estudio de la gestión del conocimiento

Para el levantamiento de información se identificaron las dependencias de la universidad encargadas de la información requerida y se realizaron solicitudes escritas a través de la plataforma Quipux. En total se contactaron 10 dependencias: Biblioteca, Consultorio Jurídico, DIUC, DTICs, Dirección de Posgrados, Talento Humano, Relaciones Públicas y Comunicación, Rectorado, Unidad de Planificación Física y Ejecución de Obras y el Departamento de Evaluación Interna. La información fue recogida en un periodo de dos semanas y organizada para su posterior procesamiento e interpretación.

#### **El estudio de la gestión del conocimiento**

La **Gestión del Conocimiento** es el proceso social, continuo y dinámico en el que interactúan los integrantes organizacionales, el contexto y el conocimiento. Se trata por lo tanto de todas aquellas actividades orientadas a potenciar el conocimiento de las personas de la organización y de la organización en sí misma (UNESCO - IESALC, 2020) (Gabriela Cuadrado-Barreto, 2020). La gestión del conocimiento posee una amplia aplicabilidad, sobre todo en aquellos ámbitos en donde el objetivo principal es el crecimiento intelectual y el lucro que se pueda generar a partir de este. En este sentido, las instituciones de educación superior poseen un entorno propicio para la interacción entre sus integrantes: docentes, investigadores, empleados, trabajadores y estudiantes, que a su vez favorecen la generación continua de conocimiento científico y tecnológico de importancia para la sociedad. Por tal motivo, resulta necesario evaluar la gestión de los activos intelectuales haciendo uso de instrumentos de diagnóstico que integren tanto los procesos de gestión del conocimiento, como los elementos del capital intelectual que permite el aumento de la productividad y el aprovechamiento máximo de los recursos.

En este sentido, en el presente trabajo se evaluaron indicadores relacionados con la creación, transferencia, almacenamiento, aplicación y uso del conocimiento, así como capital humano, capital estructural y capital relacional, con el objetivo de establecer una línea base de la capacidad organizacional de la institución para la gestión integral del conocimiento.

### 1.2.3.3 Resultados del análisis de la gestión del conocimiento

la evaluación de los procesos de gestión del conocimiento se abordó a través de 9 indicadores: Mecanismos para la inducción del personal a sus nuevos puestos de trabajo; mecanismos para la recepción de opiniones, sugerencias, quejas y necesidades; capacitaciones impartidas a empleados; convenios interinstitucionales; mecanismos para el control y seguimiento de actividades de docentes y empleados; herramientas para el soporte de actividades extracurriculares de los estudiantes; repositorios digitales; suscripciones a revistas indexadas, bases de datos digitales. Los resultados de esta evaluación se detallan a continuación:

#### **Mecanismos para la inducción del personal a sus nuevos puestos de trabajo**

Actualmente, mediante el instrumento denominado **ficha de inducción al servidor**, el personal que es designado a nuevos puestos de trabajo es capacitado en tres áreas principales: Gestión de Talento Humano, Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión Administrativa, dentro de las cuales se incluyen temas como la Filosofía, Estructura y Normas de la Universidad, Jornada de Trabajo, Procedimiento para Capacitaciones, Reglamento Interno de Higiene, Salud y Seguridad Ocupacional, Uso de equipos de protección personal (EPP), Programas de Salud laboral, Responsabilidades y Áreas de trabajo, etc.

*Tabla 37 - Mecanismos para la inducción del personal*

<b>Cantidad</b>	<b>Tipo</b>	<b>Contenidos</b>
1	Formulario	Gestión de Talento Humano Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo Gestión Administrativa

Fuente: Dirección de Talento Humano

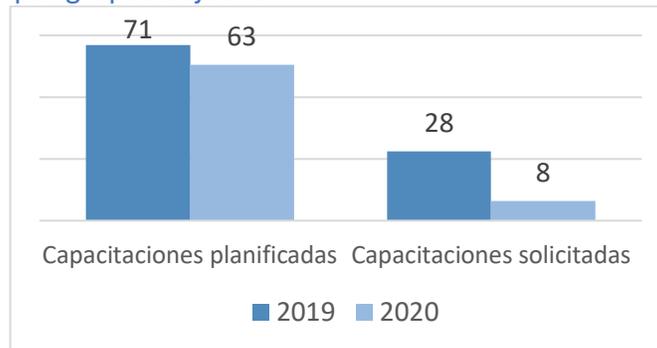
## Mecanismos para la recepción de opiniones, sugerencias, quejas y necesidades

De acuerdo con la Dirección de Talento Humano, el único canal oficial de comunicación a través del cual las y los docentes, empleados y trabajadores pueden presentar opiniones, sugerencias, quejas y necesidades a las autoridades de la Universidad de Cuenca es el correo electrónico de la Dirección de Talento Humano: talento.humano@ucuenca.edu.ec.

## Capacitaciones impartidas a empleados en los dos últimos años

Los empleados de la Universidad de Cuenca están siendo constantemente capacitados. La mayoría de las capacitaciones son previamente planificadas y están dirigidas al personal en general, mientras otras son solicitadas de acuerdo a los requerimientos específicos de ciertos empleados. Debido a la pandemia por COVID-19, la cantidad de espacios para capacitación se vieron disminuidos durante el 2020.

Figura 72 - Muestra por grupos objetivo



Fuente: La investigación

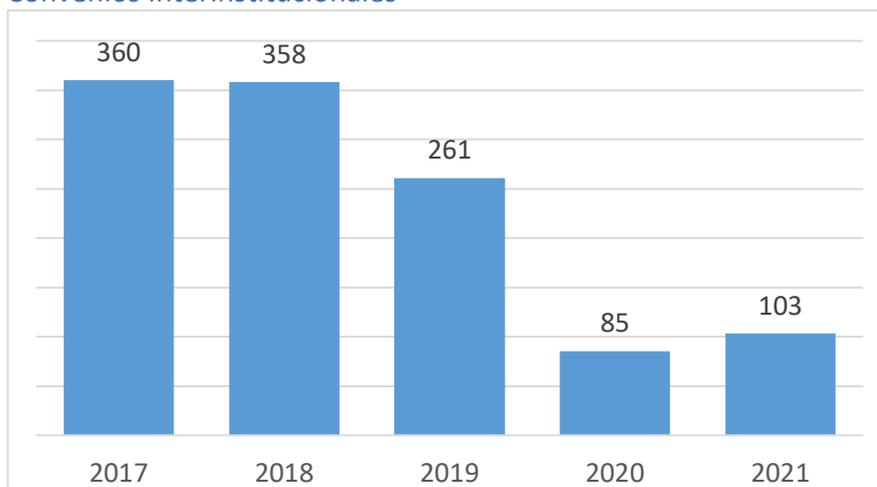
## Convenios interinstitucionales

La Universidad de Cuenca a lo largo de los años ha mantenido una cantidad significativa de convenios interinstitucionales, que han propiciado procesos colaborativos, estos convenios han coadyuvado a la ejecución de procesos de investigación, académicos, de formación, apoyo técnico y/o asesoría especializada, movilidad estudiantil y docente, vinculación con la sociedad, prácticas preprofesionales, etc.

En la figura 2, se muestra se muestra el total de convenios firmados por la Universidad de Cuenca desde el 2017 hasta el 2021 con instituciones diversas instituciones públicas y privadas; el dato incluye convenios marco y específicos.

Es preciso notar que de manera particular en el año 2020 los vínculos estratégicos y la cooperación interinstitucional se redujeron de forma significativa, debido principalmente a la pandemia por COVID-19.

Figura 73 - Convenios Interinstitucionales



Fuente: La investigación

### ***Mecanismos para el control y seguimiento de actividades de docentes y empleados***

La institución dispone de 18 mecanismos para el control y seguimiento de actividades de docentes y empleados, entre los que se contempla la Gestión Académica, Aprendizaje e Información, Investigación, Comunicación, Gestión de Talento Humano, Becas, Gestión Médica, Gestión Financiera y Otros

Tabla 38 - *Mecanismos para el control y seguimiento de actividades*

<b>Categoría</b>	<b>Sistemas</b>	<b>Total</b>
Gestión Académica	Sistema de Gestión Académica	5
	Sistema de Gestión de Posgrados	
	Sistema de Gestión de Sílabos	
	Google Suite	
	Sistema de Evaluaciones	
Aprendizaje e información	Alfresco	4
	Evirtual	
	DSpace	
	KOHA	
Investigación	Sistema de gestión de investigación	2

<b>Categoría</b>	<b>Sistemas</b>	<b>Total</b>
Comunicación	Registro de Publicaciones	2
	Directorio Telefónico	
	Quipux	
Gestión de Talento Humano	Sistema de Talento Humano	1
Becas	Sistema de Bienestar Estudiantil	1
Gestión Médica	Sistema de Gestión Médica	1
Gestión Financiera	OpenERP	1
Otros	Sistema de Voto Electrónico	1

Fuente: DTICS

### ***Herramientas que permitan el soporte de actividades extracurriculares para los estudiantes***

Los estudiantes universitarios cuentan con un total de 23 herramientas digitales que sirven de apoyo a las actividades extracurriculares. A través de ellas es posible la búsqueda de documentación institucional, trámites y sílabos, el acceso al repositorio institucional, al sistema de gestión médica, sistema de evaluación del desempeño académico de docentes y autoridades, entre otros.

**Tabla 39 - Herramientas para actividades extracurriculares-estudiantes**

<b>Herramienta</b>	<b>Descripción</b>
SGA - Estructuras Curriculares	Visualiza las estructuras curriculares de cada carrera con los respectivos sílabos por asignatura
Buscador	Búsqueda y descarga de documentación institucional disponible para todo usuario
Koha	Plataforma de registro y búsqueda de material bibliográfico
Buscador De Trámites	Sistema para la búsqueda de trámites
Dspace	Repositorio documental de libros, publicaciones, revistas y demás material bibliográfico.
SGM - Clínicas	Clínicas
Encuestas	Sistema de encuestas para seguimiento a graduados.
Manuales De Usuario	Contiene los manuales de usuario de los sistemas informáticos
Indicadores UCuenca Público	Sistema de indicadores institucionales
SGM - Dispensario-médico	Sistema de gestión médica para dispensario médico
SGM - Criminología	Sistema de gestión médica para instituto de criminología y apoyo psicosocial
Voto Electrónico	Sistema de voto electrónico
Sistema De Prácticas Pre profesionales - C H	Sistema de prácticas pre profesionales de ciencias de la hospitalidad
SGM-laboratorios-kardex	SGM-laboratorios-kardex

Herramienta	Descripción
SGA - Portal Estudiantes	Servicios académicos disponibles para los estudiantes de la universidad de Cuenca.
EVirtual	Plataforma virtual de apoyo a la docencia
Correo Electrónico	Correo electrónico institucional
Sílabos	Sistema de gestión y seguimiento a los sílabos académicos
Evaluación Del Desempeño	Sistema de evaluación del desempeño académico de docentes y autoridades.
Buscador De Sílabos	Aplicativo para buscar y descargar sílabos
Directorio Telefónico	Directorio telefónico institucional
Bolsa De Trabajo	Sistema de registro de ofertas laborales para estudiantes y graduados de la universidad de Cuenca
Proyectos	Sistema para la administración, seguimiento y control de proyectos

Fuente:DTICS

### **Repositorios digitales**

La Universidad de Cuenca cuenta con dos repositorios institucionales. “Dspace”, a través del cual se administra, preserva y difunde documentos académicos como tesis, libros, artículos, resultados de investigación o trabajos docentes. Esta información está indexada en varios recolectores mundiales de metadatos OAI-PMH y es de acceso abierto. “Alfresco”, a través del cual los usuarios pueden realizar búsquedas avanzadas de documentos y realizar trabajo colaborativo, y permite la gestión de la documentación e información generada diariamente en la institución.

**Tabla 40 - Repositorios digitales**

Nombre	Información a la que se puede acceder
Dspace	Tesis Pregrado, Posgrado y Doctoral Archivo Plutarco Naranjo – Enriqueta Banda Centro de Documentación Regional Juan Bautista Vázquez Documentos de la Universidad de Cuenca Investigación Libros Libros y Documentos Patrimoniales Revistas
Alfresco	Gestión Documental Gestión de permisos y usuarios Seguimiento de incidencias Reportes

Fuente: Biblioteca y DTICS

### ***Suscripciones a revistas indexadas vigentes***

A la fecha, la Universidad de Cuenca cuenta con 1414 suscripciones a revistas indexadas, las cuales se encuentran en las bases de datos de EBSCO. A través de ellas, investigadores y estudiantes pueden acceder a miles de revistas académicas de diversas áreas de conocimiento como ciencias, ingenierías, tecnología, matemáticas, artes y humanidades, ciencias sociales, derecho, administración, filosofía y otros campos.

Tabla 41 - *Suscripciones a revistas*

<b>Base de datos</b>	<b>No. de suscripciones</b>
EBSCO	1179
EBSCO Discovery Service	235
<b>Total</b>	<b>1414</b>

Fuente: Biblioteca

### ***Bases de datos digitales***

Las bases de datos digitales ofrecen información multidisciplinaria de las revistas y editoriales científicas más importantes. A través de ellas se puede acceder a artículos científicos, reseñas, Ebooks, tesis, entre otros. Actualmente, la Universidad de Cuenca cuenta con 27 bases de datos de acceso abierto y 16 de suscripción.

Tabla 42 - *Bases de datos digitales*

<b>Por Suscripción</b>	<b>Acceso Abierto</b>
EBSCO HOST	DOAJ
ProQuest	SSRN
ProQuest - Ebook Central	Biblioteca Digital Mundial
UNWTO	e-LiS
GALE	INASP
Taylor and Francis Online	FLACSO
ScienceDirect	Revistas Científicas Complutenses
Scopus	Econpapers
Springer Link	Dialnet
Lexis Finder	PEDro
Tirant Online	Google scholar

<b>Por Suscripción</b>	<b>Acceso Abierto</b>
Fiel Web	latindex
vLex	El libro total
Wiley Online Library	Openlibra
ClinicalKey	Scimago Journal & Country Rank
Biblioteca Orton	Biblioteca Patrimonio Iberoamericano
	CiteSeerX
	Red de Bibliotecas Virtuales de CLACSO
	Redalyc
	Catálogo Mujeres
	BvS
	PLOS
	MedlinePlus
	SciELO
	PubMed
	IICA

Fuente: Portal oficial de la Universidad de Cuenca

## **CAPITAL INTELECTUAL**

Para la evaluación del capital intelectual se abordaron 15 indicadores entre los que figuran: Departamentos de investigación, grupos de investigación, laboratorios, aulas, auditorios y centros de cómputo, nivel de formación docente, titularidad docente por género, docentes con evaluaciones estudiantiles satisfactorias, estudiantes de postgrado que terminan su trabajo de titulación en el tiempo establecido, programas académicos de doctorado, licencias de software adquiridas, líneas de investigación activas y redes académicas. Los resultados de esta evaluación se detallan a continuación:

### **Departamentos de investigación**

Existen siete departamentos de investigación en la Universidad de Cuenca, cuya finalidad es fortalecer el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, trabajando desde enfoques disciplinarios e interdisciplinarios.

*Tabla 43 - Departamentos de investigación*

<b>Departamento</b>	<b>Objetivo</b>
Departamento de Biociencias	Promueve la salud de la comunidad a través de investigación inter y multidisciplinaria en alimentación, nutrición, uso de plantas medicinales, e ingeniería de reactores y catálisis.
Departamento de Ciencias de la Computación	Encargado de la organización, coordinación, asesoramiento, difusión y evaluación de programas y proyectos de investigación en el campo del conocimiento de las ciencias tecnológicas y computacionales del ámbito de la ingeniería de sistemas.
Departamento de Eléctrica, Electrónica y Telecomunicaciones	Promueve la investigación en las áreas relacionadas con la Ingeniería Eléctrica, Electrónica y Telecomunicaciones, y viabiliza la generación del conocimiento para el desarrollo y mejoramiento de la sociedad.
Departamento de Ingeniería Civil	Encargado de la investigación en el campo de las ciencias tecnológicas y ciencias de la tierra vinculadas a la Ingeniería Civil, que permita la formulación de soluciones integrales en términos de sostenibilidad y con responsabilidad ambiental.
Departamento Interdisciplinario de Investigación, Espacio y Población	Genera y difunde conocimiento científico a través del estudio de las interacciones y relaciones de la población en un entorno social y territorial construido desde una perspectiva interdisciplinaria con el fin de aportar a la construcción de una sociedad más equitativa y sustentable.
Departamento de Química Aplicada y Sistemas de Producción	Integra y complementa las actividades de investigación, desarrollo e innovación, en las áreas de producción de bienes y servicios, ciencias químicas vinculadas al desarrollo de procesos y productos, producción y uso de recursos energéticos, así como el estudio de los impactos ambientales resultantes de estas actividades a nivel local, regional y nacional.
Departamento de Recursos Hídricos y Ciencias Ambientales	Unidad académica interdisciplinaria que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de la población a través de la generación de nuevo conocimiento científico y tecnológico en torno al agua y su relación con sistemas naturales, construidos, sociales y productivos, desde una perspectiva de desarrollo sostenible.

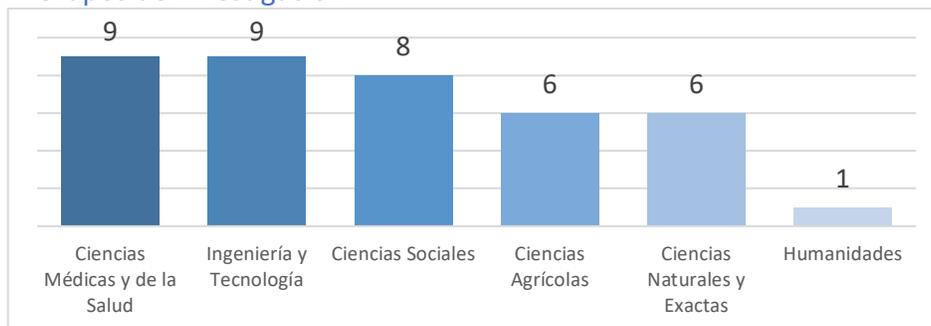
Fuente: Dirección de Investigación de la Universidad de Cuenca DIUC (2021)

## **Grupos de investigación**

Los Grupos de Investigación son colectivos académicos que dan respuesta a planteamientos científicos en líneas de investigación establecidas y sirven de plataforma para el desarrollo y ejecución de proyectos de investigación, de desarrollo e innovación tecnológica, así como ejecución de propuestas académicas de grado y posgrado. Actualmente, existen 39 Grupos

de investigación divididos en 6 áreas de conocimiento: Ciencias Médicas y de la Salud, Ingeniería y Tecnología, Ciencias Sociales, Ciencias Agrícolas, Ciencias Naturales y Exactas y Humanidades, siendo esta última la menos representativa.

Figura 74 - Grupos de Investigación



Fuente: Dirección de Investigación de la Universidad de Cuenca DIUC (2021)

### ***Ciencias Médicas y de la Salud***

- Alimentación, Nutrición y Salud
- Plantas Medicinales
- Biología Molecular y Telemedicina
- Neurodesarrollo y Nutrición
- Medicina Intercultural
- Salud-Educación
- Salud Sexual y Reproductiva
- Salud Pública, Alimentación y Actividad Física en el ciclo de la vida
- Grupo GIRO

### ***Ingeniería y Tecnología***

- Ingeniería de Software
- Gestión del Conocimiento
- Sistemas de Energía Eléctrica
- Procesamiento de Señales y Comunicaciones
- Electrónica y Control
- Estructuras, sismicidad y materiales
- Geotecnia, vialidad - transporte
- Ingeniería del Agua & Saneamiento Ambiental
- Sismicidad en edificaciones

### ***Ciencias Sociales***

- Población y Desarrollo Local y Sustentable (PYDLOS)
- Ciudades Sustentables (LlactaLab)
- Acompañamiento Organizacional al Desarrollo (ACORDES)
- Ciudad Patrimonio Mundial - CPM
- Ciudad, territorio y movilidad - CITMOV
- Valoración del suelo y la vivienda
- Economía Regional

- Empresas

### **Ciencias Agrícolas**

- Centro de Agroforestería y Manejo del Paisaje
- Biotecnología Agrícola
- Suelos y Producción
- Agroforestería, manejo y conservación del paisaje
- Biotecnología de la reproducción animal
- Producción Animal

### **Ciencias Naturales y Exactas**

- Ingeniería de Reactores, Catálisis y tecnologías del medio ambiente
- Centro de Estudios Ambientales (CEA)
- Centro de Sistemas de Producción y Bioenergía (SISPROEN)
- Centro de Química Aplicada y Ciencias de Materiales (QUIMAT)
- Centro de Hidrología y Clima
- Centro de Saneamiento Ambiental

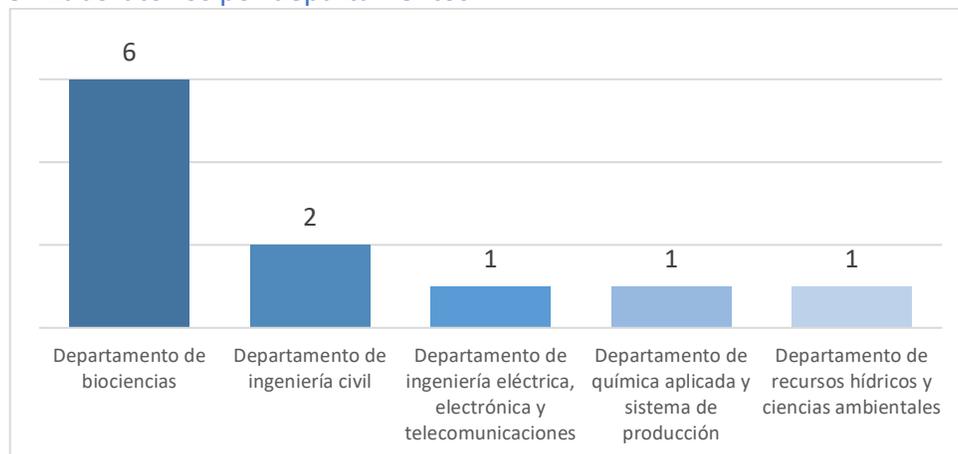
### **Humanidades**

- MediaLab

## **Laboratorios**

La Universidad de Cuenca cuenta actualmente con 11 laboratorios para los departamentos de investigación, seis de los cuales corresponden al Departamento de Biociencias, tal como se puede apreciar en la figura No X.

Figura 75 - Laboratorios por departamentos

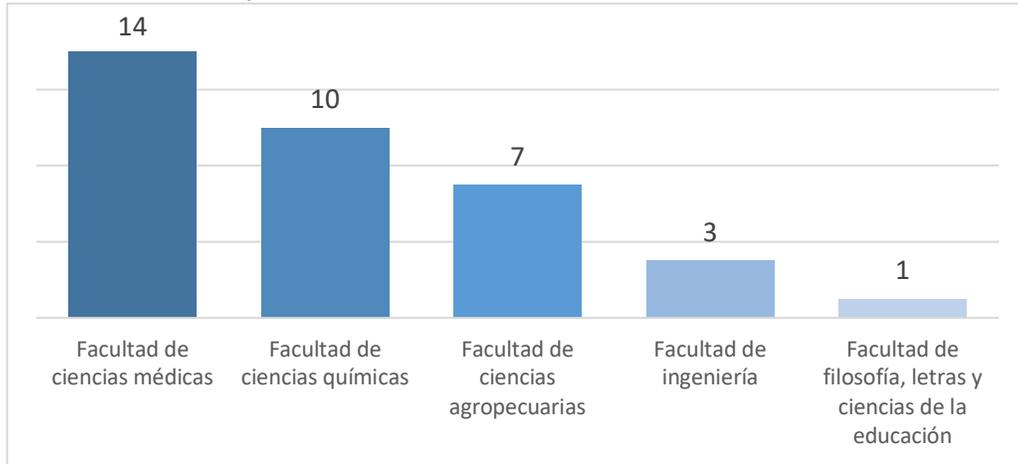


Fuente: Dirección de Investigación de la Universidad de Cuenca DIUC (2021)

Con respecto a las facultades, la distribución de laboratorios al interior de la institución también es heterogénea. Cerca del 70% de laboratorios se concentran en las facultades de

Ciencias Médicas y Ciencias Químicas, con 14 y 10 instalaciones respectivamente, mientras que en la facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación existe únicamente un laboratorio.

Figura 76 - Laboratorios por facultades



Fuente: Dirección de Investigación de la Universidad de Cuenca DIUC (2021)

### Aulas, auditorios y centros de cómputo según campus

La Universidad de Cuenca cuenta con 4 campus: Central, Paraíso, Yanuncay y Centro Histórico, con un total de 373 aulas, 18 auditorios y 18 salas de cómputo. En el Campus Central, se encuentra la mayor cantidad de aulas y auditorios, mientras en el Campus Paraíso se encuentra la mayor concentración de salas de cómputo.

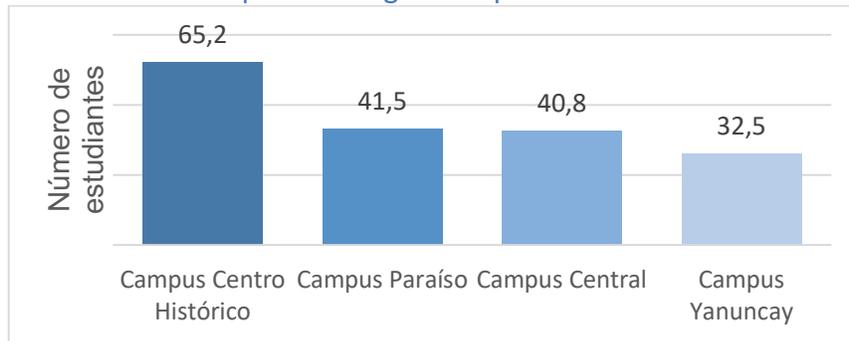
Tabla 44 - Aulas, auditorios y centros de cómputo según campus

Campus	No. de aulas	No. de auditorios	No. de salas de cómputo
Campus Central	221	10	7
Campus Paraíso	68	6	9
Campus Yanuncay	61	1	2
Campus Centro Histórico	23	1	0
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

Fuente: Planificación Física

A nivel general de todos los campus de la Universidad existe una relación de 41,1 estudiantes por aula. En el Campus del Centro Histórico es en donde esta relación es mayor, con 65,2 estudiantes por aula, mientras que en el Campus Yanuncay se ubican 32,5 estudiantes por aula, tal como se puede verificar en la figura No X.

Figura 77 - No. de estudiantes por aula según campus

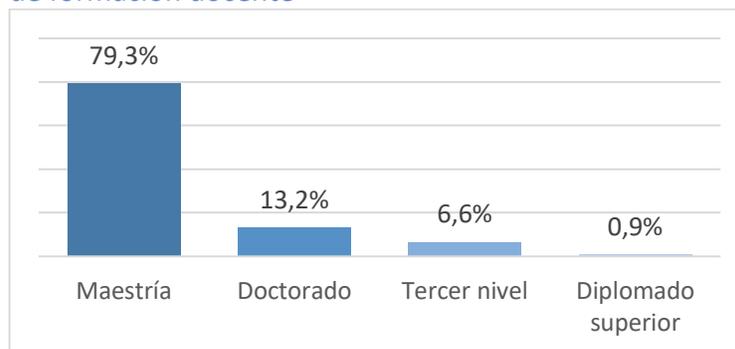


Fuente: La investigación

### Nivel de formación docente

Actualmente, el personal docente de la Universidad de Cuenca está conformado por 1285 colaboradores. De este grupo el 92,5% cuenta con título de Cuarto Nivel y/o con un PhD; un 0,9% tiene como nivel más alto de formación un Diplomado Superior; y el 6,6% restante posee un título de Tercer Nivel como un nivel más alto de formación académica.

Figura 78 - Nivel de formación docente

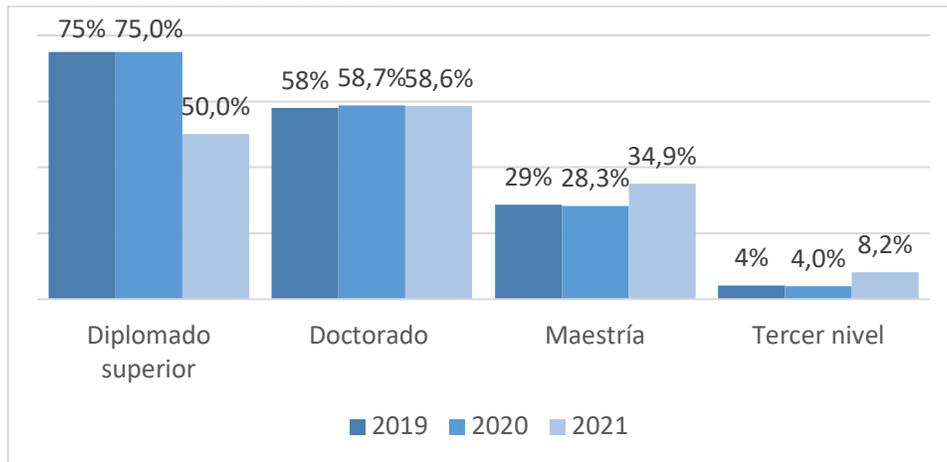


Fuente: Vicerrectorado académico

### Nivel de formación docente/titularidad

Para 2021, la cantidad de docentes con titularidad dentro de la Universidad de Cuenca se incrementó al 36,4% en comparación con 2020 y 2019, en donde los valores fueron de 31,5% y 31,4% respectivamente. Los docentes que poseen un PhD no han experimentado un cambio significativo en estos años, mientras que aquellos con un Diplomado Superior se han visto reducidos. Sin embargo, la titularidad de los docentes que poseen Tercer y Cuarto Nivel ha aumentado significativamente durante el mismo periodo.

Figura 79 - Nivel de formación docente

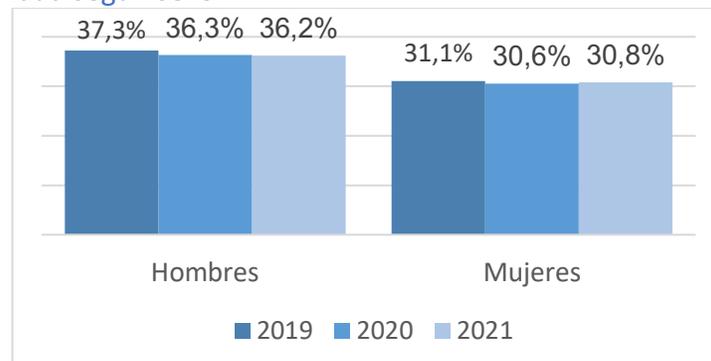


Fuente: Vicerrectorado académico

#### 4.2.9 Titularidad según sexo

Existe una mayor cantidad de docentes de género masculino que poseen la titularidad en la universidad. En los últimos tres años ese porcentaje no ha variado significativamente para ninguno de los dos géneros.

Figura 80 - Titularidad según sexo



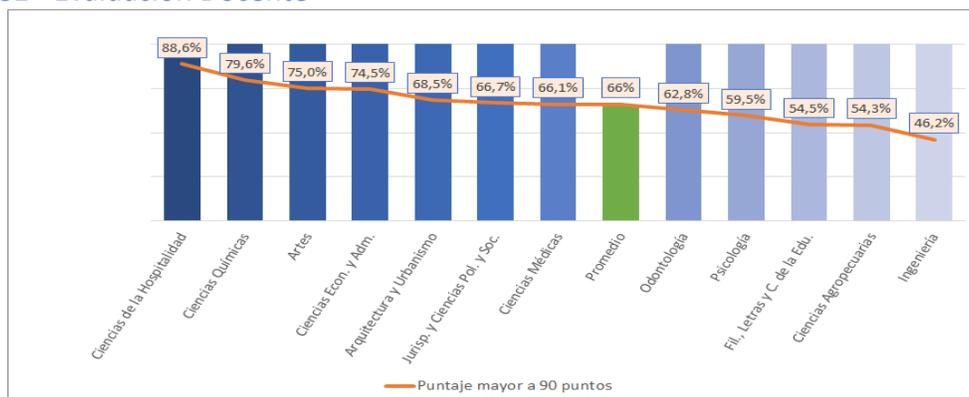
Fuente: Vicerrectorado académico

## Docentes con evaluaciones estudiantiles satisfactorias

En el período académico septiembre 2019 - febrero 2020, con apego a la normativa vigente en el período informado, se evaluaron las siguientes funciones: a) Docencia; b) Investigación; y, c) Administración/Gestión.

En promedio, el 66% del personal docente de la Universidad de Cuenca posee una evaluación satisfactoria por parte de los estudiantes. La Facultad de Ciencias de la Hospitalidad concentra la mayor cantidad de docentes con evaluaciones satisfactorias con un 88,6%, mientras que en la Facultad de Ingeniería se encuentra la menor cantidad con apenas el 46,2%.

Figura 81 - Evaluación Docente



Fuente: Vicerrectorado académico

### 4.2.12 Programas académicos

La Universidad de Cuenca actualmente oferta tres programas de doctorado, el Programa de Gestión de los Recursos Hídricos se encuentra en ejecución y se desarrolla desde el Departamento de Recursos Hídricos y Ciencias Ambientales; por otra parte, los Programas: Ciencias de la Computación y, Recursos Naturales Renovables cuentan con la aprobación del CES para su ejecución, y están en etapa de convocatoria pública.

Tabla 45 - *Programas de doctorado*

Estado	Cantidad	Denominación
En vigencia	1	▪ Gestión de los Recursos Hídricos

Estado	Cantidad	Denominación
Aprobado	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ciencias de la Computación</li> <li>▪ Recursos Naturales Renovables</li> </ul>

Fuente: Dirección de Posgrado

De igual manera, la Universidad de Cuenca actualmente oferta 19 programas de posgrado y posee 6 adicionales que se encuentran en vigencia.

*Tabla 46 - Programas de posgrado*

Facultad	Programa	Estado
Arquitectura y Urbanismo	Maestría en Ordenación del Territorio	En oferta
	Maestría en Construcciones	En vigencia
	Maestría en Proyectos Arquitectónicos	En vigencia
Artes	Maestría en Interpretación y Pedagogía Musical	En oferta
	Maestría en Educación Cultural y Artística	En vigencia
Ciencias Agropecuarias	Maestría en Agropecuaria mención en Administración Agropecuaria	En oferta
	Maestría en Agropecuaria mención Sistemas de Producción de Rumiantes	En oferta
Odontología	Especialización en Endodoncia	En oferta
	Especialización en Ortodoncia	En oferta
Ingeniería	Maestría en Ciencias de la Ingeniería Eléctrica	En oferta
	Maestría en Ingeniería en Software	En oferta
Psicología	Maestría en Psicología Clínica, mención Salud Mental para Niños, Adultos y Familias	En oferta
	Maestría en Psicología mención Jurídica y Forense	En vigencia
Ciencias Económicas y Administrativas	Maestría en Sociología Política	En oferta
Ciencias Químicas	Maestría en Planificación y Gestión Energética	En oferta
	Maestría en Ingeniería Industrial Mención Calidad y Productividad	En oferta
	Maestría en Farmacia, mención Farmacia Clínica	En oferta
	Maestría en Biociencias Aplicadas con mención en Biodescubrimiento	En vigencia
Ciencias Médicas	Maestría en Sexología	En oferta
	Maestría en Medicina Legal y Forense	En oferta

Facultad	Programa	Estado
	Maestría en Nutrición y Dietética	En oferta
	Maestría en Epidemiología	En oferta
	Maestría en Investigación en Ciencias de la Salud	En oferta
Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	Maestría en Educación mención Inclusión Educativa y Atención a la Diversidad	En vigencia
	Maestría en Desarrollo Sostenible y Economía Circular	En oferta

Fuente: Dirección de Posgrado a agosto 2021

### Líneas de investigación activas

Actualmente, existen 90 líneas de investigación activas sobre las cuales se desarrollan procesos de generación de conocimiento. Estas se concentran principalmente en las ciencias sociales interdisciplinarias y en la formación, educación y pedagogía.

Tabla 47 - Líneas de Investigación

Línea de investigación	Número
Ciencias sociales interdisciplinarias	15
Educación, en general, formación, pedagogía	10
Ingeniería civil	8
Ingeniería eléctrica y electrónica	6
Dirección de empresas	6
Estudios urbanos (planificación y desarrollo)	6
Ciencias de la tierra, multidisciplinarios	5
Ciencias del medioambiente	5
Ciencias de la computación	4
Recursos hídricos	4
Ingeniería arquitectónica	4
Telecomunicaciones	4

Línea de investigación	Número
Economía	4
Salud pública y medio ambiente	3
Econometría	3
Planificación del transporte y aspectos sociales	3
<b>Total</b>	<b>90</b>

Fuente: Vicerrectorado de Investigaciones

### Redes académicas a las que pertenece la universidad

Actualmente la Universidad de Cuenca pertenece a 45 redes académicas de las cuales el 70% son de carácter internacional, estos vínculos estratégicos han permitido un trabajo cooperativo y han coadyuvado para que el quehacer investigativo de los diferentes grupos de investigación logre una trascendencia nacional e internacional. Estas redes se han gestionado a través de los Departamentos de Investigación.

Tabla 48 - *Redes académicas*

Unidad Responsable	No. de redes nacionales	No. de redes internacionales	TOTAL
BIOCS	7	9	16
DIEP	4	9	13
DRH	1	11	12
DCC	1	3	4
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>32</b>	<b>45</b>

Fuente: Vicerrectorado de investigaciones

*Nota.* BIOCS (Departamento de Biociencias), DIEP (Departamento Interdisciplinario de Espacio y Población; DRH (Departamento de Recursos Hídricos y Ambiente); DCC (Departamento de Ciencias de la Computación.

Entre los indicadores levantados destacan herramientas tecnológicas para el acceso y transferencia de información disponibles para el personal Docente, Empleados y

Estudiantes, la infraestructura de la institución: laboratorios, aulas, salas de cómputo y auditorios, los programas académicos de posgrado y doctorado que se ofertan, los departamentos, grupos y líneas de investigación, el nivel de formación de los docentes y la satisfacción de los estudiantes con su desempeño, así como las redes académicas a las que pertenece la universidad.

## 1.2.4 Análisis de la gestión por procesos

ing. Sara Cristina Padilla Contreras, Analista de Calidad de la Universidad de Cuenca

La gestión por procesos es una acción permanente. Todos los procedimientos de una organización tienden a requerir mejoras con el paso del tiempo y es necesaria la actualización de requisitos, pasos, responsables, a medida que la dinámica organizacional cambia. De acuerdo con la metodología de diagnóstico, la perspectiva de los procesos es fundamental para garantizar la sostenibilidad de la organización en el largo plazo. Estudiar los procesos vinculados a la razón de ser de la Universidad, y también los que facilitan la realización de todos los servicios permite identificar las mejoras necesarias para la gestión organizacional en el futuro. Este análisis considera a los procesos administrativos y académicos de la gestión universitaria y establece una descripción de la situación actual de la gestión por procesos.

### 1.2.4.1 Objetivos del análisis de la gestión por procesos

#### **General**

Establecer una línea de base de la situación actual de los procesos de gestión por tipo de actividad

#### **Objetivos Específicos:**

- Establecer el estado actual de los procesos de gestión académica
- Establecer el estado actual de los procesos de gestión administrativa
- Identificar el estado actual de los recursos tecnológicos, físicos, y humanos que sostienen los procesos identificados

### 1.2.4.2 Metodología de análisis de la gestión por procesos

La metodología de análisis se basó en la revisión de la información institucional vigente, de la información relacionada con los sistemas informáticos internos y su eficiencia en relación

con los procesos, así como también, encuestas de satisfacción a clientes internos y externos para conocer la percepción general sobre la gestión por procesos de la institución.

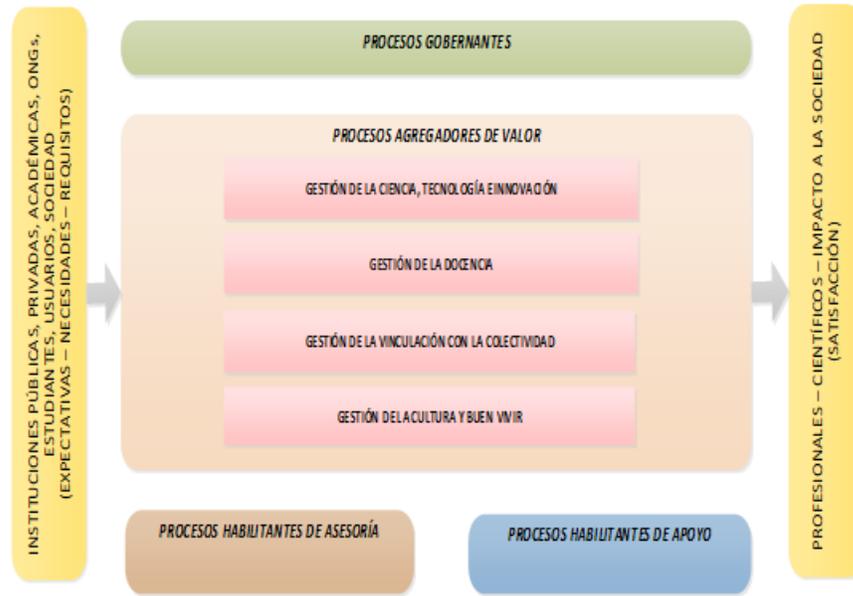
Se revisó el Manual de Gestión Organizacional por Procesos, Inventario de Procesos y el Plan de Tecnologías de Información 2021 que contienen información sobre procesos de la institución y la información correspondiente a los 38 principales sistemas de información en uso; de gestión académica y administrativa de la universidad. Por otro lado, se realizaron 6 entrevistas personales y 14 entrevistas vía electrónica a autoridades de facultades y direcciones y se realizaron 759 encuestas a personal docente, empleados y trabajadores.

#### 1.2.4.3 Marco de referencia de la gestión por procesos

De acuerdo con la normativa nacional aplicable, La cadena de valor es la representación gráfica de las actividades estratégicas relevantes de la institución. Se obtiene a partir de analizar los productos primarios, sin que esto represente necesariamente que son unidades administrativas, sino que identifica el aporte de valor de las macro actividades que permiten el cumplimiento de la misión institucional. (SENRES, 2006, p 8). Esto permite construir el Mapa de procesos. El cuál es la representación gráfica que permite ver la relación entre los procesos que ejecuta la universidad de forma que con un simple vistazo vemos aquello a lo que se dedica la organización y cómo genera sus productos o servicios. Tomado del Manual de Gestión Organizacional por Procesos, p 6.

En el caso de la universidad, la cadena de valor vigente a la fecha de realización de esta investigación se ilustra en la figura No 1.

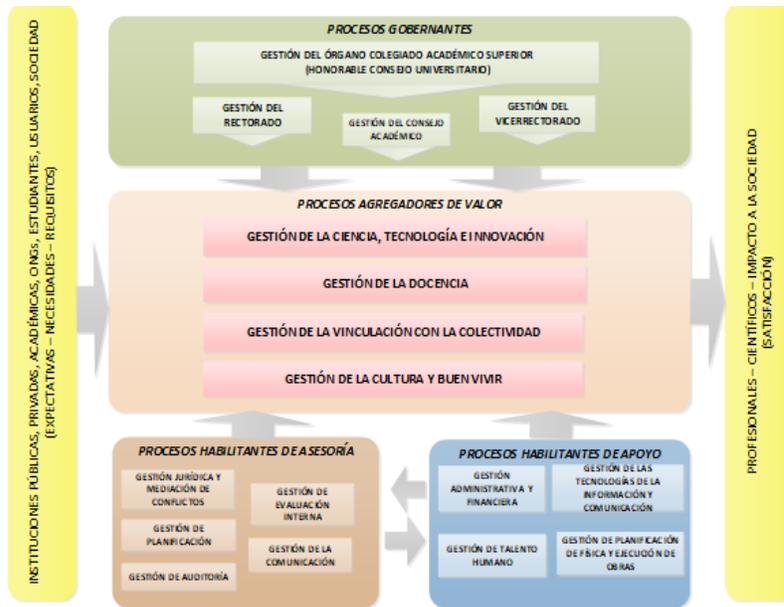
Figura 82 - Cadena de valor Universidad de Cuenca



Fuente: Manual de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad de Cuenca, 2014, p 10

Se puede apreciar que el primer proceso agregador de valor es el de la gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación. Asunto no menor en el marco de la construcción del plan pues establece un criterio relevante de prelación que servirá para la construcción del plan estratégico. Por su parte, el mapa de procesos vigente se explica en la figura No 82.

Figura 83 - Mapa de Procesos de la Universidad de Cuenca



Fuente: Manual de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad de Cuenca, 2014, p 11

La normativa aplicable indica que los procesos se categorizan desde los tipos de procesos (gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de apoyo y asesoría), hasta llegar a los procedimientos específicos.

#### 1.2.4.4 Resultados del análisis de la gestión por procesos

Para el análisis se identificaron los macroprocesos, procesos y subprocesos que han sido construidos y rediseñados desde la aprobación del manual que los contiene. Del total de subprocesos identificados se determinó el total de procesos que se encuentran documentados por medio de un diagrama de flujo y procedimientos descritos. Finalmente, se registró la mayor cantidad de subprocesos existentes. Se evidenció, entre otras cosas, que solo se ha levantado información sobre los procesos de tipo administrativo.

El resumen de los procesos identificados se explica en la Tabla No 1.

Tabla 49 - *Número de Macroprocesos, Procesos y Subprocesos*

TIPO	MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS	PROCEDIMIENTOS	DIAGRAMAS DE FLUJO
Gobernante	2	4	7	0	7
Agregador de Valor	5	18	80	29	51
Habilitante de Apoyo	4	15	157	64	93
Habilitante de Asesoría	4	8	35	0	35
TOTAL	15	45	279	93	186

Fuente: La investigación

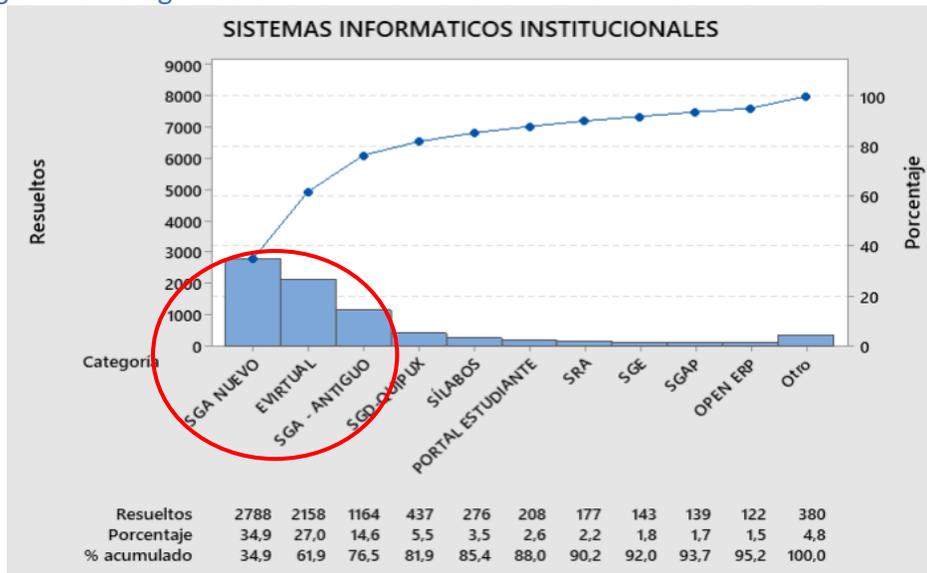
De la tabla se puede desprender que solo el 33% de los subprocesos se encuentran mapeados y procesados hasta el nivel de procedimientos. Se puede verificar también que los subprocesos habilitantes de asesoría no tienen ningún procedimiento y entre los subprocesos agregadores de valor y los habilitantes de apoyo, solo se tiene alrededor del 35% adecuadamente procedimentados.

Adicionalmente, se ha encontrado que algunas facultades han identificado sus procesos internos administrativos y académicos de manera autónoma y sin coordinación con la Unidad de Calidad, por lo cual esos procesos no cumplen con los lineamientos y políticas de gestión por procesos de la Universidad.

### Sistemas Informáticos Institucionales y su Relación con los Procesos

La metodología de diagnóstico incluyó la recolección de información acerca de los sistemas informáticos institucionales vinculados a la gestión de procesos para identificar si estos representan un aporte a la ejecución de los mismos, o por el contrario los hacen más complicados. Los sistemas informáticos institucionales que tienen más solicitudes de soporte se encuentran en el gráfico No 3.

Figura 84 - Diagrama de Pareto sistemas informáticos institucionales



Fuente: Mesa de Ayuda - DTICs

Se puede apreciar que los sistemas institucionales que tienen más requerimientos de soporte son los denominados SGA NUEVO, EVIRTUAL y SGA – ANTIGUO. Los procesos gestionados dentro de cada uno de ellos se detallan en la tabla No 3.

Tabla 50 - *Sistemas Informáticos y procesos a los que responden*

SISTEMAS	PROCESOS
SGA NUEVO	Oferta de asignaturas
	Distributivos
	Matrícula
	Calificaciones
EVIRTUAL	Enseñanza
SGA - ANTIGUO	Inscripciones
	Oferta de asignaturas
	Distributivos
	Matrícula
	Calificaciones
	Actas de grado

Fuente: Dirección de Planificación

El análisis revisó el subproceso de matrícula, como un caso específico para identificar la vinculación tomando como referencia la información documentada de una de las Facultades de la Universidad. El estudio puso en evidencia que ese subproceso no muestra las actividades que se ejecutan dentro del sistema de gestión académica SGA, la información no está actualizada, no se cumplen los lineamientos para la gestión por procesos y no se ha trabajado de manera articulada con todas las dependencias involucradas.

#### 1.2.4.5 Resultados del Estudio de Satisfacción interna con la gestión por procesos

Para analizar la percepción de los diferentes estamentos de la universidad, se realizaron dos estudios diferenciados. Por un lado, se entrevistó, ya sea de manera presencial, o a través de cuestionario electrónico, a las autoridades de las facultades y direcciones de la Universidad. Por otro lado, se aplicó una encuesta online a una muestra específica de

docentes, empleados y trabajadores. La tabla No 4 señala la ficha técnica de ambos estudios.

Tabla 51 - *Ficha técnica de entrevistas y encuestas aplicadas*

	Muestra	Tipo de Entrevista	Periodo de aplicación	Nivel de confianza	Margen de error
Entrevistas y encuestas a Autoridades de Facultades y Dependencias	20	6 entrevistas personales presenciales y 14 encuestas personales electrónicas	21/06/2021 al 25/06/2021		
Encuesta a docentes, empleados, investigadores y trabajadores	759	Encuesta electrónica	12/06/2021 al 25/06/2021	97%	3%

Fuente: Dirección de Planificación

### Satisfacción de las autoridades de Facultades y Direcciones de la Universidad de Cuenca

El segmento de autoridades tiende a tener un conocimiento más específico sobre las actividades que se realizan en sus dependencias, aunque reconocen que no tienen un conocimiento más profundo cuando se trata de identificar requisitos únicos para cada trámite, y tampoco existe un reconocimiento de que existe una unidad administrativa responsable de la gestión por procesos de la institución, y por el contrario, indican que la coordinación de la gestión de procesos se realiza directamente con cada dependencia o facultad.

Por otra parte, se consultó a los participantes si los sistemas informáticos aportan a la ejecución de manera óptima de los procesos. Más de la mitad considera que no los agilizan y la mitad de las autoridades se muestran insatisfechas con la forma en la que se gestionan los procesos al interior de la Universidad.

## Satisfacción de los docentes, investigadores, empleados y trabajadores con la gestión por procesos

De la aplicación de la encuesta a los diferentes segmentos encontramos los siguientes datos relevantes:

- La mayoría de encuestados de cada grupo afirma conocer, al menos medianamente, los procesos que ejecutan sus unidades académicas o administrativas a las cuales pertenecen.
- La percepción de los encuestados en relación a la identificación de los procesos y sus requisitos se encuentra dividida ya que aproximadamente la mitad de ellos están de acuerdo en que los diferentes procesos están plenamente identificados. Es importante además notar que identificación no es lo mismo que documentación de procesos.
- El común de los encuestados desconoce que existe una unidad administrativa encargada de la gestión por procesos, excepción de los empleados, los cuales sí tienen ubicada a la unidad.
- El grupo de los trabajadores e investigadores en su gran mayoría no hacen uso de los sistemas informáticos institucionales; al contrario, los docentes y empleados que los utilizan para el desarrollo de sus actividades consideran que apoyan a la ejecución de las mismas.
- Los problemas más comunes en el uso de los sistemas son: desconocimiento del uso del aplicativo, fallos constantes en la aplicación, complejidad en el uso de las pantallas, lentitud en el sistema, intermitencia en la disponibilidad de los sistemas; en todos estos problemas mencionados los porcentajes se encuentran distribuidos de manera equitativa. Por lo que se recomienda realizar un análisis completo identificando todos los factores que influyen en la correcta operatividad y eficiencia de las aplicaciones.
- Otro de los aspectos identificados por medio de las encuestas es que un alto porcentaje de docentes y empleados considera que dentro de los procesos que se encuentran establecidos se requiere repetir de manera manual las actividades que ya son ejecutadas a través de un sistema.

- La gestión por procesos tiene satisfechos solo al 45% de los docentes y empleados de la universidad, lo que sugiere la urgencia de mejorar la calidad de la gestión en esta materia.

## **Conclusiones**

Al finalizar el proceso de análisis de la información proporcionada por las distintas fuentes y metodologías mencionadas en la fase del desarrollo de este diagnóstico, se evidencia que la gestión por procesos no tiene un nivel de desarrollo adecuado. Hasta el momento se ha trabajado en el levantamiento de información como insumo para armar procesos de carácter administrativo o de gestión; sin embargo, queda pendiente la identificación, modelamiento y optimización de los procesos de carácter académico, mismos que son de vital importancia al ser parte de la cadena de valor institucional.

La investigación ha puesto en evidencia también que el enfoque de procesos que se aplica es insuficiente. No se ha planteado metodologías de mejora continua ni se han realizado las acciones necesarias para su mejoramiento. Lo que se ha logrado hasta el momento es la documentación de los procesos por medio de procedimientos específicos y, en algunos casos, se han identificado mejoras en los mismos basados en modificaciones normativas, pero no necesariamente con base a gestión profesional que tome como referencia el análisis estadístico y se oriente al aseguramiento de la calidad.

Al no contar con una cultura organizacional desde el enfoque de calidad y enfoque al cliente la construcción de los sistemas informáticos institucionales no se ha basado en la gestión por procesos para su desarrollo, lo que en la actualidad se puede evidenciar al momento de ejecutar los procesos.

## 1.2.5 Análisis de la gestión financiera

Ing. Paola Castillo Palomeque

En esta sección se presenta el análisis de los ingresos y gastos registrados en el Presupuesto de la Universidad de Cuenca a lo largo del período 2013-2020. Para el efecto se muestra la estructura y evolución de los rubros de ingresos y gastos involucrados, así como un comparativo con los niveles de ejecución presupuestaria a lo largo del período analizado. Las tablas se acompañan de gráficos, para facilitar la lectura e interpretación de las cifras, destacando los aspectos relevantes del comportamiento de las variables examinadas. Se concluye resumiendo los elementos más significativos que surgen del análisis realizado, a manera de conclusiones, a partir de lo cual se formulan algunas sugerencias para la gestión estratégica.

### 1.2.5.1 Objetivos del análisis de la gestión por procesos

#### **General**

Establecer una línea de base de la capacidad organizacional de generación de ingresos y mejoramiento de la productividad

#### **Objetivos Específicos:**

- Analizar el comportamiento de las diferentes fuentes de ingresos en el periodo analizado
- Medir el nivel de ejecución presupuestaria de gastos permanentes en el periodo analizado
- Medir el nivel de ejecución presupuestaria de gastos no permanentes en el periodo analizado
- Identificar las razones que explican el comportamiento organizacional en relación a los resultados obtenidos

### 1.2.5.2 Metodología de análisis de la gestión financiera

#### Técnicas de recolección de información

- Fuente Primaria - eSIGEF

#### Procedimiento

- Medición de cumplimiento de la ejecución presupuestaria anual de ingresos y gastos.
  - ❖ PRESUPUESTO CODIFICADO<sup>59</sup> / PRESUPUESTO DEVENGADO<sup>60</sup>
  - ❖ PRESUPUESTO CODIFICADO / PRESUPUESTO RECAUDADO<sup>61</sup>

### 1.2.5.3 Marco de referencia de la gestión financiera

La ejecución presupuestaria corresponde al conjunto de acciones o tareas destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo. Acciones que en el sector público son canalizadas a través del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF).

En este sentido y en cumplimiento a la normativa que regula la administración de los recursos públicos, la Universidad de Cuenca desde el año 2009 ingresó a formar parte del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF), cuyo sistema es una herramienta informática a través de la cual se facilita el desarrollo de los procesos de la gestión financiera pública del Presupuesto General del Estado.

---

<sup>59</sup> **Presupuesto Codificado:** Es el presupuesto inicial más las reformas realizadas (aumentos y/o disminuciones), a un período de corte.

<sup>60</sup> **Presupuesto Devengado:** Es el monto de las obras, bienes o servicios tramitados por la entidad cuyo valor es una obligación de pago, en forma independiente a si este pago se realizó o no.

<sup>61</sup> **Presupuesto Recaudado:** Es el presupuesto que ingresó a un período de corte.

A través de este sistema, se elabora la proforma presupuestaria, asignación anual de recursos y la ejecución u operativización del presupuesto institucional como son acreditaciones, depósitos y recaudaciones, todos estos procesos se realizan únicamente a través de la Cuenta Única generada en el Banco Central del Ecuador, sobre la base de las políticas establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, garantizando con ello que el 100% de la información presupuestaria se registre en este sistema.

El presupuesto de la Universidad de Cuenca, se estructura en 4 programas: Administración Central, Formación y Gestión Académica; Gestión de la Investigación; y, Gestión de la Vinculación con la Colectividad.

### 1.2.5.3 Resultados del análisis de la gestión financiera

#### Ingresos presupuestados y recaudados

A continuación, se presenta el detalle de los ingresos presupuestados en cada ejercicio económico y las recaudaciones efectivas en el mismo período, considerando todas las fuentes de financiamiento.

Tabla 52 - *Ingresos presupuestados y recaudados (en dólares norteamericanos y porcentajes)*

Año	Presupuestado	Tasa de variación anual	Recaudado	Tasa de variación anual
2013	75.500.735		67.228.405	
2014	83.910.229	11,1%	71.415.467	6,2%
2015	97.600.288	16,3%	83.304.710	16,6%
2016	93.779.362	-3,9%	77.621.855	-6,8%
2017	99.043.292	5,6%	84.749.350	9,2%
2018	90.618.189	-8,5%	77.931.834	-8,0%
2019	98.411.398	8,6%	83.229.494	6,8%
2020	83.542.815	-15,1%	69.466.993	-16,5%

**Fuente:** Ministerio de Finanzas / ESIGEF

**Elaboración:** La investigación.

La recaudación promedio en el período de 2013 a 2020 asciende al 85,2%. La mayor recaudación, en términos relativos, corresponde al ejercicio 2013 (89,0%) y la menor a 2016

(82,8%). En valores monetarios, la mayor recaudación dentro del período se registra en el año 2017 y la menor corresponde al año 2013. El hecho más significativo a destacar corresponde al recorte presupuestario del último año, por – 5,5 millones de dólares, que llevó las cifras de 2020 por debajo de los niveles del año 2014, como se observa en la tabla anterior. El comportamiento atípico de las cifras de 2020 resulta de la crisis sanitaria y las medidas de control impuestas para frenar la pandemia que, en el ámbito fiscal, se manifestaron en una severa restricción de la liquidez, que llevó al recorte sustancial del presupuesto anual, razón por la cual se estima pertinente dejar fuera este último año en el proceso de medición de las variaciones anuales tanto de las asignaciones como de las recaudaciones.

Con este antecedente, para el período 2013 – 2019, la tasa anual de crecimiento de las asignaciones presupuestadas asciende al 4,5% interanual; mientras que las recaudaciones se incrementaron con una tasa más moderada, llegando al 3,6% promedio interanual. El crecimiento anual más significativo se registra en el año 2015, seguido de 2017.

**Tabla 53 - Ingresos recaudados por fuente 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos)**

FUENTE	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Anticipos de ejercicios anteriores	786.277	1.001.062	3.812.194	2.751.456	3.202.007	1.188.002	1.087.503	459.467
Asistencia técnica y donaciones	353.856	151.733	1.590.673	0	1.000.000			438.900
Colocaciones externas								3.270.896
Préstamos externos							2.763.795	1.184.858
Préstamos internos					5.072.821			
Recursos fiscales	14.011.445	10.361.282	14.528.753	13.322.473	14.460.836	15.144.840	17.150.685	11.204.896
Recursos generados por las instituciones	11.175.807	12.188.722	10.057.530	6.929.881	8.366.602	8.237.376	8.845.483	6.171.823
Recursos provenientes de preasignaciones	40.901.020	47.712.667	53.315.560	54.618.045	52.647.084	53.361.616	53.382.028	46.736.152
<b>Total general</b>	<b>67.228.405</b>	<b>71.415.467</b>	<b>83.304.710</b>	<b>77.621.855</b>	<b>84.749.350</b>	<b>77.931.834</b>	<b>83.229.494</b>	<b>69.466.993</b>

**Fuente:** Ministerio de Finanzas / ESIGEF

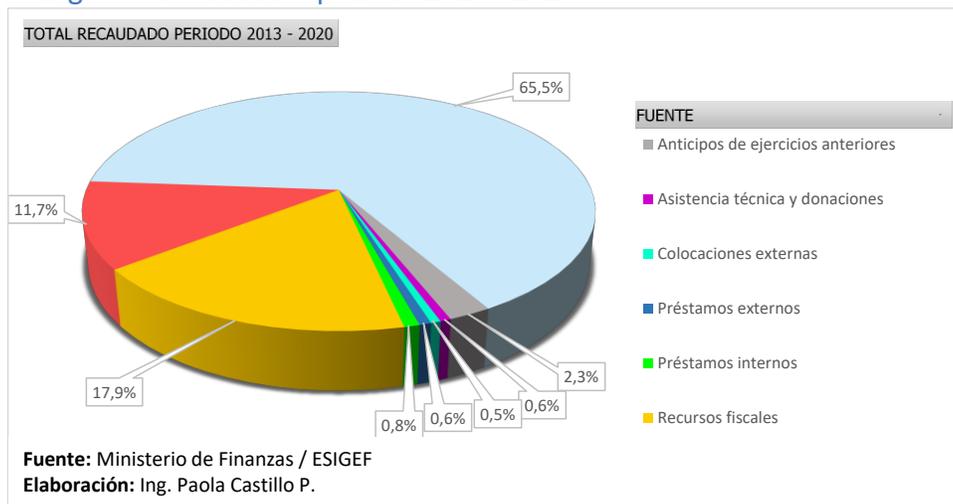
**Elaboración:** La investigación.

Debido al modelo de gestión financiera de la universidad pública del país las principales fuentes de ingresos recaudados provienen del Estado, a través de los recursos fiscales y recursos provenientes de preasignaciones que, en conjunto, representan en promedio el 83% de las recaudaciones totales a lo largo del período de análisis. La generación de recursos por la institución contribuye con el 12% de las recaudaciones en el mismo lapso. Entre 2013 y 2019 el mayor incremento en las recaudaciones se presenta en los Recursos

provenientes de preasignaciones (4,5% promedio interanual), seguido por los Recursos fiscales (3,4%), mientras que los recursos generados por la institución sufren una contracción del orden del 3,8% promedio.

Un detalle de la estructura de las recaudaciones por fuente de financiamiento se muestra en la Figura 1, a continuación.

Figura 85 - Ingresos recaudados período 2013 - 2020

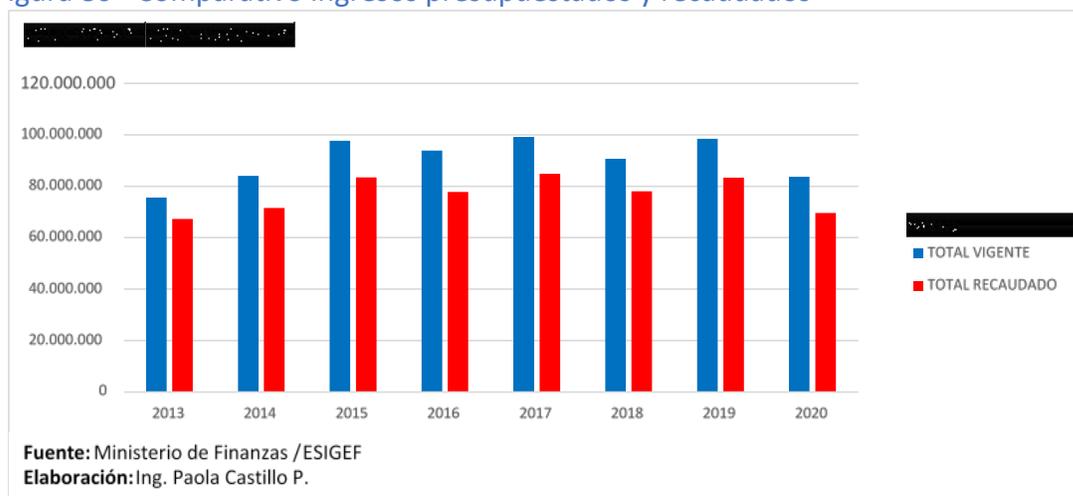


Como se observa, la mayor fuente de ingresos recaudados por la Universidad de Cuenca en el período 2013 – 2020 proviene de las preasignaciones fiscales que, en promedio, representan el 66% de las recaudaciones totales en el lapso señalado. La mayor recaudación por este concepto corresponde al año 2016, cuando alcanzó el 70% de las recaudaciones totales y la menor recaudación se registra en el año 2013, cuando llega al 61% del total recaudado. A continuación, se encuentran los recursos fiscales, que representan, en promedio, el 18% de las recaudaciones totales en el período de análisis. La recaudación más elevada por este concepto corresponde a los ejercicios 2013 y 2019 (21%), mientras la recaudación más reducida se registra en el ejercicio 2014 (15%). La mayor representatividad de estas dos fuentes corresponde a los ejercicios 2016 y 2018 (88%), mientras la menor se registra en los ejercicios 2014 y 2015 (81%).

Los recursos autogenerados por la Institución constituyen la tercera fuente de ingresos recaudados a lo largo del período 2013 – 2020, aunque su participación relativa en el total es significativamente inferior a los recursos fiscales. En promedio alcanzan el 12% del total de recaudaciones, con un máximo de 17% en los ejercicios 2013 y 2014, y un mínimo de 9%, en 2016 y 2020. Sin duda, el escenario de crisis sanitaria afectó el desempeño presupuestario en todos los órdenes, durante el último año. De manera complementaria, con un promedio del 3% a lo largo de los ocho años considerados, los anticipos de ejercicios anteriores y la asistencia técnica y donaciones (en los años 2013, 2014, 2015, 2016, 2017) completan los ingresos recaudados por la Universidad de Cuenca. Cabe precisar que, si bien los saldos de anticipos de ejercicios anteriores no constituyen un flujo de recursos, permiten amortizar anticipos entregados en años anteriores.

De lo señalado se establece la fuerte dependencia del presupuesto respecto de los recursos fiscales entregados por el gobierno central y, en consecuencia, la elevada sensibilidad de las actividades institucionales cuando se presentan restricciones en la transferencia de estos recursos por múltiples razones, en particular la falta de liquidez fiscal, exacerbada a raíz de la crisis provocada por la pandemia del Covid-19, -durante el último año-, además de otros eventos de orden macroeconómico que restan liquidez al Estado y que repercuten de manera directa en los retrasos y recortes presupuestarios que se evidenciaron con mayor intensidad en el año 2020, afectando el presupuesto de la Universidad de Cuenca, al igual que el de todas las instituciones de educación superior pública del país. Un detalle de la estructura de ingresos recaudados por fuente y por ejercicio económico se presenta en el Anexo No. 2.

Figura 86 - Comparativo ingresos presupuestados y recaudados



Como se mencionó antes, en promedio la Universidad de Cuenca ha recaudado el 85% de los ingresos contemplados en su presupuesto anual, entre 2013 y 2020. En términos generales, la recaudación oscila entre el 83% (2016 y 2020) y el 89% (2013). El recorte presupuestario registrado en el año 2020 alcanzó al -15,1%. La reducción representó US\$ 14,8 millones de dólares menos que el año inmediato anterior.

La restricción más significativa para la recaudación proviene de la oportunidad en la colocación de los fondos por parte del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en particular cuando se trata de fondos destinados a inversión, los cuales, además, están sujetos a los procesos de contratación pública, que determinan tiempos específicos dispuestos por ley y que, a menudo, resultan inviables para una ejecución adecuada. En los años de mayor restricción estos fondos se han colocado en el último trimestre del año, afectando adversamente su aplicación.

Tabla 54 - Ingresos presupuestados, recaudados y devengados 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos)

Año	Presupuestado	Recaudado	Devengado
2013	75.500.735	67.228.405	63.343.781
2014	83.910.229	71.415.467	73.414.556
2015	97.600.288	83.304.710	78.963.011
2016	93.779.362	77.621.855	75.702.466
2017	99.043.292	84.749.350	86.049.192 (1)
2018	90.618.189	77.931.834	75.875.049
2019	98.411.398	83.229.494	77.994.191
2020	83.542.815	69.466.993	63.336.692

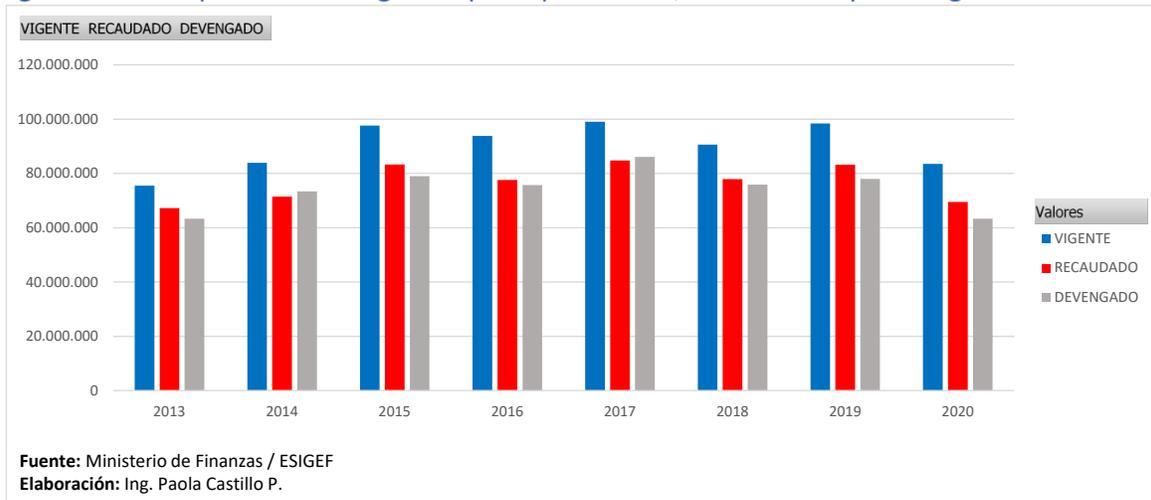
(1) Obedece a que el compromiso de los recursos se realiza sobre el presupuesto aprobado en la proforma presupuestaria (comprometidos no devengados)

**Fuente:** Ministerio de Finanzas / ESIGEF

**Elaboración:** Ing. Paola Castillo P.

Los datos que se presentan en la Tabla No. 3 muestran que el presupuesto vigente de la Universidad de Cuenca registró su cifra más elevada del período en el ejercicio 2017 (US \$99.043.292), seguido por el año 2019 (US \$98.411.398). En 2017 también se registran la recaudación y el devengado más altos (US \$84.749.350 y US \$86.049.192, respectivamente).

Figura 87 - Comparativo de ingresos presupuestados, recaudados y devengados



El promedio de ejecución presupuestaria en el período alcanza el 82%. El nivel más alto corresponde a los ejercicios 2014 y 2017 (87%), aunque el presupuesto vigente de este último año fue superior en 15,1 millones de dólares al registrado en el 2014.

Un detalle anual de lo presupuestado, recaudado y devengado, a través de gráficos, consta en el Anexo No. 2.

### Análisis por tipo de gasto

El detalle anual por tipo de gasto se presenta en la Tabla 4, como sigue.

**Tabla 55 - Gasto total devengado por tipo (en dólares norteamericanos US\$)**

AÑO	Gasto corriente	Gasto de inversión	Cuentas por pagar	Total Devengado
2013	49.499.521	13.658.968	185.292	63.343.781
2014	53.265.657	16.543.457	3.605.441	73.414.556
2015	60.551.882	18.011.669	399.460	78.963.011
2016	61.885.444	13.608.548	208.474	75.702.466
2017	62.659.623	23.135.928	253.641	86.049.192
2018	65.385.415	9.828.041	661.592	75.875.049
2019	67.796.926	9.300.620	896.646	77.994.191
2020	58.894.454	3.841.361	600.877	63.336.692

**Fuente:** Ministerio de Finanzas / ESIGEF

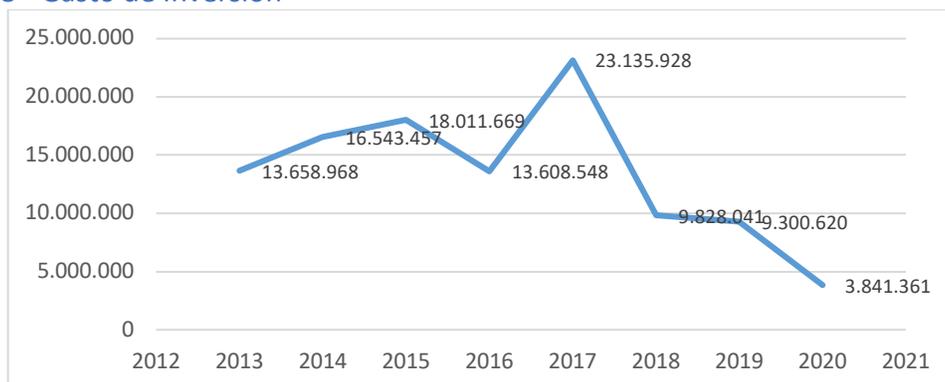
**Elaboración:** La investigación.

La mayor proporción del gasto corresponde al gasto corriente que, en promedio, representa el 81% de los gastos devengados durante el período 2013 – 2020. La mayor representatividad del gasto corriente respecto del gasto total se produce en el año 2020 (93,0%), mientras la menor en el año 2014 (72,6%). Dado que el gasto corriente sustenta las actividades operacionales permanentes (docentes y administrativas) de la Universidad, su monto muestra una tendencia creciente a lo largo del período en análisis, excepto por el ejercicio 2020, cuando se produce una contracción en el orden del 13% respecto de 2019. Hasta entonces, alcanzó una media de crecimiento interanual del 5,4%.

El gasto de inversión, al contrario, muestra mayor volatilidad, como se puede ver en la Figura 4, hasta 2017 hay una tendencia claramente creciente, pasando de 13,7 millones de dólares en 2013 a 23,1 millones de dólares en 2017, que corresponde al ejercicio con mayor nivel de gasto devengado dentro de este grupo de todo el período. En los últimos tres años hay una marcada desaceleración, coincidiendo con los ejercicios económicos que mayores

restricciones sufrieron, desde el punto de vista de la disposición oportuna de recursos para inversión, en respuesta a las limitaciones de la liquidez fiscal general. Los gastos de inversión representan en promedio el 18% de los gastos totales devengados en el período analizado.

Figura 88 - Gasto de Inversión



**Fuente:** Ministerio de Finanzas / ESIGEF

**Elaboración:** Dirección Administrativa Financiera

Dentro del grupo de Bienes y servicios para inversión (grupo 73) la mayor proporción del gasto devengado durante el período 2013 – 2020 corresponde al ítem 730606, Honorarios por contratos civiles de servicios, que concentra el 48% del total del grupo, seguido por los gastos de Consultoría Asesoría e investigación Especializada (ítem 730601), que representa el 15%; mientras que los gastos por Estudio y diseño de proyectos (ítem 730605) llegan al 7,3%<sup>62</sup>.

Las asignaciones para gastos de inversión son las que muestran mayor sensibilidad a los impactos derivados de la falta de liquidez fiscal, que se traduce fundamentalmente en retrasos para la disposición de los fondos, lo cual resta la capacidad de ejecución de un gasto que está, además, sujeto a procesos de contratación pública<sup>63</sup> relativamente extensos, como ya se mencionó. Desde luego el año 2020 fue el que mayores restricciones

<sup>62</sup> Los proyectos de inversión se gestionan a través de la Dirección de Planificación.

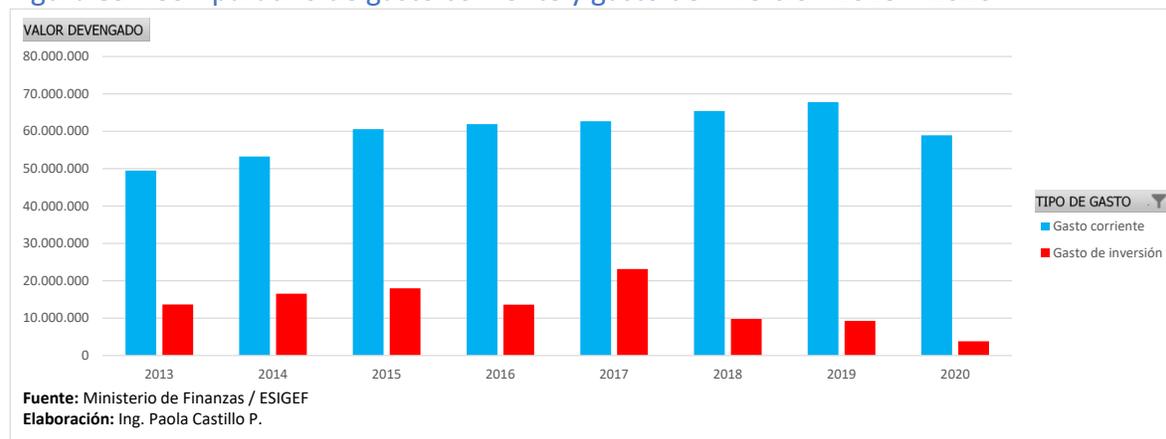
<sup>63</sup> Las condiciones dependen del tipo de proceso y el monto del contrato. Por ejemplo, una subasta inversa electrónica por un monto de 100 mil dólares, en condiciones normales (sin suspensión para revisión por parte del ente regulador, cuando así lo considere) podría tomar hasta 30 días, para llegar a la adjudicación. La firma del contrato posterior puede extenderse hasta 15 días término mientras que la efectivización del anticipo previo al inicio de la ejecución está sujeta a la disponibilidad presupuestaria del MEF.

presentó para el gasto de inversión, en el marco del recorte que afectó al presupuesto de la Universidad de Cuenca y del resto de entidades de educación superior pública del país.

Es evidente también que mientras mayor sea la restricción de fondos, es éste el gasto que sufre mayor impacto, pues en tales circunstancias se privilegia la operación de la institución con la mayor regularidad posible, en detrimento de gastos de inversión que potencian la capacidad operativa de la entidad, al igual que sucede con el sector público en general del país. Es decir, mientras menor sea la asignación presupuestaria, el carácter permanente de los gastos corrientes demandará una mayor proporción de los recursos asignados, perjudicando en términos relativos y nominales el gasto de inversión.

Las cuentas por pagar corresponden al tercer grupo de gastos en el presupuesto de la Universidad de Cuenca. Su representatividad es marginal (por debajo del 1%, excepto por el 2014, que alcanzó el 4,9% y el 2019, cuando llegó al 1,1% del total devengado), con una media del 1% a lo largo del período. La Figura 5, a continuación, muestra la relación entre los gastos anuales totales devengados por inversión y gasto corriente a lo largo del período 2013 – 2020.

Figura 89 - Comparativo de gasto corriente y gasto de inversión 2013 – 2020



## Análisis del gasto corriente por destino

En la Tabla 5 se muestra el detalle del gasto corriente por grupo de gasto.

*Tabla 56 - Gasto corriente por grupo de gasto 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos)*

AÑO	Egresos en personal	Bienes y servicios de consumo	Egresos financieros	Otros	Transferencias o donaciones	Total gasto corriente
2013	39.143.475	8.076.163	94.983	287.392	1.897.508	49.499.521
2014	40.613.645	9.629.383	69.614	424.468	2.528.547	53.265.657
2015	46.733.981	10.613.001	0	429.200	2.775.700	60.551.882
2016	48.261.312	10.215.570	0	682.903	2.725.659	61.885.444
2017	48.380.571	10.654.346	164.867	640.321	2.819.518	62.659.623
2018	50.367.857	11.297.760	305.003	463.910	2.950.885	65.385.415
2019	52.379.451	11.606.971	272.030	663.515	2.874.959	67.796.926
2020	49.499.306	6.166.637	239.057	561.564	2.427.891	58.894.454

**Fuente:** Ministerio de Finanzas / ESIGEF

**Elaboración:** La investigación.

Como se desprende de los datos precedentes, los Gastos en personal absorben la mayor proporción del gasto corriente durante el período 2013 – 2020. En promedio, representan el 78,3% del total de gastos permanentes. En términos nominales la mayor erogación corresponde al año 2019 (52,4 millones de dólares) mientras la erogación más pequeña corresponde al año 2013 (39,1 millones de dólares). Sin embargo, es preciso destacar que en 2013 los gastos de personal representaron el 79,1% del total de gastos corrientes; mientras en 2019 representaron el 77,3% del total de gastos corrientes. Aunque está por debajo de los máximos históricos del período en términos nominales, los gastos de personal en el ejercicio 2020 consumieron el 84,0% del gasto total permanente, habida cuenta del recorte presupuestario sufrido en aquel año, lo cual provocó un incremento del nivel de representatividad en términos relativos.

El segundo grupo de gastos con mayor representatividad dentro de los gastos corrientes corresponde al Gasto en bienes y servicios de consumo que, en conjunto, alcanzan el 16,3% del total de gastos corrientes a lo largo del período. En términos nominales el valor más elevado se produce en el ejercicio 2019 (11,6 millones de dólares), mientras la cifra más baja del período corresponde al año 2020 (6,2 millones de dólares). De lo cual se desprende que el recorte presupuestario de este último año incidió en mayor medida en este rubro de

entre todos los que corresponden al gasto corriente, puesto que muestra una contracción del 46,9% respecto de 2019, mientras en gastos de personal el recorte se ubica en el 4,5%.

Dentro del grupo de Gasto en bienes y servicios de consumo, el ítem 530606, correspondiente a Honorarios por contratos civiles de servicios concentra el 32,3% del total, a lo largo del período analizado; seguido por el ítem 530601 Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada, que alcanza el 9,8%; y, el Servicio de Seguridad y Vigilancia (ítem 530208), que asciende al 9,4%.

Transferencias o donaciones es el grupo de gasto que se ubica en tercer lugar, con una representación promedio del 4,4% entre 2013 y 2019. El nivel más elevado en términos nominales se registra en el ejercicio económico 2018 (2,9 millones de dólares) mientras el nivel más bajo se produce en el año 2013 (1,9 millones de dólares). También es el rubro con la segunda mayor caída entre 2019 y 2020, a consecuencia del recorte presupuestario sufrido (15,6%). Una absorción marginal del gasto corriente total corresponde a los grupos de Egresos financieros (0,2% en promedio a lo largo del período) y Otros (0,9%). Es preciso mencionar, sin embargo, que la contracción de estos grupos de gasto atribuida al recorte presupuestario de 2020 fue significativa (12,1% en egresos financieros y 15,4% en otros).

### Principales ítems de gasto por fuente de financiamiento

#### **Recursos fiscales (fuente 001)**

Los principales rubros de gasto financiados con recursos fiscales (Fuente 001) corresponden a: Honorarios por contratos civiles de servicios (40% promedio a lo largo del período analizado); Servicio de seguridad (27% promedio en el período); Servicio de aseo (16% promedio); Telecomunicaciones (12% promedio); y, Consultoría, asesoría e investigación especializada (6% promedio), como se detalla en la Tabla 6, que sigue.

Tabla 57 - Principales ítems de gasto con recursos fiscales 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos)

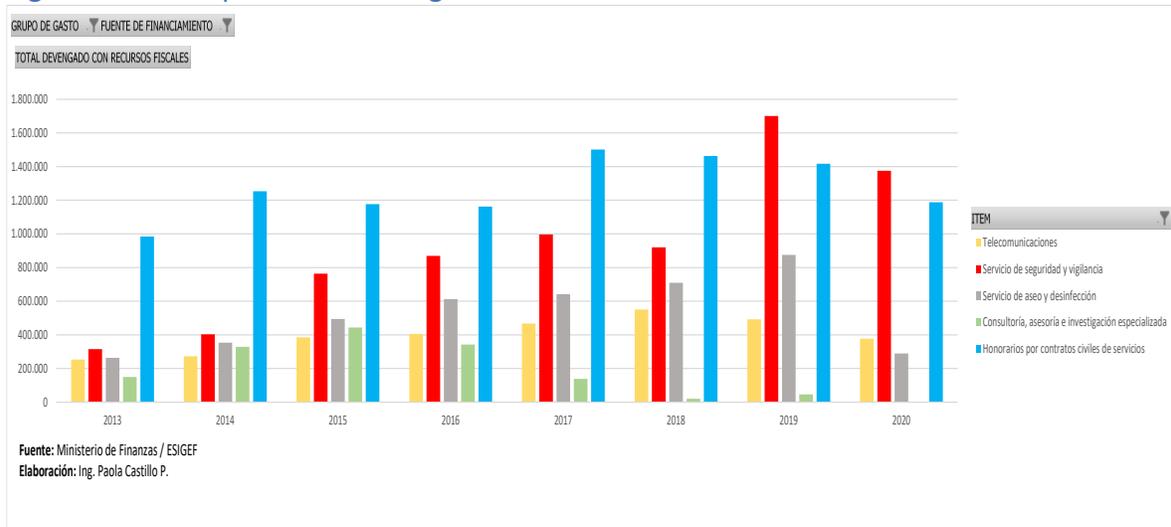
Año	Honorarios por contratos civiles de servicios	Servicio de seguridad	Servicio de aseo	Telecomunicaciones	Consultoría, asesoría e investigación especializada	Total general
2013	984.171	315.218	263.121	253.065	149.839	1.965.414
2014	1.253.769	403.176	353.107	272.502	328.547	2.611.102
2015	1.176.643	763.924	494.730	385.442	443.670	3.264.409
2016	1.162.023	869.514	612.915	405.591	341.928	3.391.970
2017	1.501.439	996.973	641.856	467.367	138.108	3.745.743
2018	1.462.682	920.117	709.062	550.466	19.440	3.661.767
2019	1.417.079	1.700.659	875.120	492.344	45.529	4.530.732
2020	1.188.087	1.374.801	289.674	377.325	3.584	3.233.470

Fuente: Ministerio de Finanzas / ESIGEF

Elaboración: La investigación.

La Figura 6 muestra la distribución del grupo de gastos 53 (Bienes y servicios de consumo).

Figura 90 - Principales rubros de gasto con recursos fiscales 2013 - 2020



Los gastos de Honorarios por contratos civiles de servicios<sup>64</sup> muestran el valor más elevado, en términos nominales, en el ejercicio económico 2017 (1, 5 millones de dólares) y el mínimo del período en el año 2013 (1,0 millones de dólares). La tasa media de variación interanual asciende a 2,7%, por debajo de la tasa de crecimiento del grupo de gastos (7,4% anual).

<sup>64</sup> Corresponde a pagos de personal para el desarrollo de actividades específicas relacionadas con los procesos habilitantes de apoyo.

Los gastos del Servicio de seguridad son los que exhiben una tasa de crecimiento más dinámica en el período, que alcanza el 23,4% promedio anual. En términos nominales, el desembolso más elevado corresponde al año 2019 (1,7 millones de dólares), mientras el desembolso más reducido se presenta en el año 2013 (315 miles de dólares). Cabe destacar que a partir del año 2016 tanto este servicio como el de limpieza fueron incorporados al Catálogo Electrónico del Sistema Nacional de Compras Públicas, lo cual se tradujo en un encarecimiento relativo de estos servicios<sup>65</sup>. En promedio representan el 27% de los gastos del grupo.

El Servicio de aseo ocupa el tercer lugar en orden de importancia dentro de los gastos de Bienes y servicios de consumo, con una tasa media interanual de crecimiento del orden del 1,4%. El gasto más significativo en valores nominales corresponde al ejercicio económico 2019 (0,9 millones de dólares) y el menos relevante se presenta en el año 2013 (263 miles de dólares). En promedio a lo largo del período absorben el 16% del total de gastos del grupo.

En cuarto lugar, están los gastos por Telecomunicaciones, que registran su cifra más elevada, en valores nominales, en el año 2018 (550 miles de dólares), mientras el valor más bajo corresponde al ejercicio 2013 (253 miles de dólares). La tasa interanual promedio de crecimiento de estos gastos asciende a 5,9%, por debajo de la tasa de crecimiento de los gastos totales del grupo 53 (Bienes y servicios de consumo).

Finalmente, los gastos de Consultoría, asesoría e investigación especializada registran el valor más elevado, en términos nominales, en el ejercicio 2015 (444 miles de dólares) y su mínimo en el año 2020 (3,6 miles de dólares), mostrando los efectos de la suspensión de actividades presenciales que acompañó al estado de excepción decretado por el presidente de la República, en marzo de aquel año.

---

<sup>65</sup> A la fecha permanece catalogado el servicio de limpieza, exclusivamente.

## Recursos fiscales generados por las instituciones (fuente 002)

Del total de recursos generados por la institución, en promedio, el 68,5% se destinó al pago de Honorarios por contratos civiles de servicios entre 2013 y 2020; mientras el gasto en Consultoría, asesoría e investigación especializada representó, en promedio, el 31,5% restante, como se muestra en la Tabla 7, a continuación.

Tabla 58 - Principales rubros de gasto con recursos generados por las instituciones 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos)

Año	Honorarios por contratos civiles de servicios	Consultoría, asesoría e investigación especializada	Total general
2013	839.872	1.653.426	2.493.298
2014	931.203	1.174.839	2.106.042
2015	1.182.066	1.224.953	2.407.019
2016	1.119.480	1.484.036	2.603.516
2017	2.545.216	306.389	2.851.605
2018	3.809.628	88.720	3.898.348
2019	2.988.904	151.253	3.140.156
2020	1.432.431	57.019	1.489.450

**Fuente:** Ministerio de Finanzas / ESIGEF

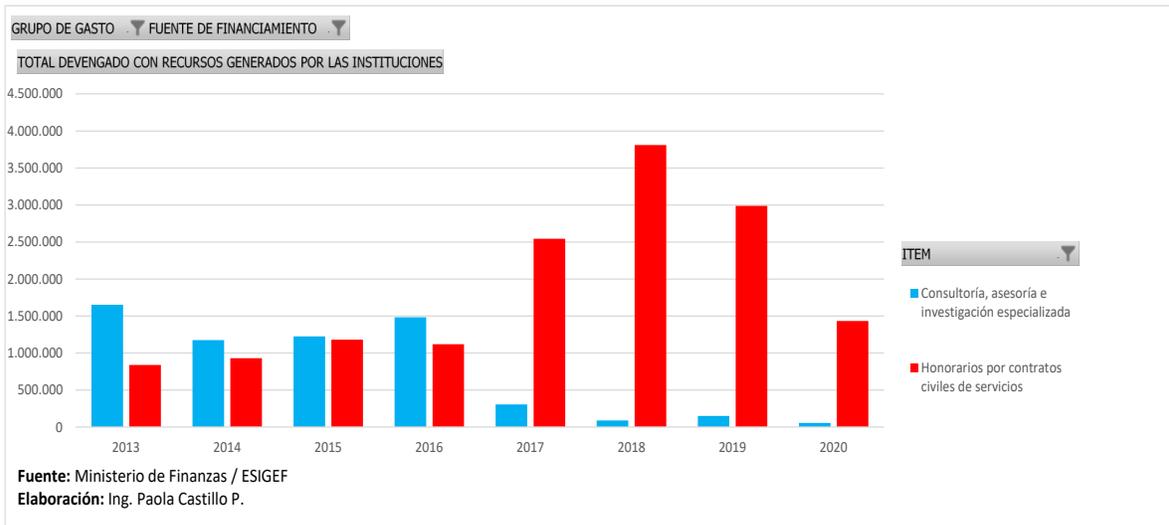
**Elaboración:** La investigación.

Dejando fuera el ejercicio 2020, por las condiciones atípicas que lo caracterizaron, la tendencia de comportamiento de los dos grupos de gasto es opuesta. Los Honorarios por contratos civiles de servicios muestra una tendencia creciente a lo largo de todo el período, con una media anual de crecimiento del 23,6%; justificación que se da, debido al incremento de actividades de apoyo a las funciones sustantivas de la Institución, que son cubiertas con financiadas con este ítem presupuestario, en tanto que los gastos en Consultoría, asesoría e investigación especializada registra una tendencia contractiva, con una tasa de decremento medio anual del orden del 32,9%.

En el último año se registra una caída simultánea de los dos grupos de gasto, aunque con mayor celeridad en el gasto de Consultoría, que registra una caída del 62,3%, mientras el

gasto por Honorarios cae en un 52,1%, resultado del estado de excepción impuesto por el jefe de Estado a nivel nacional para enfrentar la emergencia sanitaria y la suspensión de actividades presenciales que, en este contexto, correspondió a la Universidad ecuatoriana. La figura 7 muestra el comportamiento de los dos principales rubros de gasto del grupo 53 (Recursos generados por las instituciones).

Figura 91 - Principales rubros de gasto con recursos generados por las instituciones 2013 - 2020



### Recursos provenientes de preasignaciones (Fuente 003)

La proporción más relevante de los recursos preasignados se destina a pagos del personal. En promedio el 96% de los recursos se destinó a este fin. El 3%, en promedio, se destinó al pago de jubilados patronales; y, el 1% restante para construcciones y edificaciones. El detalle de los principales rubros de gasto financiados con recursos preasignados se muestra en la Tabla 8, siguiente.

Tabla 59 - Principales rubros de gasto con recursos preasignados 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos)

Año	Egresos en personal	Transferencias o donaciones corrientes	Obras públicas	Total general
2013	36.630.877	1.803.834	0	38.434.710
2014	40.347.943	2.035.325	350.860	42.734.127
2015	46.488.197	2.743.755	1.754.565	50.986.516
2016	48.206.519	2.627.471	1.689.098	52.523.088
2017	48.261.057	2.545.708	1.800.621	52.607.386
2018	50.362.595	28.119	0	50.390.714
2019	52.379.451	65.596	384	52.445.430
2020	46.501.542	0	0	46.501.542

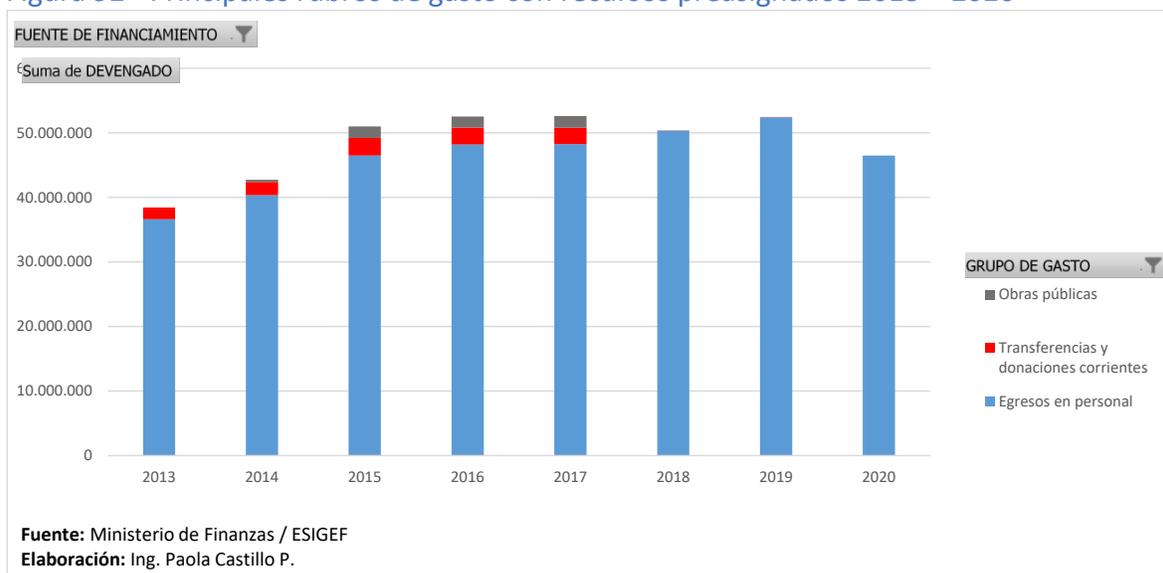
**Fuente:** Ministerio de Finanzas / ESIGEF

**Elaboración:** La investigación.

La tendencia de comportamiento de los egresos por gastos de personal es creciente a lo largo del período 2013 – 2019, con una tasa media interanual del 6,1%. Los pagos por jubilados patronales con esta fuente (003) también registra una tendencia ascendente entre 2013 y 2017, con una tasa media anual del 9,0%. En 2018 y 2019, los gastos con cargo a la fuente 003 son muy reducidos (28 y 65,6 miles de dólares en su orden). En el año 2020 el recorte presupuestario provocó impactos también en los egresos en personal, con una caída del 11,2% respecto del año inmediato anterior. En lo que respecta a los pagos por jubilación patronal y obras públicas, se destaca que en el año 2020 no se registra erogación alguna, con esta fuente, como resultado del recorte que afectó al presupuesto institucional.

En el año 2020, por efectos de la pandemia y las reducciones presupuestarias por parte del MEF, y con la finalidad de evitar desvinculaciones, además de los recursos preasignados, se registra la erogación más alta con cargo a los recursos fiscales (fuente 001) para financiar parte del pago de la nómina. En la figura 8, que sigue, se observa el comportamiento de estos grupos de gasto a lo largo del período 2013 – 2020.

Figura 92 - Principales rubros de gasto con recursos preasignados 2013 – 2020



### Colocaciones externas de bonos soberanos y Préstamos externos de organismos multilaterales, instituciones financieras y proveedores (Fuente 201 y fuente 202)

Se trata de recursos no permanentes, que se identifican en función del origen de los fondos para el Estado ecuatoriano. En el presupuesto de la Universidad de Cuenca estas fuentes de asignación de fondos surgen en el año 2019. Son recursos con una finalidad específica: gastos de inversión, razón por la cual, en este apartado, el análisis se limita a determinar el monto correspondiente a los gastos devengados con cargo a estos recursos en los dos últimos ejercicios económicos, destacando que los Préstamos externos (fuente 202) se registran desde el año 2019; mientras que los fondos provenientes de las colocaciones externas de bonos soberanos se registran únicamente en el año 2020. Más adelante, en el apartado correspondiente a la ejecución presupuestaria, se mostrará un comparativo entre la presupuestación, recaudación y devengamiento de estos recursos. La Tabla 9, a continuación, muestra los valores devengados con cargo a las fuentes antes citadas.

Tabla 60 - *Gastos devengados con recursos provenientes de Colocaciones y Préstamos externos 2019 – 2020 (en dólares norteamericanos)*

Año	Colocaciones externas	Préstamos externos	Total general
2019		1.792.271	1.792.271
2020	2.801.173	545.025	3.346.197

**Fuente:** Ministerio de Finanzas / ESIGEF

**Elaboración:** La investigación.

Como se observa, en el año 2019 la totalidad de los fondos devengados en gastos de inversión provenientes de estas fuentes corresponde a Préstamos externos (1,8 millones de dólares), mientras en 2020 la mayor proporción de estos recursos proviene de Colocaciones externas (2,8 millones de dólares, equivalentes al 83,7% del total), con una caída en la importancia relativa de los Préstamos externos, que caen al 16,3% del total invertido. La suma total de gastos de inversión devengados con cargo a estas fuentes se incrementa de manera significativa en el año 2020, con una tasa de variación anual del 86,7% respecto de 2019.

Dado que el único uso posible de estos recursos es en gastos de inversión, la diferenciación de fuente hace relación al origen de los fondos que, en todo caso, permite apreciar las limitaciones de liquidez del Estado y la necesidad de recurrir al endeudamiento como mecanismo para atender las obligaciones con las diferentes entidades; en este caso concreto, con las instituciones de educación pública superior del país.

#### **Asistencia técnica y donaciones (Fuente 701)**

Corresponde a los recursos presupuestados y ejecutados dentro del Programa de Canje de Deuda para financiar el equipamiento del Laboratorio de Microred de la Facultad de Ingeniería. En la Tabla 10, a continuación, se muestra la evolución de los valores correspondientes a esta fuente de financiamiento.

Tabla 61 - Principales rubros de gasto con recursos de Asistencia técnica y donaciones 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos)

Año	Bienes y servicios para inversión	Bienes de larga duración (Propiedad, planta y equipo)	Total general
2013	202.591	1.280	203.871
2014	282.618	66.353	348.971
2015	80.342	446	80.788
2016			
2017	23	999.977	1.000.000
2018			
2019			
2020			

Fuente: Ministerio de Finanzas / ESIGEF

Elaboración: La investigación.

En promedio, el 34,6% de los gastos se destinaron a la adquisición de Bienes y servicios para inversión, mientras el 65,4% fueron destinados a la adquisición de Bienes de larga duración.

### Análisis de ejecución presupuestaria por fuente

#### Ejecución presupuestaria de recursos fiscales (fuente 001)

En la Tabla 10, que sigue, se muestra el detalle de la presupuestación, recaudación y devengamiento de fondos con cargo a la fuente de recursos fiscales.

Tabla 62 - Ejecución presupuestaria de recursos fiscales 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos y porcentajes)

Año	Vigente <sup>1</sup>	Recaudado <sup>2</sup>	Recaudado/Vigente %	Devengado <sup>3</sup>	Devengado/Vigente %
2013	17.618.045	14.011.445	79,5%	12.175.942	69,1%
2014	21.715.189	10.361.282	47,7%	17.738.877	81,7%
2015	21.010.285	14.528.753	69,2%	15.895.581	75,7%
2016	15.861.443	13.322.473	84,0%	12.224.731	77,1%
2017	23.250.204	14.460.836	62,2%	20.439.925	87,9%
2018	16.836.190	15.144.840	90,0%	14.322.629	85,1%
2019	23.050.744	17.150.685	74,4%	15.747.718	68,3%
2020	11.204.896	11.204.896	100,0%	10.390.234	92,7%

<sup>1</sup> Según presupuesto codificado

<sup>2</sup> Recaudación efectiva

<sup>3</sup> Gasto ejecutado

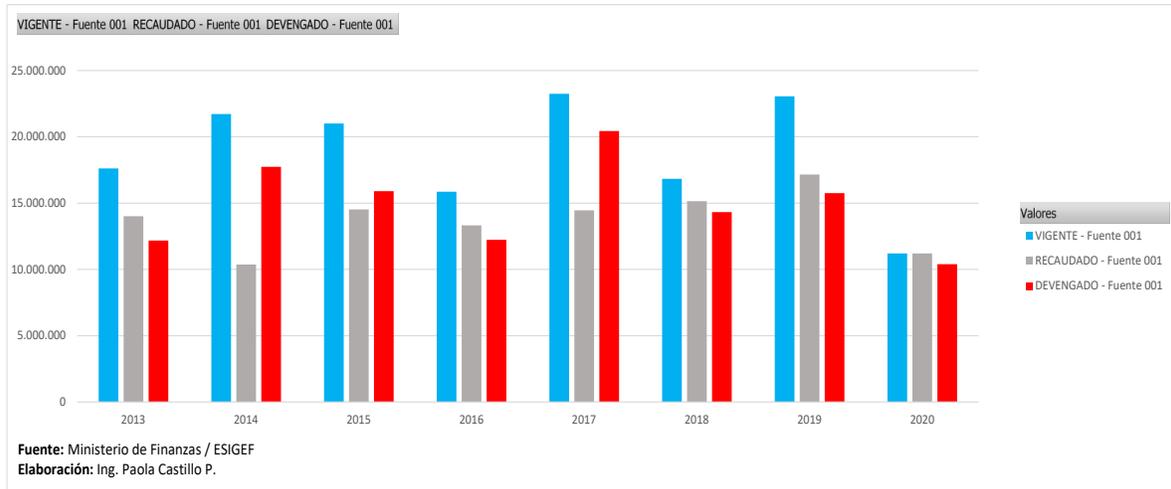
**Fuente:** Ministerio de Finanzas / ESIGEF

**Elaboración:** La investigación.

Como se advierte de las cifras en la Tabla 10, los recursos presupuestados con cargo a fondos fiscales muestran cierta volatilidad a lo largo de todo el período, que se exagera en el año 2020, con una caída sustancial (51,4%). No obstante, aislando una vez más el último año, por las razones ya indicadas, se observa un incremento a lo largo del período 2013 – 2019, cuando se registra una tasa media de crecimiento interanual del 4,6%. En términos nominales la mayor presupuestación corresponde al año 2017 (23,3 millones de dólares), seguida por el 2019 (23,1 millones de dólares) y la más baja se registra en el ejercicio 2016 (15,9 millones de dólares).

De su lado, la recaudación también muestra volatilidad a lo largo del período. La mayor recaudación corresponde al ejercicio 2019 (17,1 millones de dólares) y la más baja a 2014 (10,4 millones de dólares). En términos relativos, la recaudación más elevada corresponde al ejercicio 2018 (90%) y la más reducida al año 2014 (47,7%). 2020 es el único ejercicio en que se recauda la totalidad de los fondos presupuestados en esta fuente de financiamiento, aunque la cifra nominal resulta la segunda más baja de todo el período. El comportamiento antes descrito también se observa en lo que concierne a la ejecución presupuestaria del año 2020, que muestra la ejecución más elevada del período (92,7%) aunque nominalmente resulta la más reducida (10,4 millones de dólares). En el resto del período analizado, la mayor ejecución corresponde al ejercicio 2017 (87,9%) y la más baja al 2019 (68,3%). En la Figura 9, que se presenta a continuación, se muestra el comportamiento de los tres rubros descritos entre 2013 y 2020.

Figura 93 - Presupuesto, recaudación y devengamiento de gasto con recursos fiscales 2013 – 2020



La ejecución media del período 2013 – 2020 con recursos fiscales asciende al 79,7% y la recaudación promedio llega al 75,9%. Las limitaciones para una ejecución más efectiva provienen, en lo fundamental, de la falta de oportunidad para la disposición de los recursos presupuestados que, junto a cierta falta de compromiso por parte de las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad para adherirse a los procesos instituidos, afectan adversamente la posibilidad de acceder de manera eficiente a los recursos presupuestados.

### **Ejecución presupuestaria de recursos generados por las instituciones (fuente 002)**

El comparativo entre presupuestación, recaudación y devengamiento de gastos con cargo a los recursos generados por la institución se muestra en la Tabla 11, a continuación.

Tabla 63 - Ejecución presupuestaria de recursos generados por la institución 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos y porcentajes)

Año	Vigente <sup>1</sup>	Recaudado <sup>2</sup>	Recaudado/Vigente %	Devengado <sup>3</sup>	Devengado/Vigente %
2013	15.613.307	11.175.807	71,6%	11.741.529	75,2%
2014	11.455.061	12.188.722	106,4%	9.375.786	81,8%
2015	11.932.431	10.057.530	84,3%	8.316.822	69,7%
2016	16.518.847	6.929.881	42,0%	7.333.898	44,4%
2017	15.310.107	8.366.602	54,6%	7.030.148	45,9%
2018	18.968.447	8.237.376	43,4%	8.665.389	45,7%
2019	17.354.231	8.845.483	51,0%	6.224.192	35,9%
2020	11.781.321	6.171.823	52,4%	2.604.651	22,1%

<sup>1</sup> Según presupuesto codificado

<sup>2</sup> Recaudación efectiva

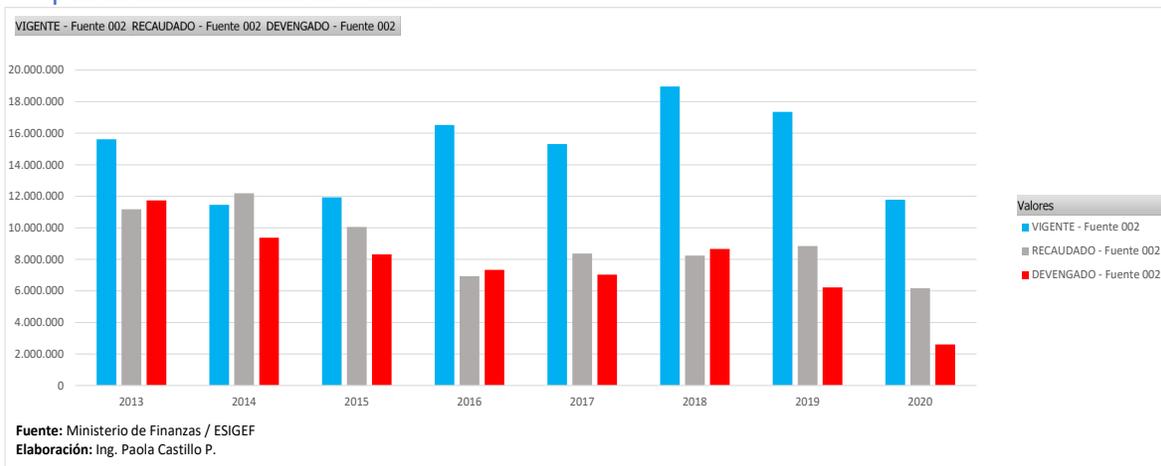
<sup>3</sup> Gasto ejecutado

**Fuente:** Ministerio de Finanzas / ESIGEF

**Elaboración:** La investigación.

Los fondos incluidos en el presupuesto vigente de la institución, con cargo a la fuente de autogestión, también tienen un comportamiento volátil a lo largo del período 2013 – 2019. Si se deja fuera el año 2020, la tendencia es ligeramente creciente (1,8% promedio interanual), pero si se incluye el último año, la tendencia es la opuesta (-3,9% anual). En términos nominales el valor más elevado corresponde al ejercicio económico 2018 (19,0 millones de dólares) y el más reducido al año 2014 (11,5 millones de dólares). Las recaudaciones muestran igual comportamiento, aunque la tendencia es decreciente aun excluyendo el año 2020 (-3,8% anual). Lo mismo sucede con el devengamiento de gastos; la tendencia es descendente incluso sin considerar el último año (-10,0%). En términos relativos la ejecución más elevada corresponde al ejercicio 2014 (81,8%) y la más reducida al año 2020 (22,1%). La Figura 10, a continuación, muestra el perfil de comportamiento de los rubros descritos en el período analizado.

Figura 94 - Presupuesto, recaudación y devengamiento de gasto con recursos generados por la institución 2013 – 2020



La media anual de ejecución con cargo a los recursos generados por la Universidad de Cuenca es de 52,6%, incluyendo el año 2020<sup>66</sup> y 56,9% sin considerar este ejercicio económico. La limitación más frecuente relacionada con el uso de estos recursos radica en que aun las unidades generadoras de tales fondos privilegian el uso de los fondos institucionales (de origen fiscal) provocando una suerte de “atesoramiento” de dichos haberes. En los hechos se provoca un doble impacto que se refleja tanto en una ejecución disminuida como en una pérdida potencial de oportunidades de inversión eficientes, desde la perspectiva global de la Universidad. Esto se puede explicar debido a una falta de planificación efectiva de recaudación, es decir, no se tiene claro los valores a recaudar anualmente por parte de cada de las unidades generadores recursos por el concepto de autogestión, ya sean estas por la venta de servicios o por los mismos ingresos por los conceptos de matrículas de grado y los programas de posgrado.

<sup>66</sup> El 2020 fue el año con la menor ejecución en el período, en el marco de la suspensión de actividades en general que marcó el estado de excepción decretado por el Presidente de la República para enfrentar la emergencia sanitaria a consecuencia de la pandemia sufrida.

## Ejecución presupuestaria de recursos provenientes de preasignaciones (fuente 003)

Los gastos financiados con recursos provenientes de preasignaciones, al tener un propósito específico, son los que muestran mayores niveles de recaudación y ejecución. La Tabla 12 muestra el detalle anual por rubro y los correspondientes porcentajes de recaudación y ejecución.

Tabla 64 - Ejecución presupuestaria de recursos provenientes de preasignaciones 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos y porcentajes)

Año	Vigente <sup>1</sup>	Recaudado <sup>2</sup>	Recaudado/Vigente %	Devengado <sup>3</sup>	Devengado/Vigente %
2013	40.901.020	40.901.020	100,0%	38.434.710	94,0%
2014	49.284.385	47.712.667	96,8%	44.943.745	91,2%
2015	58.117.343	53.315.560	91,7%	51.956.893	89,4%
2016	58.567.908	54.618.045	93,3%	54.118.328	92,4%
2017	55.573.413	52.647.084	94,7%	53.749.250	96,7%
2018	53.625.550	53.361.616	99,5%	51.699.029	96,4%
2019	53.848.505	53.382.028	99,1%	53.142.507	98,7%
2020	46.736.152	46.736.152	100,0%	46.536.143	99,6%

<sup>1</sup> Según presupuesto codificado

<sup>2</sup> Recaudación efectiva

<sup>3</sup> Gasto ejecutado

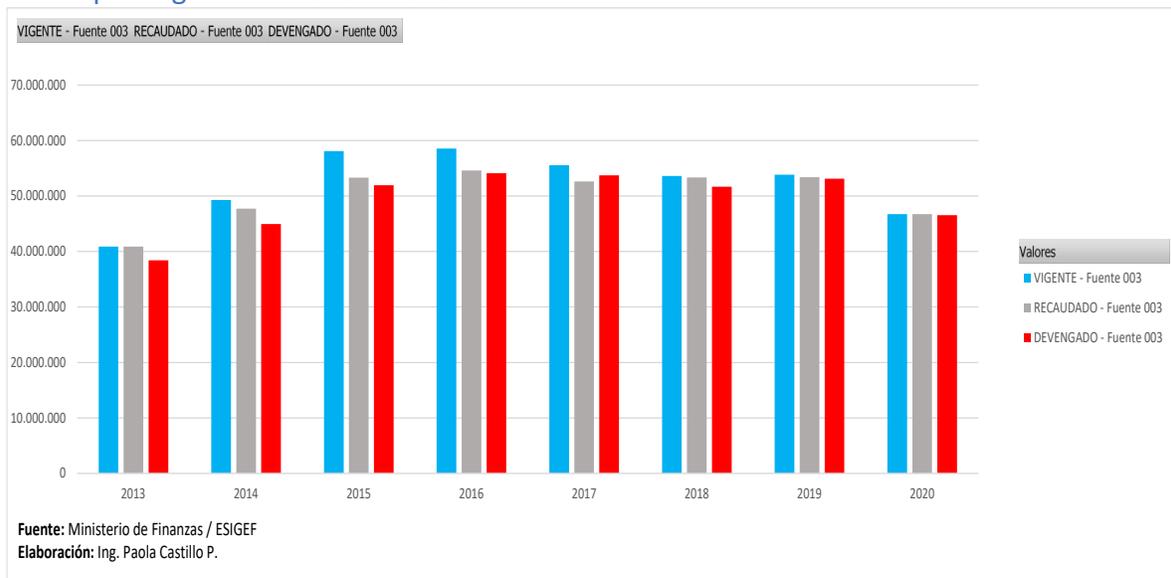
**Fuente:** Ministerio de Finanzas / ESIGEF

**Elaboración:** La investigación.

La recaudación oscila entre el 91,7% (2015) y el 100% (2013 y 2020) del monto presupuestado, a lo largo del período 2013 – 2020. De igual manera, la ejecución se ubica entre el 89,4% (2015) y el 99,6% (2020). Los promedios de recaudación y ejecución del período se sitúan en el 96,9% y 94,8%, respectivamente. En términos nominales, a su vez, el monto presupuestado más alto corresponde al ejercicio económico 2016 (58,6 millones de dólares), en tanto que el valor más reducido se registra en el año 2013 (40,9 millones de dólares). De su lado la recaudación más elevada corresponde al año 2016 (54,6 millones de dólares), mientras la más baja se ubica en el año 2013 (40,9 millones de dólares). No obstante, tanto en 2013 como en 2020, los ejercicios económicos con presupuestos más

reducidos, la recaudación llega al 100%. Desde la perspectiva de la ejecución del gasto presupuestado, se observa que los mayores niveles de ejecución de esta fuente de financiamiento corresponden a los ejercicios 2020, 2019 y 2017. Mientras que, desde el punto de vista de valores nominales, la cifra de ejecución presupuestaria más elevada se alcanza en 2016 (54,1 millones de dólares). El gráfico comparativo con las cifras presupuestadas, recaudadas y ejecutadas se muestra en la Figura 11.

Figura 95 - Presupuesto, recaudación y devengamiento de gasto con recursos provenientes de preasignaciones 2013 – 2020



A partir de 2017 comienza a registrarse una caída sostenida en los fondos presupuestados con cargo a la fuente, que concluye en el 2020, con la mayor contracción del período (13,2%). Igual tendencia muestra las recaudaciones y devengamientos, aunque es la fuente que mayores niveles de ejecución muestra.

## Ejecución presupuestaria con recursos provenientes de Asistencia técnica y donaciones (fuente 701)

Los recursos de esta fuente están relacionados con la inversión realizada en el marco del Programa de Canje de deuda con España. La Tabla 13, que sigue, muestra las cifras anuales de presupuestación, recaudación y ejecución en los últimos ocho años.

Tabla 65 - Ejecución presupuestaria de recursos provenientes de Asistencia técnica y donaciones 2013 – 2020 (en dólares norteamericanos y porcentajes)

Año	Vigente <sup>1</sup>	Recaudado <sup>2</sup>	Recaudado/Vigente %	Devengado <sup>3</sup>	Devengado/Vigente %
2013	563.398	353.856	62,8%	205.323	36,4%
2014	424.185	151.733	35,8%	355.085	83,7%
2015	2.660.478	1.590.673	59,8%	80.791	3,0%
2016	79.707				
2017	1.079.707	1.000.000	92,6%	1.000.007	92,6%
2018					
2019					
2020	798.000	438.900	55,0%		

<sup>1</sup> Según presupuesto codificado

<sup>2</sup> Recaudación efectiva

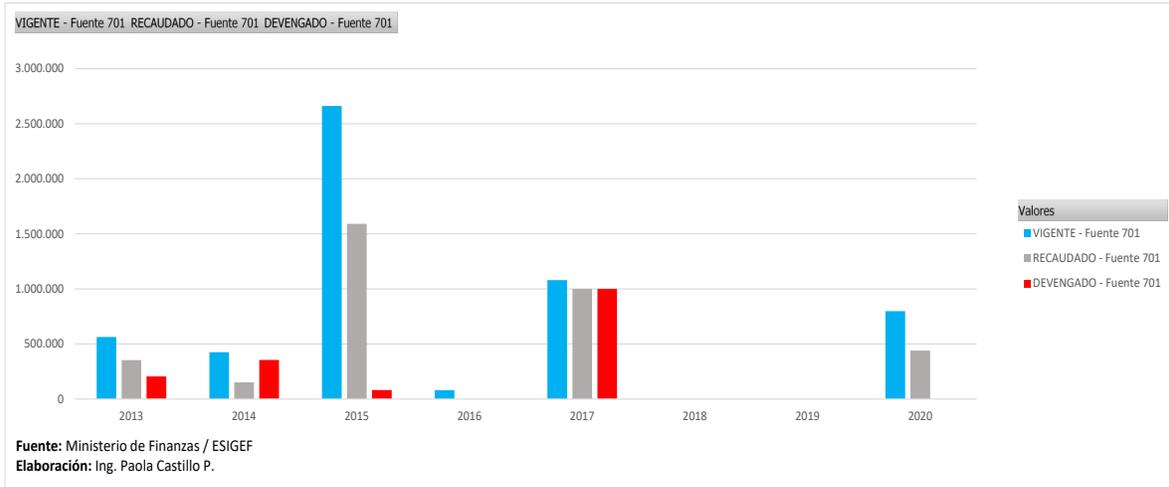
<sup>3</sup> Gasto ejecutado

**Fuente:** Ministerio de Finanzas / ESIGEF

**Elaboración:** Ing. Paola Castillo P.

Como se observa, se registran recaudaciones anuales hasta el año 2017, en el cual se ejecuta el 92,6% del valor presupuestado vigente para ese año (1,1 millones de dólares), destinado al proyecto de adquisición de equipos para el Centro de Energía. En el ejercicio económico 2020 se recauda el 55,0% del monto presupuestado (798 miles de dólares), aunque no se registra ejecución alguna. El proyecto corresponde al Fortalecimiento estratégico del Laboratorio de Microred Eléctrica y Bioenergía. La Figura 12 muestra el perfil de comportamiento de las recaudaciones y ejecuciones con cargo a la fuente en mención.

Figura 96 - Presupuesto, recaudación y devengamiento de gasto con recursos provenientes de Asistencia técnica y donaciones 2013 – 2020



El proyecto no ejecutado en 2020 se mantiene en el presupuesto del presente año.

### Conclusiones y recomendaciones de la sección

El presupuesto de la Universidad de Cuenca muestra un comportamiento relativamente volátil durante los últimos ocho años, entre 2013 y 2020. En particular, el último año está marcado por la grave crisis sanitaria y económica que atravesó el país y el mundo a raíz de la pandemia del Covid-19 y que representó para el sector público del país un recorte sustancial de fondos a causa de la suspensión de actividades y la emergencia sanitaria que demandaron atención prioritaria.

A consecuencia de estos acontecimientos, el presupuesto institucional sufrió la contracción más severa del período (15,1% respecto del año 2019) que, en términos nominales implicó un retroceso de siete años, para ubicarse en niveles inferiores a los registrados en el año 2014. Fuera de este evento, el presupuesto vigente ha oscilado entre 75,5 (2013) y 99,0 millones de dólares (2017). El porcentaje medio de recaudación del período asciende a 85%.

El modelo de gestión financiera de la universidad pública del país en general, y de la Universidad de Cuenca, en particular, evidencia una dependencia casi absoluta de los

recursos fiscales. De las recaudaciones totales, el 83% en promedio proceden de esta fuente de financiamiento. El 12% corresponde a recursos generados por la institución y el 3% se origina en anticipos de ejercicios anteriores y asistencia técnica y donaciones. El promedio de ejecución presupuestaria del período se ubica en el 82%.

La estructura del gasto está dominada por el gasto corriente, que representa el 81%, en promedio, de los gastos devengados entre 2013 y 2020. Los gastos de inversión muestran una tendencia ascendente hasta el año 2017, a partir del cual se produce una caída sostenida. En promedio constituye el 18% del total devengado. La mayor proporción de los gastos corrientes se destina a pagos de personal (78,3%), seguida por el gasto en bienes y servicios de consumo (16,3%).

Desde el punto de vista de la ejecución del gasto por fuente de financiamiento, se tiene que, los recursos provenientes de preasignaciones fiscales alcanzan el mayor nivel de ejecución, con una media del 94,8%. En segundo lugar, se ubican los gastos con cargo a los recursos fiscales (79,7%). Los gastos financiados con recursos generados por la institución registran una media de ejecución anual del orden del 52,6%.

El principal obstáculo para una ejecución ordenada del presupuesto institucional radica en la falta de oportunidad en la asignación de fondos estatales; en consecuencia, se requiere fortalecer la gestión institucional ante el MEF para alcanzar una asignación más oportuna que permita una ejecución eficiente a lo largo de todo el ejercicio fiscal.

Para el efecto, es necesario, además, mantener una comunicación e interacción permanentes entre las instancias encargadas de la planificación institucional y la ejecución presupuestaria, a través de un trabajo mancomunado entre las direcciones responsables de cada una de las áreas de gestión.

La planificación permitirá, sobre todo, priorizar el gasto de inversión y corriente acorde a los objetivos institucionales en un horizonte temporal de mediano y largo plazo, además, que, se debe complementar con una planificación plurianual de inversión (contar con un banco de proyectos institucionales) que correspondan con las estrategias institucionales, y que cuente con un cronograma de ejecución con su respectiva priorización. Esto permitirá, tomar acciones correctivas, porque de la revisión realizada, se observa que muchos proyectos que se presentan como inversión no cumplen con el ciclo de un proyecto y más bien estos se pueden considerar como un gasto recurrente o corriente (permanente).

Finalmente, es necesario organizar la generación de recursos, debido a que de los datos revisados se observa que los niveles de recaudación y ejecución de la fuente 002, es baja, una explicación este tema, se da, porque, como institución en la formulación de la proforma presupuestaria registra espacios grandes de recaudación, sin embargo, estos no están vinculados a una planificación efectiva de recaudación y de gasto por parte de las unidades que generan estos recursos.

## 1.2.6 Evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021

David Otavalo

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2021, fue aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria de fecha 19 de septiembre de 2017, el proceso metodológico de elaboración, comprendió: el desarrollo talleres con la participación de estudiantes, docentes, empleados y trabajadores, en los cuales se generaron mesas de discusión para abordar temas como por ejemplo: realizar el análisis FODA, revisión y actualización de los elementos orientadores, definición de objetivos y estrategias, entre otros.

Con la actualización de la Ley de Educación Superior en el año 2018, la Institución procedió a realizar la actualización de la Planificación Estratégica, acorde a nuevos lineamientos generales, documento que se puso a consideración del Consejo Universitario y mismo que fue aprobado en sesión extraordinaria de fecha 24 de junio de 2019.

### 1.2.6.1 Objetivos de la evaluación de cumplimiento

#### **General**

Establecer el nivel de cumplimiento del PEUC 2017 – 2021 y las razones que explican el desempeño identificado

#### **Objetivos Específicos:**

- Determinar el cumplimiento en relación a las metas planteadas por cada eje estratégico.
- Determinar el avance efectivo por estrategias planteadas por cada eje estratégico.
- Identificar las razones que explican los resultados obtenidos en la implementación del PEUC 2017-2021

### 1.2.6.2 Metodología de evaluación

1. Medición de cumplimiento de productos por metas y estrategias propuestas PEDIUC a través de una variable dicotómica (si, no).
  - Cumple (si), recibe una valoración de 1

- No cumple (no), recibe una valoración de 0
2. Entrevistas con actores claves<sup>67</sup> y reuniones con autoridades actuales
  3. Criterios aplicados
    - PEDIUC 2017-2021
    - Sistema de Planificación de la Universidad de Cuenca
    - Normas de Control Interno Contraloría General del Estado

### 1.2.6.3 Resultados de la evaluación

#### Revisión normativa

En esta parte se presenta el resultado del proceso de revisión del PEDIUC 2017-2021, en concordancia con los cuerpos normativos que regulan la planificación de entidades públicas.

#### Riesgos

En el desarrollo de la Auditoria, se pudo evidenciar que la Institución no cuenta con una gestión de riesgos Institucionales acorde a lo establecido en las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2019), es decir no cuenta con: la Identificación de Riesgos<sup>68</sup>; Plan de

---

<sup>67</sup> Se realizaron las gestiones necesarias con los actores claves de la gestión 2016-2021, sin embargo, no hubo apertura, lo que limitó contar con la retroalimentación correspondiente al proceso.

<sup>68</sup> **300-01 Identificación de riesgos**

Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. (...)

Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos. La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar.

Mitigación de Riesgos<sup>69</sup>; Valoración de los riesgos<sup>70</sup>; y, Respuesta al Riesgo<sup>71</sup>. Un último informe y mapa de riesgos que la Institución registra corresponde al año 2014.

### **Administración Estratégica**

Acorde a las (NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2019), se establece que las entidades del Sector público que dispongan de recursos públicos, deberán establecer un sistema de planificación y de indicadores que gestión que permitan evaluar el cumplimiento de la gestión Institucional<sup>72</sup>.

La Planificación Institucional, evidencia, que cuenta con una estructura o metodología de seguimiento y evaluación por indicadores, sin embargo, se observa que la metodología planteada, está en proceso de madurez, un ejemplo de ello, es que, la planificación se institucionaliza en la Universidad en el año 2011, versus la trayectoria institucional de 154 año de creación (15 de octubre de 1867). Lo que genera, el contar con bajos niveles de ejecución de la planificación, debido a que no existe un empoderamiento de parte de la

---

#### **<sup>69</sup> 300-02 Plan de mitigación de riesgos**

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

#### **<sup>70</sup> 300-03 Valoración de los riesgos**

La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar.

#### **<sup>71</sup> 300-04 Respuesta al riesgo**

Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio.

#### **<sup>72</sup> 200-02 Administración estratégica**

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación.

comunidad universitaria, haciendo que en muchos casos que la planificación operativa se alinee a la estratégica a manera únicamente de un requisito para avanzar con determinados procesos o procedimientos. Un ejemplo de ello, se podría mencionar, cuando se realizó las visitas a las dependencias con la finalidad de obtener información, indicaron que no conocían que la institución tiene definidas estrategias institucionales.

### **La Planificación Operativa**

La Institución presenta la planificación operativa<sup>73</sup>, que en lo correspondiente al año 2020 fue aprobada en junio de 2020, es decir a mitad del ejercicio fiscal correspondiente, además, no se refleja como la desagregación de planes plurianuales, como, por ejemplo, la programación de los recursos NO PERMANENTES (inversión), esto se alinea a lo indicado en párrafos anteriores, respecto que la planificación está en un proceso de maduración, lo que lleva a que la institución apruebe su planificación operativa posterior al inicio fiscal.

En la Planificación Operativa se evidencia una vinculación o alineación a la Planificación Estratégica, sin embargo, ésta se cumple como un requisito más para presentar la planificación correspondiente y no en post de ayudar al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Además, como ya se indicó anteriormente, se desconoce en determinados casos que la institución registra metas y estratégicas como parte de la Planificación.

---

<sup>73</sup> **Los planes operativos** constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno. Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente.

## Planificación Institucional

En esta parte se presenta la evaluación de los aspectos relacionados a la planificación estratégica, en la revisión del PEDIUC 2017-2021, se presenta: Dominios Científicos, Elementos Orientadores, Ejes misionales, Objetivos, Estrategias, Metas.

### **Dominios Científicos, Tecnológicos y Humanísticos**

*“En diciembre de 2018, en el contexto normativo de la Ley Orgánica de Educación Superior y el Reglamento de Régimen Académico, el Consejo Universitario de la Universidad de Cuenca, aprobó los Dominios Académicos Institucionales, mismos que aportan a la construcción de una nueva visión del conocimiento y de la formación, desde una perspectiva para la organización que reconoce las fortalezas que tiene la Institución, para una mayor articulación a sectores estratégicos, de desarrollo territorial y nacional, así como, a espacios de innovación tecnológica y social.”* (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDIUC 2017-2021, 2019, pág. 34).

Los Dominios Académicos<sup>74</sup> Institucionales declarados son:

- Salud y Bienestar
- Ciudad, Territorio, Infraestructura y Patrimonio
- Energía, Medio Ambiente, Recursos Naturales y Biotecnología
- Tecnologías, Industria y Producción

---

<sup>74</sup> **Los dominios académicos de la Universidad de Cuenca** aportan a la construcción de una nueva visión del conocimiento y de la formación del talento humano, desde una perspectiva de organización académica pertinente, conectada y cooperativa. Reconocen las fortalezas que tiene la universidad para vincularse a plataformas territoriales de innovación tecnológica y social que se articulan a las áreas y sectores estratégicos de desarrollo territorial y nacional, mediante redes de investigación, innovación y transferencia tecnológica. La elaboración de dominios académicos se adscribe al concepto de “planificación prospectiva”, cuyo sentido es la construcción del futuro a partir de la información sobre las demandas sociales e institucionales que tiene la universidad. Por esta razón, su construcción incluye la revisión histórica de los procesos sociales, económicos y culturales a escala local y global; el estudio del contexto socioeconómico del país y la región; el análisis de los planes y programas de la universidad y sus organismos, así como de las entidades con los cuales mantiene alianzas en el territorio. (UNIVERSIDAD DE CUENCA, DOMINIOS ACADÉMICOS APROBADOS 04-12-2018)

- Economía, Administración y Servicios
- Educación, Cultura y Sociedad

### **Elementos Orientadores Institucionales**

La Institución en lo correspondiente a la planificación estratégica 2017-2021, presenta como elementos orientadores de Misión, Visión, Valores, los siguientes

#### **Misión**

*La Universidad de Cuenca es una universidad pública, cuya misión es formar profesionales y científicos comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida, en el contexto de la interculturalidad y en armonía con la naturaleza. La Universidad se fundamenta en la calidad académica, en la creatividad y en la innovación, su capacidad para responder a los retos científicos y humanos de la época y sociedad regional, nacional e internacional equitativa, solidaria y eficiente. (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDIUC 2017-2021, 2019, pág. 39)*

De acuerdo de a la guía de Planificación Institucional establecida por la SENPLADES la Misión<sup>75</sup> (Guía metodológica de planificación institucional - mayo 2019, pág. 22) debe responder a la razón como Institución, a la naturaleza de las actividades institucionales y a la población objetivo.

#### **Visión**

*La Universidad de Cuenca se proyecta como una institución con reconocimiento nacional e internacional por su excelencia en docencia con investigación y vinculación con la sociedad; comprometida con los planes de desarrollo regional y nacional; que impulsa y lidera un modelo de*

---

<sup>75</sup> **Misión**

Es la razón de ser de la institución, y parte del rol y las competencias de la misma. El consenso y la participación son elementos fundamentales a la hora de definir la misión, ya que permiten el compromiso y la motivación necesaria para movilizar a las y los integrantes de la organización.

*pensamiento crítico en la sociedad* (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDIUC 2017-2021, 2019, pág. 39).

La visión<sup>76</sup> planteada por la Universidad presenta intereses comunes y proyecta desafíos, aunque, **no dimensiona el tiempo para alcanzar el futuro deseado** (Guía metodológica de planificación institucional - mayo 2019, pág. 22).

### **Estructura de la Planificación Estratégica 2017-2021**

El Plan Estratégico Institucional (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDIUC 2017-2021, 2019) se estructura mediante cuatro ejes misionales estratégicos: Ciencia, Tecnología e Innovación; Docencia; Vinculación con la Sociedad; y Gestión.

Los objetivos estratégicos guardan concordancia con la misión y visión institucional, su planteamiento responde a los resultados del análisis FODA realizado, sin embargo, en algunos casos, su definición es muy amplia, lo que dificulta su medición y su articulación con las metas y estrategias planteadas, por ejemplo: **“Promover una estructura que dinamice las actividades de investigación y potencie la producción científica y los resultados investigativos en la Universidad de Cuenca para favorecer una asignación presupuestaria institucional de CTI que supere lo establecido en la normativa del sistema de educación superior.”** (Ver anexo 1). En la Tabla 2 se presenta un resumen de cómo está estructurada la planificación 2017-2021.

*Tabla 66 - Resumen Estructura de la Planificación Estratégica 2017-2021*

<b>Eje Misional</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Políticas</b>	<b>Metas</b>	<b>Estrategias</b>
Ciencia, Tecnología e Innovación	6	6	18	16
Docencia	4	6	21	16
Vinculación con la Sociedad	2	4	8	7
Gestión	9	5	31	22

**Fuente:** PEDIUC 2017-2021

**Elaboración:** Dirección de Planificación

#### <sup>76</sup> **Visión**

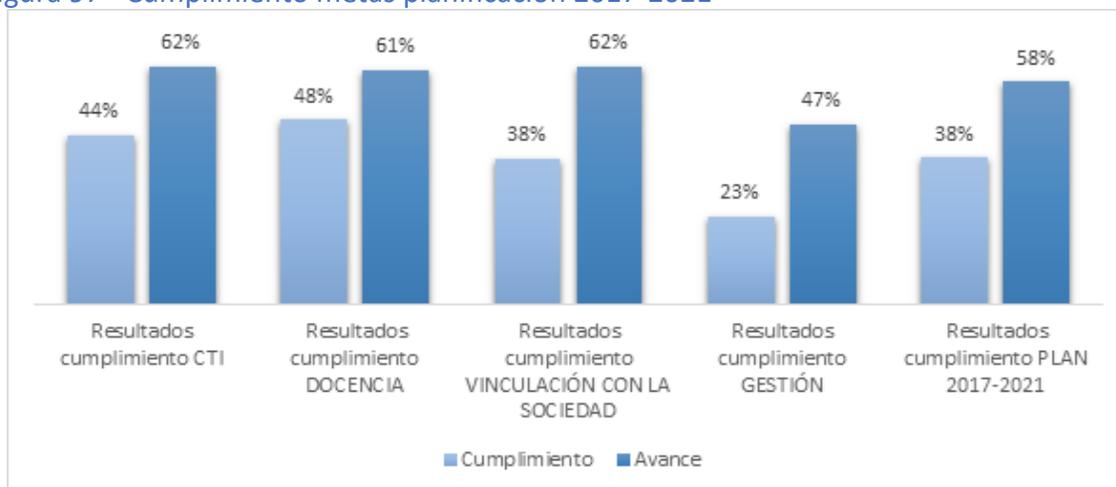
Es una imagen proyectada del futuro deseado por la organización, es una declaración general que describe la situación a la que la institución desea llegar dentro de los próximos años.

El eje de Gestión concentra el mayor número de objetivos estratégicos, es decir el 43% de 21 objetivos definidos, de manera similar, se observa que, de las 78 metas y 61 estrategias, este concentra un 40% y 36% respectivamente.

### Cumplimiento Planificación Estratégica 2017-2021

El análisis realizado identificó una tasa de cumplimiento<sup>77</sup> del 38% a nivel de metas y un 46% a nivel de estrategias, como se puede ver en los gráficos 1 y 2 respectivamente. En cuanto al avance<sup>78</sup> de actividades específicas que debían realizarse para alcanzar las metas y estrategias correspondientes, se tiene un 58% y un 52% respectivamente.

Figura 97 - Cumplimiento metas planificación 2017-2021



**Fuente:** Dependencias Académicas y Administrativas

**Elaboración:** Dirección de Planificación

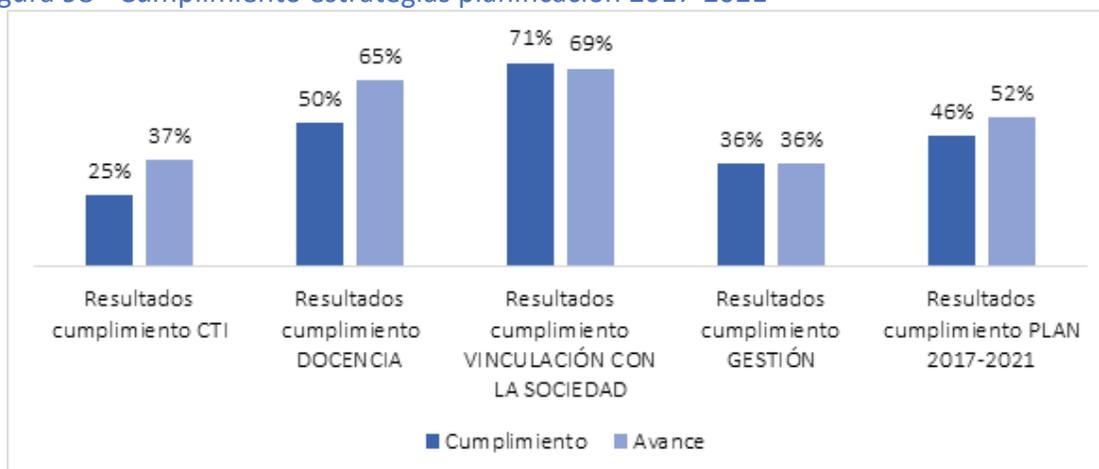
Las metas establecidas en el eje de docencia presentan un mayor nivel de cumplimiento, en comparación con las metas de los otros ejes. Respecto a las estrategias el eje de vinculación es el que presenta mayor cumplimiento. Cuando se revisa el avance de metas y estrategias,

<sup>77</sup> **Cumplimiento:** metas o estrategias que fueron alcanzadas en un 100%, es decir, obtuvieron la valoración de 1, si se cumplió, 0 si no se cumplió.

<sup>78</sup> **Avance:** acciones o actividades que se realizaron en post de cumplir las metas o estrategias definidas.

como resultado de actividades específicas, se puede verificar que el avance de metas es del 58% y de las estrategias, es un 52%

Figura 98 - Cumplimiento estrategias planificación 2017-2021



**Fuente:** Dependencias Académicas y Administrativas

**Elaboración:** Dirección de Planificación

En la Tabla 3, se presenta un resumen de los resultados obtenidos de la evaluación de las metas por eje misional.

Tabla 67 - Resumen Cumplimientos Metas Planificación Estratégica 2017-2021

Eje Misional	No. Metas	No. Metas cumplidas	% de cumplimiento	% de avance	% de avance Metas de No Cumplidas
Ciencia, Tecnología e Innovación	18	8	44%	62%	32%
Docencia	21	10	48%	61%	26%
Vinculación con la Sociedad	8	3	38%	62%	39%
Gestión	31	7	23%	47%	31%

**Fuente:** Dependencias Académicas y Administrativas

**Elaboración:** Dirección de Planificación

El estudio realizado puso en evidencia que en el eje de CTI se plantearon 18 metas para el periodo de vigencia del plan, del proceso de revisión realizado mediante reuniones de trabajo y documentación presentada por los entes que corresponden, se evidencia un cumplimiento del 44% y a nivel general se determina un avance del 62%. En el eje de

docencia se definieron 21 metas, del proceso de revisión se llegó a determinar un cumplimiento del 48% y un avance general del 61%. En lo referente al eje misional de Vinculación se planteó 8 metas, la revisión realizada, se observa el cumplimiento del 38% y un avance del 39%. Finalmente, en el eje de Gestión se plasmaron 31 metas, de las cuales se cumplieron un 23% y a nivel general de las metas definidas en este se presentó un avance del 47%. En síntesis, se puede decir que, de las 78 metas definidas en el PEDIUC 2017-2021, se llegaron a cumplir únicamente 28 metas.

En la tabla 4, se presenta un resumen del cumplimiento de las estrategias definidas en el PEDIUC 2017-2021. En el mismo se puede observar que en el eje misional de CTI de las 16 estrategias planteadas, se llegó a evidenciar el cumplimiento del 25% y un avance del 37%. En Docencia de las 16 estrategias, se cumplió el 50% y presentó un avance del 65%.

**Tabla 68 - Resumen Cumplimientos Estrategias Planificación Estratégica 2017-2021**

Eje Misional	No. Estrategias	No. Estrategias Cumplidas	% de cumplimiento	% de avance	% de avance Estrategias No Cumplidas
Ciencia, Tecnología e Innovación	16	4	25%	37%	16%
Docencia	16	8	50%	65%	30%
Vinculación con la Sociedad	7	5	71%	69%	50%
Gestión	22	8	36%	36%	0%

**Fuente:** Dependencias Académicas y Administrativas

**Elaboración:** Dirección de Planificación

En lo referente a los ejes de Vinculación de las 7 estrategias definidas, se evidencia un cumplimiento del 71% y un avance del 69%, y, en lo correspondiente al eje de Gestión de las 22 estrategias planteadas, se llegó a cumplir un 36% y a tener un avance del 36%. Por ejemplo en CTI, se cumplieron las siguientes estrategias: a) *Establecer un Plan Integral para desarrollo de Ciencia Tecnología e Innovación que considere áreas y campos de conocimiento unificados y contenga un sistema de políticas, normas y procedimientos,* b)

*Definir los dominios científicos, tecnológicos y humanísticos de la Universidad de Cuenca, que direccionen las actividades de docencia, y CTI y las articulen con las necesidades de la sociedad, c) Generar una política de incentivos para el reconocimiento en investigación, docencia y vinculación, d) Ejecutar los acuerdos-compromisos establecidos en convenios nacionales e internacionales, sin embargo, no se creó la estructura organizacional de CTI, ni se actualizó la estructura organizacional Institucional, a pesar que el Estatuto fue actualizado en el año 2019. No se creó la Editorial de la Universidad de Cuenca<sup>79</sup>, no se incrementó el presupuesto a CTI<sup>80</sup>, rubro que fue afectado por el ajuste presupuestario de 2020 y que incidió en el presupuesto para investigación.*

#### 1.2.6.4 Conclusiones de la sección

- La visión no presenta un horizonte, lo que dificulta su medición, por lo que es necesario definir el tiempo de su cumplimiento.
- En la Planificación Institucional se presentan estrategias como un conjunto de supuestos o hipótesis para la Comunidad Universitaria, que en muchos casos desconocen y al momento de las visitas se indicó que no es responsabilidad de determinadas dependencias el velar por el seguimiento y cumplimiento de metas y estrategias definidas en el PEDIUC 2017-2021, por lo que es necesario contar con instrumentos que permitan el involucramiento y obligación de las dependencias de ayudar al cumplimiento de la planificación estratégica.
- La Dirección Planificación, cuenta con información de seguimiento a la planificación, sin embargo, se evidencia que la información reportada en algunos casos es limitada y no recoge la información de todos los actores claves que intervienen en el proceso de las metas o estrategias definidas.

---

<sup>79</sup> En la visita realizada a la dependencia (DIUC), se indicó que se inició con el proceso, sin embargo, no avanzó esta.

<sup>80</sup> Debido al ajuste presupuestario realizado por el MEF a la Institución en mayo 2020 en un valor de 5.5 millones de dólares, y de manera complementaria el tema de la pandemia mundial por COVID-19, obligó a que la institución afecte la asignación presupuestaria a Investigación, considerando que muchas actividades no iban a poder ser ejecutadas. Además, que se realizó un ajuste en la asignación de horas para investigación

- Existe una falta de conocimiento de los lineamientos y políticas institucionales que orientan la planificación por parte de la comunidad universitaria, resultado del cual se puede evidenciar el tener un bajo cumplimiento de la Planificación Institucional. Para lo cual, se requiere que la normativa interna de planificación, se apoye en nuevos instrumentos o lineamientos que coadyuven el cumplimiento de los ejes misionales. Además, de generar estrategias de comunicación, que permitan que ayuden a la difusión de la Planificación Institucional y al empoderamiento del cumplimiento de las acciones estratégicas.
- La Institución no cuenta con un plan de riesgos, por ende, es necesario desarrollar el plan de riesgos institucional.
- Plantear objetivos, estrategias, metas claras, que permita su medición y evaluación correspondiente.
- Articular la planificación estratégica, con la planificación operativa, es decir, que las programaciones anuales deben responder al cumplimiento de la visión institucional de corto, mediano y largo plazo.

## 1.3 FODA INSTITUCIONAL

El análisis de la situación interna y externa de la Universidad de Cuenca concluye con el acuerdo sobre cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se deben aprovechar o contrarrestar, según sea el caso. Para lograr un análisis que refleje adecuadamente los datos obtenidos, así como las percepciones de los diferentes estamentos universitarios, los datos presentados en las secciones previas fueron sujetos a discusión en los talleres convocados para la construcción de los elementos orientadores. El resumen que se presenta a continuación, es el resultado de los 22 talleres realizados durante el proceso de construcción del Plan Estratégico.

Para facilitar la lectura coherente de la información a lo largo del proceso estratégico, se presenta la información de cada categoría del análisis, cruzada con las perspectivas del mapa estratégico que sirvieron de sustento metodológico para el diagnóstico y que servirán también para la definición de los objetivos estratégicos, como se podrá apreciar más adelante.

### 1.3.1 Fortalezas

#### **Sociedad**

- La universidad de Cuenca cuenta con prestigio y reconocimiento a nivel nacional e internacional
- La sociedad tiene una percepción de calidad y un buen nivel de satisfacción con la Universidad
- Los servicios que ofertamos a la sociedad son diversos
- La oferta académica actual es amplia y diversa

#### **Aprendizaje y crecimiento**

- El número de docentes con PhD es relativamente aceptable y está en crecimiento
- El número de docentes que actualmente se encuentra cursando sus estudios doctorales se mantiene en crecimiento
- La Universidad cuenta con departamentos y grupos de investigación en las diferentes áreas académicas

- La Universidad cuenta con programas de becas e incentivos por rendimiento académico
- Ejecución del Programa Honores Vanguardia que recluta y forma a los estudiantes sobresalientes
- La Universidad es inclusiva en diversidad de género, etnias y culturas

### **Procesos**

- Los equipos e instalaciones de la Universidad son adecuados para los procesos de aprendizaje
- La U de Cuenca tiene capacidad para ofertar programas de tercer y cuarto nivel, incluyendo doctorados
- La U de Cuenca tiene carreras diversas en varias áreas del conocimiento
- La educación en todos los niveles ofertados es de calidad
- El ratio alumnos - docentes está acorde a los parámetros internacionales
- El Departamento de Idiomas tiene una oferta permanente de programas en otras lenguas
- La Universidad cuenta con convenios para la realización de prácticas estudiantiles en diferentes instituciones y empresas

### **Talento Humano**

- El personal docente posee un nivel de formación satisfactorio, acorde a los requerimientos de la Universidad
- El personal administrativo cuenta con un grado de formación satisfactorio.
- Los docentes, personal administrativo y empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia hacia la Universidad
- Las personas que trabajan en la institución perciben que el trabajo en la Universidad aporta al desarrollo personal de docentes, empleados y personal administrativo

### **Financiero**

- La Universidad tiene capacidades para gestionar el incremento de recursos

- La Universidad tiene servicios que pueden ser sostenibles

### 1.3.2 Debilidades

#### **Sociedad**

- La Universidad ha perdido presencia como referente del análisis político y social para la comunidad
- La sociedad tiene poco conocimiento sobre la oferta académica universitaria total y otros servicios que brinda la Universidad
- La interacción entre la Universidad y la comunidad es escasa
- La oferta académica actual no abarca los cambiantes requerimientos de los potenciales nuevos estudiantes
- La universidad no cuenta con otras modalidades de estudio para incrementar el acceso a la educación superior
- La oferta actual de formación académica se concentra en carreras con alta saturación en el mercado
- No existe capacidad institucional para incrementar la oferta de cupos actual
- La asignación actual de cupos no prioriza a personas de escasos recursos
- Algunas carreras no logran generar la demanda necesaria para su desarrollo
- La oferta disponible de estudios de posgrado es baja en comparación con otras instituciones de educación superior
- Los procesos de investigación no generan el impacto esperado en la sociedad
- La bolsa de trabajo tiene un impacto limitado en acercar oferta y demanda laborales

#### **Aprendizaje y crecimiento**

- El comportamiento individualista es un rasgo predominante de la cultura organizacional

- La resistencia al cambio y la aversión al riesgo son rasgos predominantes de la cultura organizacional.
- La democracia interna se percibe restringida, con estilos de liderazgo vertical y poca transparencia en la rendición de cuentas
- Las y los docentes no tienen capacidades adecuadas para el uso de las TIC en el proceso de enseñanza - aprendizaje
- Las TIC para docencia, investigación y gestión institucional son poco aprovechadas
- No se cuenta con protocolos y capacitación para registro de publicaciones-investigaciones
- Las publicaciones científicas no son divulgadas
- Las restricciones y limitaciones internas para acceder a información dificultan el desarrollo institucional
- Las capacidades institucionales para la gestión estratégica son limitadas
- La evaluación docente no está vinculada con cambios para la mejora de la enseñanza-aprendizaje ni para reconocimiento de docentes con puntajes altos
- los programas de prevención y apoyo a casos de discriminación por género, orientación sexual, etnia o discapacidad tienen un impacto limitado

### **Procesos**

- Un alto número de procesos no están identificados o estandarizados, lo que genera incertidumbre y duplicación de esfuerzos
- En general, existe desconocimiento sobre los procesos existentes y estos no se ejecutan de manera adecuada
- La reglamentación interna es poco operativa y obstaculiza la implementación efectiva de los procesos
- La coordinación académico-administrativa al interior de las facultades y entre éstas y las dependencias administrativas limitan la gestión eficiente de los recursos.

- Los procesos de apoyo son lentos, burocráticos, demasiado complejos y no están orientados al usuario
- Los modelos de gestión por tipo de servicio no son explícitos ni homogéneos y se gestionan de manera diferente según cada unidad
- La información de registros administrativos no está consolidada ni homologada.
- Las bases de datos tienden a ser incompletas y contener fallos que impiden la gestión
- Los procesos académicos no están identificados ni catastrados
- El modelo educativo prevalece el adultocentrismo y la falta de empatía hacia el estudiante.
- La política de gestión de educación continua, dificulta la sostenibilidad de los servicios
- Limitados modelos de prestación de servicios
- No se produce un número competitivo de artículos para publicación en Q1
- Los modelos de gestión de los servicios de investigación y consultoría no contemplan etapas de seguimiento o venta cruzada
- Las políticas de investigación no establecen las condicionantes de impacto social y científico para el fortalecimiento de la docencia-investigación y la promoción de la I+D+i
- La menor cantidad de mujeres investigadoras impacta en los abordajes y líneas de investigación
- Los mecanismos de seguimiento a la colaboración con entidades internacionales son limitados
- Las actividades estratégicas de la Universidad no cuentan con enfoque prospectivo de la gestión
- La calidad de la infraestructura es heterogénea y limita el aprendizaje, la innovación científica y la gestión institucional.

## **Talento Humano**

- La carga de trabajo no es equilibrada en la planta docente, así, por una parte, tenemos docentes titulares con asignaciones mínimas de horas clase, y otros con sobrecarga, al mismo tiempo que se ha disminuido la nómina de docentes.
- Algunas y algunos miembros de la planta docente realizan otras actividades laborales o políticas que inciden en su dedicación efectiva
- El personal administrativo presenta menos satisfacción con el trabajo
- La inestabilidad laboral del personal contratado, tanto docente como administrativo, genera incertidumbre
- La función de técnico de investigación no figura en la estructura del talento humano para procesos de investigación,
- Las políticas de ingreso y permanencia en la organización son difusas y generan confusión
- La distribución del personal para cubrir las necesidades institucionales es ineficaz
- Los procesos de formación al personal suelen no estar vinculados con sus necesidades para el mejoramiento del desempeño en el trabajo
- Los procesos de inducción al personal para garantizar una adecuada inserción laboral son ineficientes

### **Financiero**

- La universidad tiene una limitada capacidad de generación y optimización de ingresos por autogestión
- Los proyectos de Inversión (infraestructura, bienes, servicios) no están ajustados a procesos de planificación
- La planificación no está vinculada con el ciclo presupuestario ni considera metas concretas a largo plazo
- El Modelo de gestión financiera es poco flexible y limita la implementación de estrategias de contingencia
- La asignación de recursos para gestión estratégica o investigación es poco equitativa

- La gestión presupuestaria retrasa el flujo de liquidez
- La distribución del presupuesto universitario prioriza las inversiones en el campus principal, en perjuicio de los demás campus
- El modelo de asignación y gestión de fondos para investigación dificultan la sostenibilidad de las líneas de investigación y de los equipos de trabajo

### 1.3.3 Oportunidades

#### **Sociedad**

- El entorno académico nacional e internacional reconoce el desempeño de la universidad
- La sociedad reconoce la calidad de la Universidad y tiene expectativas altas sobre el aporte de la universidad a la solución de problemas públicos.
- la sociedad considera que la educación superior es importante para el futuro
- La sociedad demanda de investigación en salud y ciencias sociales
- Creciente demanda de la sociedad en la región por acceder a servicios como los que presta la Universidad (formación académica, consultoría, actualización profesional)
- La demanda estudiantil se mantendrá estable en los años siguientes y buscará ofertas más amplias de formación
- La demanda estudiantil de estudios de posgrado tiende a crecer
- Nuevas corrientes académicas en diferentes ramas de la ciencia en las que la Universidad tiene capacidad
- El mercado laboral tiene buena percepción de la calidad de los profesionales de la Universidad
- Las empresas tienen una percepción favorable de la Universidad
- Las empresas y el sector público se muestran dispuestos a trabajar en conjunto con la Universidad
- El sector empleador demanda talento humano con profesiones intermedias

- Los sectores empleadores requieren de talento humano habituado al mejoramiento continuo
- El mercado laboral demanda profesionales mejor formados en áreas más complejas
- Marco regulatorio permite diversificar la oferta de educación superior (carreras técnicas y tecnológicas)
- El gobierno entrante ha sugerido su disposición a ampliar la autonomía universitaria

### **Aprendizaje y crecimiento**

- Es relativamente sencillo acceder a información y tecnología en los diferentes ámbitos de la ciencia
- El entorno tecnológico tiende a ser bastante cambiante
- Los nuevos medios de comunicación permiten posicionar y promocionar con mejor impacto, los servicios de la Universidad

### **Procesos**

- La calidad del sistema de educación superior ha mejorado en los últimos años
- Existen redes académicas internacionales para facilitar intercambios estudiantiles
- El sector de educación superior está desarrollando nuevas modalidades de educación, tanto híbrida como a distancia.
- Tendencia creciente del sector en general, a desarrollar más redes que facilitan la internacionalización
- Existencia y acceso sencillo a redes académicas internacionales para la lucha contra el cambio climático
- Mayor oferta disponible para acceso a internet en la región
- Información disponible sobre prácticas exitosas para mejorar las oportunidades de ingreso más equitativo a la educación superior
- Tendencia creciente a incorporar nuevas ofertas de educación que permitan disminuir la brecha digital y aumentar la alfabetización digital
- Tecnologías disponibles para mejorar la capacidad bioclimática de los campus universitarios

## **Financiero**

- La cooperación internacional está disponible para aportar en procesos de formación continua
- Existen redes académicas internacionales para facilitar el financiamiento de investigación

### **1.3.4 Amenazas**

## **Sociedad**

- El nivel de diferenciación entre la Universidad de Cuenca y otras IES locales no es significativo
- La sociedad percibe a la Universidad con escaso desarrollo tecnológico, en comparación con otros oferentes
- Las otras IES de la ciudad de Cuenca están creciendo y mejorando su posicionamiento en la sociedad
- La oferta académica de posgrado en IES nacionales e internacionales es competitiva en precio y tiempo de duración
- Las IES se adaptan y tienen respuestas de innovación acelerada
- Se ha incrementado el número de institutos tecnológicos superiores y universitarios que ofertan carreras técnicas y tecnológicas reconocidas como de tercer nivel
- La relación entre oferta y demanda estudiantil todavía es negativa
- El mercado laboral está deprimido y puede mantenerse así por periodos largos
- Los nuevos profesionales tienen dificultades para acceder a empleo de calidad en poco tiempo
- Las y los nuevos estudiantes mantienen demanda excesiva en determinadas carreras más tradicionales
- Las y los nuevos estudiantes mantienen déficits formativos para ingresar a la universidad

- El graduado de la Universidad de Cuenca no es visto por la empresa como un profesional con habilidades blandas lo suficientemente desarrolladas
- El marco regulatorio nacional va a atravesar un periodo de cambios constantes que genera inestabilidad en las proyecciones de mediano plazo
- La pandemia a nivel mundial tiene un comportamiento poco estable que incide en la calidad de las proyecciones de mediano plazo

### **Aprendizaje y crecimiento**

- Los cambios derivados de la globalización y desarrollo son rápidos
- La información externa a la institución, relevante para el despliegue de procesos, es escasa y restringida

### **Procesos**

- Los procesos de acreditación impulsados por los órganos reguladores no responden a las necesidades institucionales
- Los procesos que se deben realizar con los órganos reguladores son demasiado burocráticos
- Órganos rectores tienen poca capacidad para gestionar la información del sector con oportunidad y calidad
- Limitada visión de cooperación interuniversitaria para optimización de recursos e iniciativas conjuntas
- Otros operadores han alcanzado altos niveles de innovación en sus modelos educativos
- Otros operadores cuentan con diversos recursos para el fortalecimiento de la investigación

### **Talento Humano**

- Las políticas de empleo público pueden incidir en la satisfacción y compromiso de las y los funcionarios universitarios

- Existen vacíos legales en la LOES que no permiten una adecuada gestión del talento humano

### **Financiera**

- Los tiempos de asignación presupuestaria desde el gobierno central son inciertos
- La asignación presupuestaria desde el Estado central no alcanza para cubrir las necesidades operativas universitarias
- La asignación presupuestaria hacia la Universidad depende del FOPEDUPO, fondo que varía de acuerdo a los ingresos petroleros
- Fondos universitarios ingresan con retraso de varios meses luego del inicio del año fiscal
- El marco regulatorio de gestión presupuestaria para la universidad pública limita el despliegue de acciones autónomas que permitan el flujo financiero
- Se prevé un recorte sistemático de los recursos para la universidad pública en los años venideros

## 2. Diseño Estratégico del Plan

El proceso de diseño estratégico de las organizaciones es el momento en el que los miembros de la institución se plantean cuestiones fundamentales sobre la razón de ser de la entidad, hacia dónde debe ir, cómo puede alcanzar ese norte (o sur, si se prefiere). En esta segunda parte se presentan los enunciados definitivos de Misión, Visión, Valores Institucionales y Objetivos Estratégicos.

La definición de estos conceptos se realizó a través de los 22 talleres de trabajo en los que participaron representantes de los diferentes estamentos universitarios, desde los estudiantes hasta los directivos. El proceso de taller fue altamente participativo, orientado a suscitar el mejor de cada participante en la reflexión de cuál es la razón de ser de la organización, así como cuáles deberían ser los grandes resultados que debería buscar en el periodo de vigencia del plan, así como con qué comportamientos.

La forma de trabajo permitió obtener variados enunciados que fueron procesados en diferentes secciones hasta obtener una versión definitiva, que guarda la esencia de los criterios fundamentales aportados a lo largo del proceso constructivo, por todos los participantes.

## 2.1 Elementos orientadores

Todo proceso de planeación estratégica, requiere, como condición sine qua non, definir con exactitud la forma en la que organización entiende su quehacer su futuro más deseable, así como el comportamiento esperado que permita alcanzar ese futuro y finalmente, los grandes resultados que deben obtenerse para garantizar que su quehacer se tangibiliza y alcanza ese futuro. Los elementos orientadores no deberían ser pensados como el cumplimiento de formalidades meramente, sino como la definición exacta de los criterios que regirán las acciones futuras.

### 2.1.1 Misión

La misión es un enunciado que define o re define con exactitud la razón de ser de la organización. De alguna forma, es el concepto que le da sentido a todas las acciones cotidianas que se realizan. No pretende ser un deseable, sino más bien, un tangible, una idea que cruza todas las acciones cotidianas de todas las personas que conforman la Universidad. Nuestra institución es única, no solo por su historia, sino por la forma en la que realiza sus acciones cotidianas, y por ello, proponemos una redefinición exhaustiva de nuestro propósito institucional.

*Formar investigadores y profesionales comprometidos con una sociedad justa, diversa y sostenible, dispuestos a ser agentes de transformación.*

El orden no es casual. Uno de los desafíos que nos depara el futuro, como se ha visto a lo largo de la primera parte de este documento, es la necesidad de replantear **nuestro modelo educativo** y de **reorientar todas nuestras actividades, proyectos, planes y programas** hacia la formación de personas con capacidad para entender y mejorar el conocimiento de nuestras realidades, gracias a lo cual tengan un comportamiento profesional en todas las ramas de las ciencias y las artes en las que educamos, con lo cual puedan transformar las sociedades.

### 2.1.2 Visión al 2027

La visión, por su parte, corresponde a la necesidad de darle un relativo sentido al futuro deseado, al que está en manos de la Universidad construir. Es un desafío colectivo sobre el cual podemos trabajar todos juntos. Es un estado de las cosas que podemos lograr si nos comprometemos con él. Nosotras y nosotros creemos que es posible que:

*Al 2027 la Universidad de Cuenca es una comunidad universitaria innovadora y resiliente, integrada al mundo a través de la generación de conocimiento pertinente, de calidad y comprometida con la sociedad.*

Al 2027 la Universidad de Cuenca es una comunidad universitaria innovadora y resiliente, integrada al mundo a través de la generación de conocimiento pertinente, de calidad y comprometida con la sociedad.

Estamos convencidas y convencidos que en este periodo podemos construir esta comunidad, con estas características y estas capacidades. Lo que hemos logrado hasta ahora así lo demuestra, sabemos que el camino escogido no es sencillo, pero sabremos todas y todos estar a la altura de las circunstancias.

### 2.1.3 Valores Institucionales

Entendemos por valor a la creencia de que un comportamiento es deseable o necesario para hacer notorio el cumplimiento de la misión y a la vez, nos acercará a lograr nuestra visión. Esta comprensión no es arbitraria. Como universidad proponemos que estos valores deben expresarse en comportamientos cotidianos de todas y todos los que conformamos la institución. Consideramos que solo con estos comportamientos cotidianos, podremos alcanzar nuestros objetivos y hacer realidad nuestra visión. Hemos acordado 6 valores institucionales que se explican de la siguiente manera.

**Excelencia**

*Nuestras acciones están encaminadas al logro de objetivos para el servicio de la sociedad y la búsqueda permanente de la calidad educativa.*

### **Respeto**

*Nos reconocemos, unos a otros, como actores legítimos, que convivimos en una comunidad diversa*

### **Sentido de comunidad**

*Compartimos objetivos comunes y aceptamos las diferencias naturales con compromiso cooperativo y sentido de pertenencia.*

### **Equidad**

*Garantizamos que cada quien reciba lo que necesita según su propia realidad*

### **Adaptabilidad**

*Somos capaces de enfrentar contextos variables con oportunidad y prospectiva.*

### **Trabajo en equipo**

*Cooperamos desde nuestras capacidades, conocimientos y destrezas para alcanzar un propósito compartido.*

Cada cosa que hagamos, cada proyecto que emprendamos, cada curso nuevo que iniciemos, cada clase nueva, cada investigación, cada gestión, debería estar permeada por estos comportamientos, no como una opción, sino como una impronta de la gestión en la Universidad de Cuenca.

## 2.2 Objetivos estratégicos 2022-2027

Como es de conocimiento, una manera fácil de explicar un objetivo estratégico, es definirlo como un resultado que consideramos, nos acerca a materializar nuestra visión. Para ello hemos definido cuatro Objetivos Estratégicos Institucionales – OEI y doce objetivos específicos, que se alinean al Plan Nacional de Desarrollo en concordancia con lo establecido en la guía metodológica de planificación institucional, con lo cual podamos asegurar la sostenibilidad de la planeación, al atacar todas las áreas que debemos cubrir para que nos acerquemos a nuestro futuro deseado. Para el proceso de construcción del plan de la Universidad de Cuenca, se consideró las perspectivas de la Sociedad, Aprendizaje y Crecimiento, Procesos, Talento Humano y Financiera, los cuales llevaron a la definición de los objetivos estratégicos de la Universidad para el periodo 2022-2027.

Tabla 69 – Objetivos Estratégicos Institucionales

Objetivo PND	Objetivo Estratégico Institucional - OEI	Objetivos específicos
<b>Objetivo 7</b> Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles	<b>OEI – 1</b> Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad	1. Fortalecer e impulsar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad 2. Incidir en la formulación de política pública a través de la provisión permanente de conocimiento e información científica
	<b>OEI – 2</b> Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior	1. Consolidar una organización orientada hacia la excelencia 2. Formar profesionales cualificados y comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior 3. Transformar la gestión universitaria para ajustarla a los desafíos de un entorno digital y del conocimiento 4. Ampliar la oferta educativa a través de nuevas modalidades de estudio, nuevas carreras de tercer nivel y

Objetivo PND	Objetivo Estratégico Institucional - OEI	Objetivos específicos
Objetivo 14 Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.	<b>OEI – 3</b> Incrementar la vinculación con la sociedad en la solución de los problemas complejos y la formulación de políticas públicas.	programas de cuarto nivel y programas de educación continua  1. Incidir en la solución de los problemas complejos que enfrentan los grupos sociales, fortaleciendo las capacidades de sus miembros 2. Promover la equidad al interior de la Universidad, incorporando enfoques de derechos humanos y de género en el quehacer universitario
	<b>OEI – 4</b> Incrementar las capacidades institucionales	1. Implementar un modelo de gestión universitaria sostenible, integrado, dinámico y eficiente. 2. Incrementar los ingresos de autogestión 3. Mejorar la calidad del gasto público 4. Incrementar la retención de talentos y la satisfacción laboral de las y los docente, empleados y trabajadores mediante un modelo de gestión estratégica del talento humano

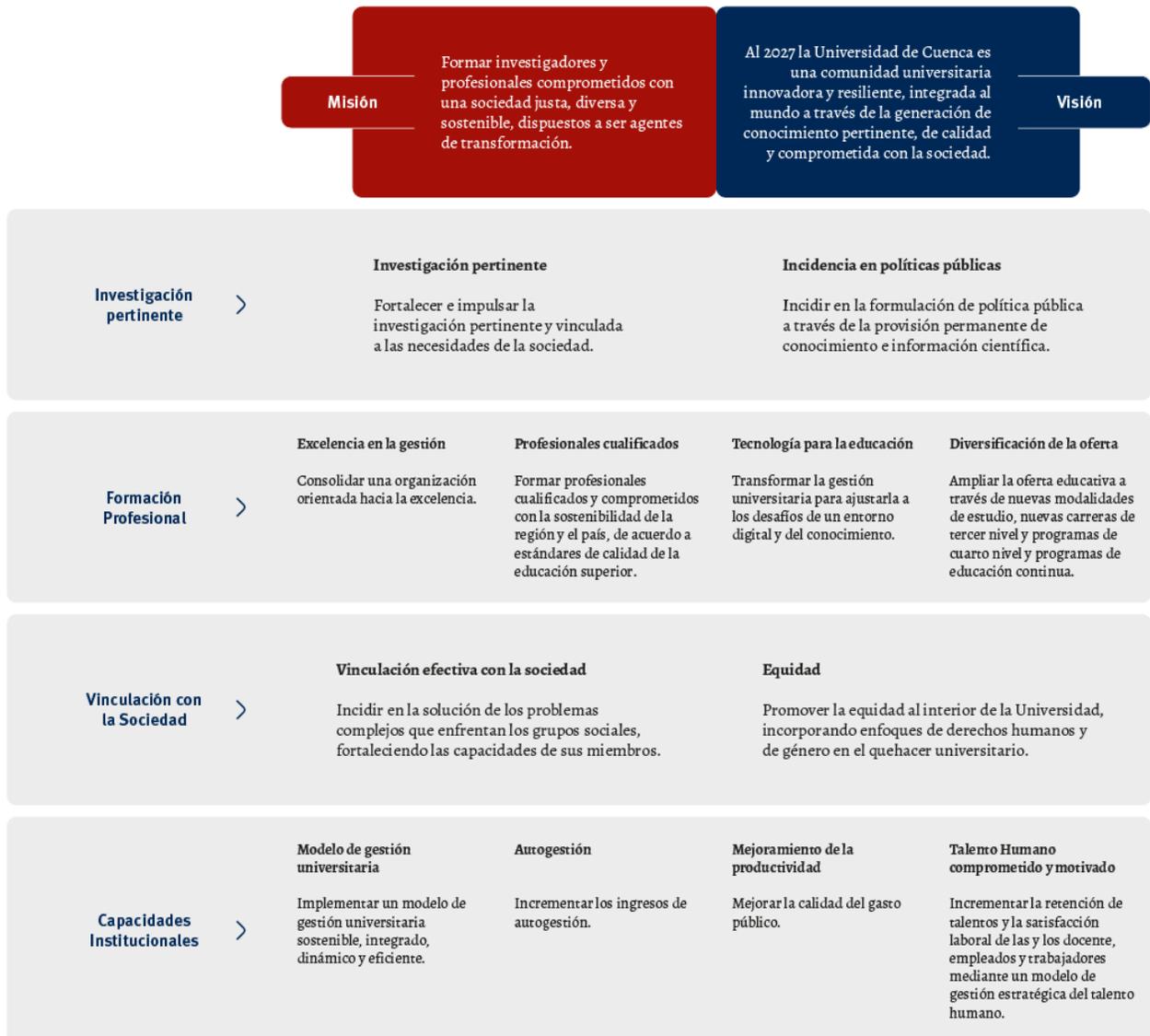
**Fuente y elaboración:** Dirección de Planificación

## 2.3 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta que permite crear un modelo organizado de planeación. El modelo obliga a organizar los recursos organizacionales en perspectivas mínimas sin las cuales no es posible asegurar la sostenibilidad de la implementación del proceso estratégico. Como se ha verificado en secciones anteriores, para el diseño estratégico de la Universidad de Cuenca, se ha trabajado con cuatro OEI, en función del aporte estratégico que representan para alcanzar la visión. La definición de estos objetivos ha tenido también que pasar el filtro del análisis FODA realizado, a fin de garantizar que se aprovechan las fortalezas y oportunidades y se contrarrestan las debilidades y se disminuye

el impacto de las amenazas. El Mapa Estratégico de la Universidad de Cuenca se presenta en la figura No 99.

Figura No 99 - Mapa Estratégico de la Universidad de Cuenca



Fuente: La investigación

### 3. Despliegue Estratégico

El ciclo inicial de un proceso de planeación cierra cuando todas las partes de una organización tienen claridad sobre las acciones que deberán ejecutar durante el periodo de vigencia de su plan, para aportar, desde sus capacidades y potencialidades, a los diferentes objetivos estratégicos, esto incluye la definición de indicadores y metas, tanto estratégicos como asociados a las diferentes estrategias e iniciativas que se realizarán a lo largo de los 5 años.

En el caso de la Universidad, el despliegue institucional se realizó con todas las facultades y todas las dependencias administrativas. Se realizaron 35 reuniones de 2 o 3 horas con delegados y delegadas de cada facultad, dirección u otras dependencias en las que se establecieron las iniciativas específicas que cada unidad considera que puede desarrollar a lo largo del tiempo para aportar a la consecución de los objetivos institucionales. A este ejercicio se le sumó el proceso específico de definición de indicadores y metas de gestión por cada iniciativa.

Como es sabido, el proceso estratégico no es estático, sino, por el contrario, altamente dinámico. La definición exhaustiva de indicadores con sus respectivas metas anuales es un ejercicio importante, no tanto por la promesa inicial relevante, sino también porque representan puntos de partida para la gestión con los cuales se pueda identificar la forma en la que se está avanzando, tanto organizacionalmente, como de manera específica por facultad o dirección, en la consecución de los objetivos inicialmente planteados.

El proceso metodológico facilitó el espacio para que cada unidad, de manera específica, pueda generar sus propias propuestas de gestión hasta 2027, las cuales luego fueron depuradas hasta obtener un resultado definitivo que es el que se presenta en esta sección.

### 3.1 Cuadro de Mando Integral

Como es conocido, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión estratégica que consolida en poco espacio, toda la información relativa al proceso de planeación realizado por una organización. La utilidad del CMI se sostiene en su versatilidad y facilidad de comprensión pues permite entender, en poco tiempo, las relaciones existentes entre objetivos, estrategias, iniciativas, indicadores y plazos. Este cuadro de mando estratégico ha sido validado por las autoridades institucionales y servirá de punto de partida para la gestión estratégica de todas las facultades, direcciones y demás dependencias administrativas universitarias.

El CMI de la Universidad contiene la información de:

1. Objetivos estratégicos
2. Estrategias identificadas para alcanzar los objetivos
3. Indicadores estratégicos que se deben monitorear para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos
4. Responsable director del seguimiento y control del indicador estratégico
5. Línea de base de la situación actual del indicador seleccionado, cuando la información ha estado disponible.
6. Metas anuales con la proyección del comportamiento del indicador para cada uno de los años de vigencia del plan.
7. Meta específica del plan, que ilustra el estado de llegada del indicador al finalizar el periodo de vigencia del plan.

Tabla 74 – Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Cuenca – OEI 1.

**OEI-1: Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META PLAN
Fortalecer e impulsar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad	A) Ampliar y diversificar las iniciativas de investigación acorde a las necesidades y exigencias del entorno local, regional y nacional B) Incrementar las capacidades para publicaciones en Q1 y Q2 C) Incrementar el número de mujeres investigadoras D) Fortalecer los grupos de investigación existentes y procurar la inter y transdisciplinariedad E) Incentivar la participación protagónica de estudiantes en investigación con convocatorias particulares para iniciativas estudiantiles F) Fortalecer el nexo entre investigación e intervención para dar respuesta a las demandas de la sociedad con pertinencia científica y transformación social. G) Institucionalizar líneas y proyectos de vinculación encaminados a dar atención a población en situación de vulnerabilidad H) Mejorar la visibilidad de la actividad investigativa y potenciar la divulgación académica-científica I) Ampliar la oferta de becas para maestrías de investigación y doctorados para estudiantes J) Facilitar el acceso a estadías de investigación a nivel internacional para docentes investigadores	1) Porcentaje del presupuesto destinado a investigación	Vicerrectorado de Investigación		2%	2%	3%	3%	4%	5%
		2) Número de proyectos de investigación con financiamiento externo	Vicerrectorado de Investigación	6	8	10	12	14	16	16
		3) Número de publicaciones resultado de trabajos de investigación - acción	Vicerrectorado de Investigación	Dato no levantado	2	10	18	10	16	16
		4) Número de publicaciones en revistas con factor de impacto (Q1 y Q2)	Vicerrectorado de Investigación	136	150	165	181	199		
		5) Número de publicaciones revisadas por pares	Vicerrectorado de Investigación	322	354	390	429	471		
		6) razón Número de estudiantes vinculados a proyectos de investigación en relación con el número de proyectos de investigación	Vicerrectorado de Investigación	0,11	0,2	0,4	0,6	0,8	1	1
		7) Número de patentes	Vicerrectorado de Investigación	1			1	1	1	1
		8) Número de innovaciones como resultado de proyectos de investigación (productos, procesos, comercialización, formas de organización)	Vicerrectorado de Investigación	0			2	4	6	6
		9) Número de departamentos de investigación	Vicerrectorado de Investigación	7			1		1	9
		10) Número de grupos de investigación	Vicerrectorado de Investigación	58						60
		11) Número de programas de doctorado	Vicerrectorado de Investigación / Dirección de Posgrados	2			1	1	1	5
		12) Número de eventos académicos de alcance nacional e internacional organizados por la Universidad	Vicerrectorado de Investigación	15	15	16	17	18	19	19
		13) Número de ponencias en eventos académicos de alcance nacional e internacional	Vicerrectorado de Investigación							

### OEI-1: Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META PLAN	
Incidir en la formulación de política pública a través de la provisión permanente de conocimiento e información científica	A) Implementar observatorios transdisciplinarios que provean información oportuna y especializada para la toma de decisiones en gestión pública e intervención social B) Incrementar la transferencia de conocimiento generado por investigaciones de la Universidad que faciliten el mejoramiento de la toma de decisiones de política pública C) Coadyuvar al fortalecimiento del tejido social que permita la construcción de la política pública a partir de los intereses de los actores sociales D) Potenciar la discusión de los problemas de interés público	1) Porcentaje de proyectos de investigación y/ o vinculación que generan propuestas institucionales de incidencia en políticas públicas presentadas a entes gubernamentales (policy papers)	Vicerrectorado de Investigación / Dirección de Vinculación con la Sociedad	Dato no levantado	5%	10%	20%	30%	40%	40%	
		2) Número de participaciones institucionales registradas en espacios de discusión pública	Coordinación de Relaciones Públicas y Comunicación	Dato no levantado							
		3) Número de trabajos de titulación de grado y posgrado que revisen, analicen o propongan cambios en políticas públicas	Facultades	Dato no levantado							

Tabla 75 – Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Cuenca – OEI 2.

OEI-2: Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior											
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META PLAN	
Formar profesionales cualificados y comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior	A) Implementar un nuevo modelo educativo enfocado en el desarrollo integral del ser humano B) Fortalecer y crear nuevas alianzas para la realización de prácticas y pasantías tanto en el sector público como en el privado C) Incrementar y diversificar los programas de formación de los docentes en habilidades de enseñanza aprendizaje y aplicación de nuevas metodologías de enseñanza D) Ampliar la oferta y opciones para intercambios estudiantiles internacionales y gestionar recursos para cubrir los mismos E) Diversificar la oferta de aprendizaje de idiomas con certificaciones reconocidas a nivel internacional F) Incrementar el potencial de desarrollo de emprendimientos de valor agregado de las y los estudiantes	1) Tasa de eficiencia terminal	Vicerrectorado Académico	27%	28%	30%	34%	38%	40%	40%	
		2) Número de carreras acreditadas a nivel internacional	Dirección de Evaluación Interna	0		2	2	1	1	6	
		3) Número de programas de posgrado permanentes	Dirección de Posgrados	15	16	16	17	17	18	18	
		4) Número de estudiantes que desarrollan prácticas preprofesionales vinculadas con enfoque de sostenibilidad (ODS)	Dirección de Vinculación con la Sociedad	1.804	2.000	2.200	2.400	2.600	2.800	2800	
		5) Porcentaje de trabajos de titulación vinculados con enfoque de sostenibilidad (ODS)	Facultades	Dato no levantado	20%	40%	60%	80%	80%	80%	
		6) Porcentaje de carreras que han incorporado en las mallas la enseñanza de procesos de analítica de datos	Vicerrectorado Académico	3%	5%	10%	20%	30%	40%	40%	
		7) Porcentaje de carreras que han incorporado en las mallas la enseñanza de procesos de innovación	Vicerrectorado Académico	0%	5%	10%	20%	30%	40%	40%	
Consolidar una organización orientada hacia la excelencia	A) Fortalecer la capacidad estratégica institucional para anticipar y tomar decisiones oportunas ante las dinámicas cambiantes del entorno B) Desarrollar comportamientos organizacionales de excelencia, transparencia, trabajo en equipo y visión de largo plazo C) Implementar sistemas de incentivos no financieros para premiar las mejores prácticas docentes D) Mejorar el posicionamiento de la Universidad en sus principales grupos de interés	1) Porcentaje de satisfacción en solución de tramites	Dirección de Planificación	53%	60%	65%	70%	75%	80%	80%	
		2) Número de Unidades académicas o administrativas con certificación de calidad (ISO u otros equivalentes)	Dirección de Planificación	2			1	1	1	5	
		3) Número de docentes que han recibido reconocimiento por buenas prácticas docentes	Dirección de Evaluación Interna	Dato no levantado							
		4) Porcentaje de funcionarios con certificaciones de calidad en herramientas académicas o administrativas	Dirección de Planificación	Dato no levantado	1%	5%	10%	15%	20%	20%	

**OEI-2: Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META PLAN	
Transformar la gestión universitaria para ajustarla a los desafíos de un entorno digital y del conocimiento	A) Incorporar la práctica de uso de nuevas TICS en la gestión diaria de toda la comunidad universitaria B) Incorporar y actualizar los entornos virtuales de trabajo a los procesos de gestión, docencia, investigación y vinculación	1) Porcentaje de aplicaciones de procesos de enseñanza aprendizaje óptimos	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación	Dato no levantado							
		2) Porcentaje de aplicaciones de procesos de investigación óptimos	Vicerrectorado de Investigación	23	23	15	10	8	5	5	
		3) Porcentaje de aplicaciones de procesos administrativos óptimos	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación	0							
		4) Porcentaje de miembros de la comunidad universitaria certificados en manejo de herramientas tecnológicas o sistemas	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación	Dato no levantado							
		5) Porcentaje de miembros de la comunidad universitaria que usan de manera cotidiana las herramientas tecnológicas o sistemas	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación	Dato no levantado							
Ampliar la oferta educativa a través de nuevas modalidades de estudio, nuevas carreras de tercer nivel y programas de educación continua	A) Incrementar y diversificar la oferta educativa de pregrado a través de nuevas modalidades de estudio B) Incrementar y diversificar la oferta educativa de posgrado a través de nuevas modalidades de estudio C) Desarrollar programas de educación continua orientados a satisfacer las necesidades de interés público y actualización de conocimientos en operación articulada entre facultades y convenios interinstitucionales	1) Número de nuevas carreras técnicas y tecnológicas ofertadas	Vicerrectorado Académico		1	3	1	1	1	7	
		2) Número de nuevas carreras ofertadas en nuevas modalidades de estudio	Vicerrectorado Académico	0	2	3	2	2	2	11	
		3) Número de nuevos programas de posgrado ofertados en nuevas modalidades de estudio	Dirección de Posgrados	1							1

Tabla 76 – Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Cuenca – OEI 3.

OEI-3: Incrementar la vinculación con la sociedad en la solución de los problemas complejos y la formulación de políticas públicas.										
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META PLAN
Incidir en la solución de los problemas complejos que enfrenta la sociedad, fortaleciendo las capacidades de sus miembros	A) Ampliar las zonas de cobertura y diversificar la oferta de proyectos de vinculación con la sociedad B) Mejorar el alcance e impacto de la bolsa de trabajo, a través de servicios de reclutamiento y selección	1) Número de proyectos de vinculación	Dirección de Vinculación con la Sociedad	136	128	143	147	152	162	162
		2) Porcentaje de proyectos de vinculación multi, inter y transdisciplinarios sobre el total de proyectos de vinculación	Dirección de Vinculación con la Sociedad	29%	30%	31%	32%	33%	34%	34%
		3) Porcentaje de satisfacción de los beneficiarios de la intervención de proyectos de vinculación con la sociedad	Dirección de Vinculación con la Sociedad	Dato no levantado	0%	70%	70%	80%	80%	80%
		4) Número de personas capacitadas	Dirección de Vinculación con la Sociedad	252	302	352	402	452	502	502
Promover la equidad al interior de la Universidad, incorporando enfoques de derechos humanos y de género en el quehacer universitario	A) Fortalecer la institucionalidad de las dependencias de prevención y atención a casos de violencia y discriminación B) Fortalecer la cooperación interinstitucional para iniciativas en temas de equidad para los grupos en situación de desventaja y atención prioritaria de la comunidad universitaria C) Promover la equidad de género en las instancias de gobierno universitario D) Generar espacios inclusivos de enseñanza-aprendizaje	1) Porcentaje de mujeres en procesos de docencia, investigación, vinculación y gestión.	Dirección de Bienestar Universitario y Derechos Humanos	46%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
		2) Porcentaje de mujeres en cargos de toma de decisión	Dirección de Talento Humano	48%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
		3) Porcentaje de satisfacción de la comunidad universitaria atendida a través de la política de erradicación de la violencia	Dirección de Bienestar Universitario y Derechos Humanos	Dato no levantado						
		4) Índice de retención de estudiantes integrantes de grupos de atención prioritaria	Dirección de Bienestar Universitario y Derechos Humanos	Dato no levantado						
		5) Número de carreras que han incorporado en las mallas el enfoque de género	Dirección de Bienestar Universitario y Derechos Humanos	Dato no levantado						
		6) Número de personas que han asistido a capacitación en enfoque de género	Dirección de Bienestar Universitario y Derechos Humanos	Dato no levantado						

Tabla 77 – Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Cuenca – OEI 4.

OEI-4: Incrementar las capacidades institucionales											
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META PLAN	
Implementar un modelo de gestión universitaria sostenible, integrado, dinámico y eficiente.	A) Diseñar modelos de gestión para el fortalecimiento y aprovechamiento eficiente de la infraestructura, energía, aulas, espacios físicos, laboratorios de investigación B) Diseñar e implementar nuevas formas de gestión organizacional C) Implementar procesos de seguimiento a la cooperación internacional D) Implementar sistemas de movilidad alternativa para la comunidad universitaria E) Generar condiciones físicas y ambientales que permitan un mejor aprovechamiento de la gestión universitaria F) Simplificar y optimizar progresivamente los procesos académicos y administrativos	1) Número de modelos de gestión implementados en unidades académicas y administrativas	Dirección de Planificación (Instancia Sugerida - Unidad de Calidad)	0		3				3	
		2) Porcentaje de cumplimiento de la implementación de los modelos de servicios	Dirección de Planificación (Instancia Sugerida - Unidad de Calidad)	0				70%	80%	80%	
		3) Número de procesos y procedimientos académicos homologados y simplificados	Dirección de Planificación (Instancia Sugerida - Unidad de Calidad)	Dato no levantado							
		4) Número de procesos y procedimientos administrativos homologados y simplificados	Dirección de Planificación (Instancia Sugerida - Unidad de Calidad)	0	20	20	20	20	20	100	
		5) Porcentaje de satisfacción de los usuarios internos y externos con los servicios prestados por cada unidad	Dirección de Planificación (Instancia Sugerida - Unidad de Calidad)	0	60%	65%	70%	75%	80%	80%	
Incrementar los ingresos de autogestión	A) Incrementar la oferta de servicios de valor agregado B) Gestionar institucionalmente el financiamiento internacional para la investigación C) Fortalecer la capacidad de gestión de las empresas públicas como proveedoras de recursos de la institución D) Mejorar el rendimiento financiero de las unidades de servicios de valor agregado de la universidad	1) Porcentaje de incremento de los ingresos por concepto de autogestión respecto del año anterior	Dirección Financiera	0	5%	5%	5%	5%	5%	25%	
		2) Número de fuentes de ingresos por prestación de nuevos servicios	Dirección Financiera	Dato no levantado							

### OEI-4: Incrementar las capacidades institucionales

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META PLAN	
Mejorar la calidad del gasto público	A) Diseñar e implementar un modelo dinámico de asignación presupuestaria interna (criterios de eficiencia, impacto, creación de conocimiento, equidad etc.) B) Diseñar modelos de optimización del gasto administrativo, académico y de investigación	1) Porcentaje de ejecución presupuestaria del POA	Dirección de Planificación	70%	75%	80%	85%	90%	95%		
		2) Número procesos implementados con la finalidad de mejorar la calidad del gasto	Dirección de Planificación	0	10	10	10	10	10	50	
Incrementar la retención de talentos y la satisfacción laboral de las y los docentes, empleados y trabajadores mediante un modelo de gestión estratégica del talento humano	A) Fortalecer las capacidades de gestión administrativa de empleados y trabajadores B) Incrementar la planta docente con perfiles de PhD y experiencia en los diferentes ámbitos de la ciencia C) Promover políticas de incorporación y selección de talento académico D) Generar condiciones para el desarrollo de carrera académica E) Optimizar los procesos de incorporación y selección de talento humano acorde a los perfiles F) Incrementar la satisfacción de trabajadores, empleados y docentes con el clima laboral	1) Tasa de retención de talentos de profesores, empleados y trabajadores	Dirección de Planificación (Instancia sugerida - Unidad de Desarrollo Organizacional)	Dato no levantado							
		2) Número de talentos académicos incorporados a través de políticas institucionales	Dirección de Planificación (Instancia sugerida - Unidad de Desarrollo Organizacional)	Dato no levantado							
		3) Porcentaje de satisfacción con el clima laboral	Dirección de Planificación (Instancia sugerida - Unidad de Desarrollo Organizacional)	92%	93%	93%	94%	94%	95%	95%	

## 3.2 Despliegue Institucional

El CMI del subtítulo anterior se ha desplegado en todas las facultades, departamentos de investigación, direcciones y otras dependencias administrativas universitarias. En este proceso de planeación todas y todos tienen responsabilidades específicas y este despliegue facilitará el acceso a la información requerida, tanto para quienes son los responsables de la acción, como para quienes son los que deberán monitorear el cumplimiento de las diferentes partes del plan.

*Tabla 79 – Cuadro de Mando Integral - Despliegue Institucional – OEI-1*

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-1</b>					
<b>Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad</b>					
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	
Fortalecer e impulsar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad	A) Ampliar y diversificar las iniciativas de investigación acorde a las necesidades y exigencias del entorno local, regional y nacional	Ampliación y diversificación de servicios de investigación por áreas del conocimiento	Número de nuevos servicios implementados	DISEÑO DEL PROCESO: Vicerrectorado de Investigación	
		Convocatorias permanentes a concursos de investigación-vinculación	Número de convocatorias de investigación - vinculación realizadas al año	IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO Todas las facultades Todos los Departamentos de Investigación	
		Producción de obras de arte y obras arqueológicas en espacios universitarios como insumos para investigaciones	Número de eventos realizados	DISEÑO DEL PROCESO: Vicerrectorado de Investigación Dirección de Vinculación con la Sociedad	
	B) Incrementar las capacidades para publicaciones en Q1 y Q2	Servicio de evaluación de protocolos para actores externos	Número de protocolos evaluados	IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO Todas las facultades Todos los Departamentos de Investigación	Cultura
					Comité de Bioética
			Número de investigadores que participan en el programa	DISEÑO DEL PROCESO: Vicerrectorado de Investigación	

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-1**  
**Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
		Programa de formación para la producción de artículos científicos de impacto (Q1 y Q2)	Porcentaje de publicaciones de investigadores de la Universidad que se publican en revistas de alto impacto	IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO Todas las facultades Todos los Departamentos de Investigación
		Consejo Editorial para publicaciones UCuencaPress	Porcentaje anual de artículos traducidos en otras lenguas bajo financiamiento VIUC	
		Revistas UCUENCA indexadas en Scopus	Número de publicaciones originales revisadas por pares	Vicerrectorado de Investigación
		Financiamiento especializado para publicación en revistas de alto impacto.	Número de revistas UCUENCA con indexación SCOPUS	Vicerrectorado de Investigación
		Búsqueda y selección de grupos de investigación a nivel internacional para mejorar las capacidades investigativas de la Universidad	Número de publicaciones Q1 y Q2	Vicerrectorado de investigación
			Número de pares académicos que colaboran	Relaciones Internacionales
C) Incrementar el número de mujeres investigadoras		Política de gestión de desarrollo de grupos de investigación con enfoque de género	Número de equipos de investigación que han considerado el enfoque de género	DISEÑO DEL PROCESO: Vicerrectorado de Investigación
		Programa de mentoría para jóvenes investigadoras por parte de investigadoras senior	Tasa de incremento de las mujeres en proyectos de investigación y como autoras de publicaciones	IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO Todas las facultades Todos los Departamentos de Investigación DISEÑO DEL PROCESO: Vicerrectorado de Investigación
		Fortalecimiento del proyecto "Mujeres en la Ciencia"	Número de actividades con impacto realizadas por el proyecto mujeres en la ciencia	IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO Todas las facultades Todos los Departamentos de Investigación Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-1**  
**Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
D) Fortalecer los grupos de investigación existentes y procurar la inter y transdisciplinariedad		Plan de fortalecimiento de las direcciones de investigación de las facultades	Número de proyectos de investigación que realiza cada facultad	DISEÑO DEL PLAN: Vicerrectorado de Investigación  IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: Todas las facultades
		Plan de fortalecimiento de departamentos y grupos de investigación	Número de proyectos de investigación que realiza cada departamento o grupo	DISEÑO DEL PLAN: Vicerrectorado de Investigación  IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: Todos los departamentos de investigación Todas las facultades
		Proyecto de creación del Departamento de Investigación de estudios de Género	Número de proyectos de investigación que realiza el departamento	Proyecto de Género y DDHH
E) Incentivar la participación protagónica de estudiantes en investigación con convocatorias particulares para iniciativas estudiantiles		Programa de convocatorias para proyectos de investigación liderados por estudiantes	Número de proyectos de investigación ejecutados en cada convocatoria	DISEÑO DEL PLAN: Vicerrectorado de Investigación  IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: Todos los departamentos Todas las facultades
		Política de gestión de investigación científica que incorpore mínimos de tesis por proyecto de investigación	Número de tesis que participan en proyectos de investigación	DISEÑO DE LA POLÍTICA: Vicerrectorado de Investigación  IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA: Todos los departamentos Todas las facultades
		Ferias de incubación de ideas de investigación e innovación estudiantiles	Número de proyectos de investigación o innovación presentados por estudiantes incubados	DISEÑO DEL PLAN: Vicerrectorado de Investigación  IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: Todos los departamentos de investigación Todas las facultades
		Publicación de resultados de investigaciones estudiantiles	Número de publicaciones de resultados de investigaciones estudiantiles	Imprenta Universitaria

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-1**  
**Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
F) Fortalecer el nexo entre investigación e intervención para dar respuesta a las demandas de la sociedad con pertinencia científica y transformación social.		Política de gestión de investigación que incorpora el componente de recomendaciones en políticas públicas	Número de proyectos de investigación que cuentan con documentos de recomendación de política pública al año	DISEÑO DEL PLAN: Vicerrectorado de Investigación  IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: Todos los departamentos de investigación Todas las facultades
		Convocatoria de proyectos de producción artística enfocados en demandas de la sociedad	Número de proyectos de producción artísticas aprobados	Artes
		Concurso de creatividad científica transformadora: resultados de investigación como insumo para proyectos de vinculación	Número de proyectos de vinculación generados a partir de una investigación	Facultad de Odontología
		Plan de incentivos para la generación de herramientas de vinculación que partan de la investigación	Número de herramientas generadas	Vinculación con la Sociedad
		Producción cultural para instituciones	Número de producciones culturales	Cultura
G) Institucionalizar líneas y proyectos de investigación - acción encaminados a dar atención a población en situación de vulnerabilidad		Programa de valoración para detectar el mapa genético en pacientes con discapacidad a través del proyecto de investigación "determinación de genética para discapacidades"	% de cumplimiento del proyecto "Determinación de genética para discapacidades"  Número de personas con discapacidad con valoración para detectar el mapa genético	Ciencias Médicas
		Programa de atención según necesidades de salud buco dental de la población azuaya	Número de atenciones realizadas	Facultad de Odontología
		Proceso de gestión de información de investigaciones realizadas para determinar potencial de continuación a través proyectos de vinculación	Una base de datos con la información levantada	Facultad de Ciencias Químicas
		Proyecto de Vivienda social de la Facultad de Arquitectura	Número de casas (vivienda social) elaboradas al año	Facultad de Arquitectura

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-1**  
**Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
H) Mejorar la visibilidad de la actividad investigativa y potenciar la divulgación académica-científica		Fortalecimiento de revistas científicas de la Universidad	Número de revistas científicas de la universidad con indexación SCOPUS	DISEÑO DEL PLAN: Vicerrectorado de Investigación  IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: Todos los departamentos de investigación
		Eventos científico - académicos UCUENCA	Número de eventos científico académicos realizados	DISEÑO DEL PLAN: Vicerrectorado de Investigación  IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: Todos los departamentos de Investigación Todas las facultades
		Fortalecimiento del área de divulgación científica del VIUC	Número de productos de divulgación científica del VIUC emitidos al año	Vicerrectorado de Investigación
		Boletín digital para la divulgación de resultados de investigación de posgrados	Número de boletines publicados	Dirección de Posgrados
		Línea Editorial para la publicación de experiencias de vinculación con la sociedad	A finales de 2023 se habrá consolidado la línea editorial desde el enfoque de la educación popular	Vinculación con la Sociedad
		Red de Repositorios de investigación interuniversitaria	Número de investigaciones incorporadas al repositorio	Centro Documental
		Congreso de Bibliotecas Universitarias	Número de asistentes al Congreso	Centro Documental
I) Ampliar la oferta de becas para maestrías de investigación y doctorados para estudiantes	Política de gestión de becas en programas de posgrado UCUENCA	Número de becarios en programas de posgrado UCUENCA	Dirección de Posgrados Vicerrectorado de Investigación	
J) Facilitar el acceso a estadías de investigación a nivel internacional para docentes investigadores	Plan de estadías a nivel internacional para docentes investigadores	Número de docentes que han realizado estadías de investigación a nivel internacional	Vicerrectorado de Investigación	
Incidir en la formulación de política pública a través de la	A) Implementar observatorios transdisciplinarios que provean información oportuna y especializada para la toma de	Observatorio del Agua	Número de reportes publicados	Vinculación con la Sociedad Vicerrectorado de Investigación
		Observatorio de Equidad	Número de reportes publicados	Jurisprudencia (Área de DDHH)

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-1**  
**Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
provisión permanente de conocimiento e información científica	decisiones en gestión pública e intervención social	Observatorio de Bioética	Número de reportes publicados	Comité de Bioética
	B) Incrementar la transferencia de conocimiento generado por investigaciones de la Universidad que faciliten el mejoramiento de la toma de decisiones de política pública	Policy papers y libros de divulgación científica	Número de policy papers entregados al año a la opinión pública Número de libros de divulgación científica por grupo de investigación al año	Vicerrectorado de Investigación
		Publicaciones universitarias de divulgación académica para la sociedad	Número de publicaciones universitarias de divulgación científica	Vicerrectorado de Investigación
		Repositorio digital de arte y cultura	Número de producciones en el repositorio digital	Cultura
		Casa editora	Número de publicaciones originales revisadas por pares	Imprenta Universitaria
	C) Coadyuvar al fortalecimiento del tejido social que permita la construcción de la política pública a partir de los intereses de los actores sociales	Mesa multiactor	Número de políticas públicas que han recibido aportes de la mesa	Vinculación con la Sociedad
	D) Potenciar la discusión de los problemas de interés público	Espacio Debate (Seminarios, Talleres, Paneles y Conversatorios sobre temáticas de interés público)	Número de espacios de debate realizados	DISEÑO DEL ESPACIO: Vinculación con la Sociedad  IMPLEMENTACIÓN DEL ESPACIO: Todas las facultades Todos los departamentos de investigación
		Política de gestión de análisis y reflexión sobre situaciones de coyuntura	Número de espacios de análisis y reflexión sobre situaciones de coyuntura al año	DISEÑO DEL ESPACIO: Vinculación con la Sociedad  IMPLEMENTACIÓN DEL ESPACIO: Todas las facultades Todos los departamentos de investigación

Tabla 80 – Cuadro de Mando Integral - Despliegue Institucional – OEI-2

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-2				
Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Consolidar una organización orientada hacia la excelencia	A) Fortalecer la capacidad estratégica institucional para anticipar y tomar decisiones oportunas ante las dinámicas cambiantes del entorno	Sistema integrado de prospectiva estratégica por ámbito de la ciencia	Número de informes de prospectiva estratégica por ámbito de la ciencia	DISEÑO DEL SISTEMA: Dirección de Planificación  IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA: Todas las facultades Todos los departamentos de Investigación
		Sistema de Desarrollo Organizacional UCUENCA	Porcentaje de satisfacción externa con la gestión universitaria	DISEÑO DEL SISTEMA: Dirección de Planificación  IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA: Todas las facultades Todos los departamentos de Investigación Todas las direcciones
	Sistema de inducción al personal nuevo que se incorpora a la comunidad universitaria	Porcentaje de nuevos ingresos que cumplen periodo de inducción	DISEÑO DEL SISTEMA: Dirección de Talento Humano  IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA: Todas las facultades Todos los departamentos de Investigación Todas las direcciones	
	C) Implementar sistemas de incentivos no financieros para premiar las mejores prácticas docentes	Política de gestión para el reconocimiento a las mejoras prácticas docentes	Porcentaje de docentes con reconocimiento	DISEÑO DE LA POLÍTICA: Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Investigación  IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA: Todas las facultades
		Reconocimiento por creación artística y cultural docente (carreras de: gastronomía, filosofía, artes)	Número de eventos desarrollados	Cultura
		Reconocimiento mejores prácticas docentes por áreas o facultades	Número de docentes con reconocimiento	Evaluación

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-2**

**Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
D) Mejorar el posicionamiento de la Universidad en sus principales grupos de interés		Programa de divulgación científica por áreas del saber	Número de actividades de divulgación científica realizados	DISEÑO DEL PROGRAMA: Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Investigación  IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA: Todos los departamentos de investigación Todas las facultades
		Plan de promoción de la oferta UCUENCA de posgrados	Número de alumnos matriculados en programas de posgrado	DISEÑO DEL PLAN: Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Investigación  IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: Todas las facultades Todos los departamentos de Investigación
		Plan de marketing de servicios de valor agregado de la UCuenca	Ingresos anuales de cada servicio de valor agregado	DISEÑO DEL PLAN: Relaciones Públicas y Comunicación  IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: Todas las facultades Todos los departamentos de investigación Todas las direcciones
		Proceso de difusión de actividades y eventos de la comunidad universitaria, para interés general	Número de medios de difusión utilizados de forma constante	Relaciones Públicas y Comunicación
		Plan de Comunicación Estratégica UCUENCA	Ubicación de la universidad en el Top of mind de instituciones	Relaciones Públicas y Comunicación
		Reactivación de la Red de Bibliotecas de la Región	Número de consultas bibliográficas que se realizan en la red	Centro Documental
		Red Ecuatoriana de Educación Continua -RESEC	Número de instituciones incorporadas en la Red	Educación Continua

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-2**

**Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Formar profesionales cualificados y comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior	A) Implementar un nuevo modelo educativo enfocado en el desarrollo integral del ser humano	Nuevo Modelo Educativo UCUENCA	Porcentaje de implementación del Modelo Educativo	DISEÑO DEL MODELO: Vicerrectorado Académico  IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO Todas las facultades
		Proceso de actualización de mallas curriculares	% de mallas actualizadas	DISEÑO DEL MODELO: Vicerrectorado Académico  IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO Todas las facultades
		Desarrollo de habilidades investigativas en las asignaturas de cada una de las carreras	Porcentaje de materias en las cuales se han transversalizado habilidades investigativas	DISEÑO DEL PROCESO: Vicerrectorado de Investigación  IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO Todas las facultades Todos los Departamentos de Investigación
		B) Fortalecer y crear nuevas alianzas para la realización de prácticas y pasantías tanto en el sector público como privado	Proceso de gestión de convenios para practicas pre profesionales con instituciones públicas y privadas	Número de convenios ejecutados  Número de estudiantes que participan en los proyectos que se derivan de los convenios firmados
	Política de gestión para el desarrollo de cupos de prácticas preprofesionales en las dependencias universitarias		Número de estudiantes que realizan prácticas preprofesionales en las dependencias universitarias	DISEÑO DE LA POLÍTICA: Vicerrectorado Académico  IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA: Todas las facultades
	Consejo Consultivo con la Cámara de Turismo, Asociación de Hoteleros, Asociación de Bares y Restaurantes		Número de instituciones que conforman el Consejo Consultivo	Ciencias de la Hospitalidad
	C) Incrementar y diversificar los programas de formación de los	Programa de becas para pasantías internacionales	Número de becas ofertadas	Relaciones Internacionales
		Plan Docente 2030 de fortalecimiento de capacidades	% de docentes certificados	DISEÑO DEL PLAN: Vicerrectorado Académico

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-2**

**Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
	docentes en habilidades de enseñanza aprendizaje y aplicación de nuevas metodologías de enseñanza	pedagógicas y tecnológicas de los docentes		IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN Todas las facultades
		Programa de movilidad internacional para docentes.	Número de docentes que realizan actividades formativas en el extranjero	Relaciones Internacionales
D) Ampliar la oferta y opciones para intercambios estudiantiles internacionales y gestionar recursos para cubrir los mismos		Proceso de gestión de convenios para intercambios estudiantiles en el extranjero	Número de estudiantes que han realizado procesos de intercambios estudiantiles por cada año	DISEÑO DEL PROCESO: Relaciones Internacionales
		Red de Facultades Latinoamericanas de Arquitectura	Número de instituciones que participan	IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO: Todas las facultades
		Plan de Internacionalización de la malla curricular	Número de estudiantes que toman materias de sus respectivas mallas curriculares en el extranjero	Arquitectura y Urbanismo
				Relaciones Internacionales
E) Diversificar la oferta de aprendizaje de idiomas con certificaciones reconocidas a nivel internacional		Plan de fortalecimiento de las capacidades estudiantiles en relación al manejo de diversos idiomas	Número de mecanismos implementados para fortalecimiento de capacidades	DISEÑO DEL PLAN: Departamento de Idiomas
		Plan de fortalecimiento del Departamento de Idiomas	Porcentaje de implementación del plan de fortalecimiento	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: Todas las facultades DISEÑO DEL PLAN: Vicerrectorado académico
F) Incrementar el potencial de desarrollo de emprendimientos de valor agregado de las y los estudiantes		Creación y fortalecimiento del Centro de Emprendimiento, Innovación y Diseño de Negocios de la Universidad de Cuenca	Número de emprendimientos de valor agregado que superan etapa "seed"	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: Departamento de Idiomas CREACIÓN: Cuenca Ciudad Universitaria
				IMPLEMENTACIÓN: Ciencias Económicas y Administrativas Ciencias Químicas SOPORTE:

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-2**

**Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
				Todas las facultades Todos los Departamentos de Investigación
		Alianzas con instituciones públicas y privadas para para la promoción/distribución de servicios artísticos	Número de convenios firmados	Artes
		Beca de creación artística multidisciplinaria (emprendimientos para que presenten proyectos multidisciplinarios) (podrán participar estudiantes egresados hasta de los últimos 3 años)	Número de becas de creación artística	Cultura
Transformar la gestión universitaria para ajustarla a los desafíos de un entorno digital y del conocimiento	A) Incorporar la práctica de uso de nuevas TICS en la gestión diaria de toda la comunidad universitaria	Implementación de aplicativos especializados para mejoras de procesos de enseñanza-aprendizaje y seguimiento a estudiantes	Porcentaje de docentes que emplean la APP para mejora de procesos de enseñanza-aprendizaje	DISEÑO DE APLICATIVOS: Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación
		EVA (entorno virtual de aprendizaje)	Número de miembros de la comunidad universitaria que aprenden a través de EVAs	IMPLEMENTACIÓN DE APLICATIVOS: Todas las facultades
		BIDU (Biblioteca Digital Universitaria)	Número de accesos a recursos bibliográficos realizados a través de BIDU	DISEÑO DE APLICATIVOS: Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación
				IMPLEMENTACIÓN DE APLICATIVOS: Todas las facultades
	B) Incorporar y actualizar los entornos virtuales de trabajo a los procesos de gestión, docencia, investigación y vinculación	Implementación del Laboratorio de entornos virtuales (E-LEARNING) a nivel universitario	Número de entornos virtuales a nivel universitario implementados por año	DISEÑO DE APLICATIVOS: Vicerrectorado Académico  Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-2**

**Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
				IMPLEMENTACIÓN DE APLICATIVOS: Todas las facultades
		Programa de Transformación Digital	Porcentaje de implementación del programa de transformación digital	DISEÑO DEL PROGRAMA: Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación  IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA: Todas las facultades Todos los departamentos de investigación Todas las direcciones
		Cuarta Revolución Industrial aplicada a la Educación Superior	Número de recursos de la cuarta revolución industrial aplicados en los procesos académicos, de investigación, de vinculación y de gestión universitaria	DISEÑO DEL PROGRAMA: Cuenca Ciudad Universitaria  IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA: Todas las facultades Todos los departamentos de investigación Todas las direcciones
Ampliar la oferta educativa a través de nuevas modalidades de estudio, nuevas carreras de tercer y programas cuarto nivel y programas de educación continua	A) Incrementar y diversificar la oferta educativa de pregrado a través de nuevas modalidades de estudio	Programa de nivelación para el acceso a la educación superior	Número de beneficiarios de programas de nivelación	Vicerrectorado académico
		Oferta de carreras técnicas y tecnológicas	Número de carreras técnicas y tecnológicas en funcionamiento	APROBACIÓN DE LA OFERTA: Vicerrectorado Académico  IMPLEMENTACIÓN DE LA OFERTA: Todas las facultades
		Oferta educativa 100% en línea	Número de carreras en línea ofertadas de manera anual	APROBACIÓN DE LA OFERTA: Vicerrectorado Académico  IMPLEMENTACIÓN DE LA OFERTA: Todas las facultades
		Oferta educativa en modalidad semipresencial y a distancia	Número de programas en ejecución	APROBACIÓN DE LA OFERTA: Vicerrectorado Académico

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-2**

**Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
				IMPLEMENTACIÓN DE LA OFERTA: Todas las facultades
B) Incrementar y diversificar la oferta educativa de posgrado a través de nuevas modalidades de estudio		Programas de posgrado en modalidad 100% online y modalidad híbrida	Número de posgrados en ejecución	APROBACIÓN DE LA OFERTA: Vicerrectorado Académico Dirección de Posgrados
		Programas de doctorado	Número de programas de doctorado en ejecución	IMPLEMENTACIÓN DE LA OFERTA: Todas las facultades Todos los departamentos de Investigación
C) Desarrollar programas de educación continua orientados a satisfacer las necesidades de interés público y actualización de conocimientos en operación articulada entre facultades y convenios interinstitucionales		Oferta permanente de educación continua abierto a los diferentes actores de la sociedad	Número de programas de educación continua ofertados	APROBACIÓN DE LA OFERTA: Vicerrectorado Académico Dirección de Educación Continua
		UAA - UC Unidades de Apoyo Académico de la UC en zona sur	Número de personas que acceden a servicios de las UAA-UC	IMPLEMENTACIÓN DE LA OFERTA: Todas las facultades Vinculación con la Sociedad

Tabla 81 – Cuadro de Mando Integral - Despliegue Institucional – OEI-3

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-3					
Incrementar la vinculación con la sociedad en la solución de los problemas complejos y la formulación de políticas públicas.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES	
Incidir en la solución de los problemas complejos que enfrenta la sociedad, fortaleciendo las capacidades de los actores involucrados	A) Ampliar las zonas de cobertura y diversificar la oferta de proyectos de vinculación con la sociedad	Nuevo modelo de vinculación con la sociedad	Porcentaje de implementación del modelo en todas las facultades	DISEÑO DEL MODELO: Dirección de Vinculación	
		Proyectos integrales de vinculación con la sociedad	Número de proyectos de vinculación dirigidos a poblaciones en situación de vulnerabilidad	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: Todas las facultades	
		Universidad Comunitaria	Número de beneficiarios de programas de universidad comunitaria	DISEÑO DEL MODELO: Dirección de Vinculación	
		Formación Juvenil	Número de adolescentes y jóvenes beneficiarios de formación juvenil	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: Todas las facultades	
		Universidad del Adulto Mayor	Número de adultos mayores beneficiarios de la Universidad del Adulto Mayor	Dirección de Vinculación con la Sociedad	
	B) Mejorar el alcance e impacto de la bolsa de trabajo, a través de servicios de reclutamiento y selección	UCUENCA Organismo Evaluador de Conformidad y Educación Continua	Transversalización del enfoque de género, igualdad y derechos en proyectos de vinculación de la Universidad con la sociedad.	Porcentaje de proyectos de vinculación que han transversalizado el enfoque de género, igualdad y DDHH	Dirección de Vinculación con la Sociedad
			Diseño integral del servicio de Bolsa de Trabajo	Porcentaje de graduados/as colocados en el mercado laboral	Proyecto de Género y DDHH
			Programa Alumni	Tasa de incremento de la base de datos de la bolsa de empleo	Dirección de Vinculación con la Sociedad
				Número de convenios con empresas públicas y privadas para el posicionamiento de nuestros graduados	Cuenca Ciudad Universitaria

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-3**

Incrementar la vinculación con la sociedad en la solución de los problemas complejos y la formulación de políticas públicas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES	
Promover la equidad al interior de la Universidad, incorporando enfoques de derechos humanos y de género en el quehacer universitario	A) Fortalecer la institucionalidad de las dependencias de prevención y atención a casos de violencia y discriminación	Política de gestión para la erradicación de la violencia y la discriminación	Porcentaje de satisfacción de la comunidad universitaria atendida a través de la política	Departamento de Bienestar y DDHH	
		Fortalecimiento del Observatorio en discapacidades	Número de reportes publicados	Ciencias Médicas	
		Campaña "cero acosos" (concientización a docentes y estudiantes)	Numero de campañas ejecutadas	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	
	B) Fortalecer la cooperación interinstitucional para iniciativas en temas de equidad para los grupos en situación de desventaja y atención prioritaria de la comunidad universitaria	Incorporación institucional a la Red de Salud Sexual y Reproductiva RedSex		Número de acciones de la Universidad en el marco de la Red de Salud Sexual y Reproductiva por año	Dirección de Bienestar Universitario
	C) Promover la equidad de género en las instancias de gobierno universitario	Proyecto de Transversalización del Enfoque de Género		Número de acciones del proyecto implementadas por año	Dirección de Bienestar Universitario Vicerrectorado académico
			Lineamientos específicos sobre paridad para la garantía de la equidad en la UC	Número de mujeres vinculadas a cargos directivos en el gobierno universitario por año	Departamento de Bienestar Estudiantil y DDHH
	d) Generar espacios inclusivos de enseñanza-aprendizaje		Bibliotecas inclusivas (accesibilidad, recursos específicos para personas con diferentes discapacidades)	Número de recursos bibliotecarios para personas con discapacidad incorporados en el Centro Documental al año	Centro Documental
			Apoyos económicos para residencia universitaria dirigidos a estudiantes que provienen de zonas alejadas (ruralidad, otros cantones y provincias)	Número de apoyos económicos asignados anualmente	Departamento de Bienestar Estudiantil y DDHH
Programas Hábitat U y Kuydar			Número de proyectos que promuevan el mejoramiento de los espacios físicos y de calidad de vida de la comunidad ejecutados	Cuenca Ciudad Universitaria	
Infraestructura inclusiva para personas con discapacidades y movilidad limitada			Número de espacios universitarios con infraestructura inclusiva para personas con discapacidad al año	Dirección de Planeación Física	

Tabla 82 – Cuadro de Mando Integral - Despliegue Institucional – OEI-4

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-4 Incrementar las capacidades institucionales				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Implementar un modelo de gestión universitaria sostenible, integrado, dinámico y eficiente.	A) Diseñar modelos de gestión para el fortalecimiento y aprovechamiento eficiente de la infraestructura, energía, aulas, espacios físicos, laboratorios de investigación	Software para la distribución de aulas, laboratorios, y otros espacios	Software implementado	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación
		Modelo universitario de gestión de laboratorios	Porcentaje de implementación del modelo	DISEÑO DEL MODELO: Dirección de Planificación Física  IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: Todos los departamentos de Investigación Todas las facultades
		Modelo de dotación anticipada de equipos tecnológicos y digitales a las aulas	Número de aulas modernizadas	DISEÑO DEL MODELO: Vicerrectorado Académico Dirección de Planificación Física  IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: Todas las facultades
		Modelo integrado de gestión de infraestructura física	Porcentaje de implementación del modelo de gestión	Dirección de Planificación Física
		Modelo integrado de gestión energética	Porcentaje de implementación del modelo de gestión	Dirección de Planificación
		Modelo integrado de gestión de laboratorios de investigación	Porcentaje de implementación del modelo de gestión	DISEÑO DEL MODELO: Vicerrectorado de Investigación Dirección de Planificación física  IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: Todos los departamentos de Investigación Todas las facultades
	B) Diseñar e implementar nuevas formas de gestión organizacional	Modelo organizacional basado en desconcentración	Número de servicios internos y externos que han implementado procesos de desconcentración	Dirección de Planificación
		Nuevo diseño institucional	Porcentaje de implementación del diseño institucional	Dirección de Planificación

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-4**

Incrementar las capacidades institucionales

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
	C) Implementar procesos de seguimiento a la cooperación internacional	Modelo de gestión universitaria de la cooperación internacional	Porcentaje de implementación del modelo	DISEÑO DEL MODELO: Dirección de Relaciones Internacionales  IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: Todas las facultades Todos los departamentos de Investigación Todas las direcciones
		Fortalecimiento del Programa de Español: intercambio de estudiantes y docentes de la UC hacia el exterior.	Número de estudiantes y docentes de la UC vinculados a programas de intercambio internacional	Departamento de Idiomas
	D) Implementar sistemas de movilidad alternativa para la comunidad universitaria	Sistema de movilidad especializado para la comunidad U CUENCA	Porcentaje de implementación del sistema	LlactaLAB
		Programa institucional, Mover U	Número de personas vinculadas al plan de movilidad activa y sostenible	Cuenca Ciudad Universitaria
	E) Generar condiciones físicas y ambientales que permitan un mejor aprovechamiento de la gestión universitaria	Implementar estrategias de sostenibilidad ambiental	Número de estrategias definidas e implementadas	Ciencias de la Hospitalidad Arquitectura Odontología Ciencias Agropecuarias
		Modelo integrado de gestión de ambiental	Porcentaje de implementación del modelo de gestión	Dirección de Planificación
		Programa institucional Hábitat U	Número de espacios intervenidos	Cuenca Ciudad Universitaria
	F) Simplificar y optimizar progresivamente los procesos académicos y administrativos	Modelo universitario de gestión por procesos académicos	Porcentaje de implementación del modelo	DISEÑO DEL MODELO: Vicerrectorado Académico Dirección de Planificación  IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: Todas las facultades

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-4**

Incrementar las capacidades institucionales

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
		Modelo universitario de gestión por procesos de gestión de la vinculación con la sociedad	Porcentaje de implementación del modelo	DISEÑO DEL MODELO: Dirección de Vinculación con la Sociedad Dirección de Planificación
				IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: Todas las facultades Todos los departamentos de Investigación
		Modelo universitario de gestión por procesos de gestión de la investigación	Porcentaje de implementación del modelo	DISEÑO DEL MODELO: Vicerrectorado de Investigación Dirección de Planificación
				IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: Todos los departamentos de Investigación Todas las facultades
		Modelo universitario de gestión por procesos de gestión administrativa de la universidad	Porcentaje de implementación del modelo	DISEÑO DEL MODELO: Dirección de Planificación Dirección Financiera
				IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: Todas las direcciones
Incrementar los ingresos de autogestión	A) Incrementar la oferta de servicios de valor agregado	Plan de gestión de servicios de valor agregado	Monto de ingresos registrados	DISEÑO DEL PLAN: Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Investigación Dirección Financiera
				IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: Todas las facultades Dirección de Cultura Dirección de Educación Continua Dirección de Vinculación con la Sociedad Imprenta Universitaria Cuenca Ciudad Universitaria

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-4**  
Incrementar las capacidades institucionales

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
	B) Gestionar institucionalmente el financiamiento internacional para la investigación	Levantamiento de recursos externos a través de los departamentos y grupos de investigación	Monto de ingresos registrados	DISEÑO DEL PLAN: Vicerrectorado de Investigación Dirección Financiera  IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: Todos los departamentos de Investigación
	C) Fortalecer la capacidad de gestión de las empresas públicas como proveedoras de recursos de la institución	Plan de gestión empresarial de las empresas públicas de la Universidad	Monto de ingresos registrados	Empresas públicas
Mejorar la calidad del gasto público	A) Diseñar e implementar un modelo dinámico de asignación presupuestaria interna (criterios de eficiencia, impacto, creación de conocimiento, equidad etc.)	Modelo de sostenibilidad financiera institucional	Tasa de mejora en indicadores financieros	Dirección de Planificación Dirección Financiera Administrativa Financiera
	B) Diseñar modelos de optimización del gasto administrativo, académico y de investigación	Modelo universitario de gestión por procesos de gestión académica	Tasa de reducción de gasto ineficiente	Dirección de Planificación Dirección Financiera Administrativa Financiera
		Modelo universitario de gestión por procesos de gestión de la vinculación con la sociedad	Tasa de reducción de gasto ineficiente	Dirección de Planificación Dirección Financiera Administrativa Financiera
		Modelo universitario de gestión por procesos de gestión de la investigación	Tasa de reducción de gasto ineficiente	Dirección de Planificación Dirección Financiera Administrativa Financiera
		Modelo universitario de gestión por procesos de gestión administrativa de la universidad	Tasa de reducción de gasto ineficiente	Dirección de Planificación Dirección Financiera Administrativa Financiera

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-4**

**Incrementar las capacidades institucionales**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
	C) Mejorar el rendimiento financiero de las unidades de servicios de valor agregado de la universidad	Plan de gestión de servicios de valor agregado	Tasa de mejora en el ratio de rendimiento	<b>DISEÑO DEL PLAN:</b> Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Investigación Dirección Financiera Dirección de Planificación
		<b>IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO:</b> Todas las facultades Todos los departamentos de Investigación Dirección de Cultura Dirección de Educación Continua Dirección de Vinculación con la Sociedad Imprenta Universitaria Cuenca Ciudad Universitaria		
Incrementar la retención de talentos y la satisfacción laboral de las y los docente, empleados y trabajadores mediante la gestión estratégica del talento humano	A) Fortalecer las capacidades de gestión administrativa de empleados y trabajadores	Programa de formación continua para personal administrativo	Número de personas que aprueban procesos de formación profesional	Talento Humano
	B) Incrementar la planta docente con perfiles de PhD y experiencia en los diferentes ámbitos de la ciencia	Plan Docente 2030 de fortalecimiento de capacidades pedagógicas y tecnológicas de los docentes.	Porcentaje de docentes con PhD	Dirección de Posgrados
	C) Promover políticas de incorporación y selección de talento académico	Actualización de política de incorporación y selección de talento académico	% de implementación de la Política	Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Investigación
	Plan de atracción de talentos a nivel nacional	Número de talentos académicos incorporados a través de políticas institucionales	<b>DISEÑO DEL PLAN:</b> Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Investigación  <b>IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO:</b> Todos los departamentos de Investigación Todas las facultades	
Head hunting universitario	Número de talentos académicos nacionales incorporados a la planta docente	<b>DISEÑO DEL PLAN:</b> Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Investigación		

**OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - OEI-4**  
Incrementar las capacidades institucionales

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES
				IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: Todos los departamentos de Investigación Todas las facultades
D) Generar condiciones para el desarrollo de carrera académica		Plan de Carrera Académica	Número de docentes titulares que tienen proyección de carrera	Vicerrectorado académico
E) Optimizar los procesos de incorporación y selección de talento humano acorde a los perfiles		Reforma de perfiles del personal administrativo orientados a nuevos concursos de méritos y oposición	Número de perfiles reformados	Talento Humano
F) Incrementar la satisfacción de trabajadores, empleados y docentes con el clima laboral		Plan de mejora del clima laboral	Nivel de satisfacción del clima laboral	Talento Humano

## 4. Modelo de Gestión del Plan Estratégico UCUENCA 2022-2027

La planeación es más un proceso que un resultado. Este proceso requiere ser adecuadamente gerenciado por los directivos y directivas institucionales y debe ser gestionado por las dependencias administrativas responsables, tanto las que deben implementar partes específicas del plan, como las que deben velar por el seguimiento adecuado, oportuno y sistemático. En esta sección se plantean sugerencias sobre cómo debería operar la gestión del plan.

## 4.1 Cambios institucionales

De acuerdo con amplia literatura organizacional, la estructura sigue a la estrategia organizacional (Mintzberg, 2003) lo cual debe entenderse como la necesidad de ajuste que debe realizar la organización para asegurar que se dan las condiciones institucionales requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos.

En el Plan Estratégico de la Universidad de Cuenca 2022-2027 se puede verificar que existen varios objetivos que contienen la necesidad de cambios organizacionales, como por ejemplo el objetivo AC1 - Consolidar una organización orientada hacia la excelencia, y el objetivo P2 - Implementar un modelo de gestión universitaria sostenible, integrado, dinámico y eficiente. En particular, este objetivo tiene la estrategia P2B - Diseñar e implementar nuevas formas de gestión organizacional, lo cual obliga, de por sí, a la organización a pensar qué ajustes institucionales deberían realizarse.

El proceso de elaboración del plan ha puesto en evidencia la necesidad de realizar algunos ajustes institucionales, tanto en los procesos agregadores de valor, como en los procesos habilitantes. Los ajustes recomendados pueden ser:

1. Fortalecimiento institucional de los vicerrectorados para que puedan implementar con eficiencia, la gran cantidad de desafíos que se desprenden del Plan Estratégico. Por un lado, el Académico necesita brazos ejecutores de sus responsabilidades en la gestión académica, procesos de admisión y matrícula, y la oferta de nivelaciones. Por otro lado, el de Investigación necesita brazos ejecutores de la gestión de la investigación y de la divulgación científica.
2. Creación de una unidad administrativa de Analítica de Datos bajo la tutela del Rectorado que genere políticas de gestión de la información, así como implemente procesos de mejoramiento continuo de los datos que se generan al interior de la universidad.
3. Creación de una unidad administrativa para la mejora continua y la gestión por procesos, en donde se revisen, actualicen, mejoren, simplifiquen todos los

procedimientos, trámites y actividades administrativas y de gestión administrativa de los procesos académicos y de investigación.

4. Creación de una unidad administrativa para la gestión organizacional en donde se implementen todos los procesos de gestión del cambio cultural, se acompañe al desarrollo de los comportamientos asociados a los valores institucionales y los enunciados de misión y visión puedan ser gestionados para su interiorización institucional.
5. Transformación de la Dirección de Planificación Institucional a Dirección de Gestión Estratégica para que desarrolle con agilidad la capacidad institucional de prospectiva y visión de largo plazo, a fin de establecer con antelación los cambios que deberá enfrentar la organización en las décadas venideras, tanto en lo que tiene que ver con la educación superior, la gestión administrativa, así como en los diferentes ámbitos de la ciencia. Adicionalmente debe fortalecer sus capacidades para la planificación interna, la evaluación y el seguimiento institucional, así como la generación y análisis de información.
6. Creación de una unidad administrativa de Gestión de Espacios para el Proceso Educativo, bajo la tutela del Vicerrectorado Académico, para que pueda definir políticas de gestión universitaria de los espacios de enseñanza aprendizaje, en especial con lo que tiene que ver con el mantenimiento, desarrollo y aprovechamiento de laboratorios de investigación y aprendizaje.
7. Institucionalización de la estructura de los procesos de investigación. Al igual que los procesos académicos están adecuadamente sostenidos en facultades que están plenamente delimitadas y establecidas en los documentos normativos, los departamentos de investigación deben tener reconocimiento similar, para fortalecer el proceso de consolidación del sistema de investigación de la universidad.
8. Institucionalización del programa Alumni para que gestione de manera permanente los servicios para graduados, en especial, para el diseño y desarrollo de la plataforma de servicios de empleo, así como para la gestión de la oferta de otros servicios.

9. Institucionalización de Centro de Innovación y Emprendimiento como un solo espacio robusto que aglutina las iniciativas específicas que se han venido desarrollando en diferentes facultades y dependencias de la Universidad.
10. Unificación de la autoridad académica de la Universidad y de los espacios de coordinación, para fortalecer la responsabilidad del Vicerrectorado Académico y del Consejo Académico, respectivamente.

## 4.2 Definición de responsabilidades

El Plan Estratégico de la Universidad de Cuenca 2022-2027 es responsabilidad de todas y de todos. Alcanzar sus desafíos es una tarea en la que cada miembro de la institución debe comprometer su accionar. Ahora bien, la ejecución profesional del plan obliga a los diferentes niveles organizacionales y dependencias, a asumir responsabilidades específicas que es necesario identificar.

### 4.2.1 Responsabilidades de ejecución

Como se ha podido constatar en el subtítulo 3.2 del capítulo 3 de este plan, las matrices de despliegue establecen con claridad, cuáles son las unidades que son responsables, ya sea de manera individual o colectiva, del cumplimiento de las diferentes iniciativas que dan sentido a las estrategias con las cuales se espera alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

El mencionado subtítulo es bastante explícito en identificar quién o quiénes son los responsables de las diferentes iniciativas de gestión establecidas y no debería requerirse notificación adicional de parte de cada facultad o dependencia en relación al inicio de las actividades que requieren realizar para ejecutar las iniciativas y alcanzar las metas de los indicadores.

#### 4.2.2 Responsabilidades de seguimiento

Uno de los factores críticos de éxito del proceso de planeación institucional, es la calidad del procedimiento de seguimiento que se implemente. Para que sea efectivo, seguimiento debe operar en varios niveles. Por un lado, las facultades y direcciones deben realizar seguimiento sobre sus unidades académicas o administrativas, según corresponda; para verificar el **avance de las actividades** establecidas para cumplir con las iniciativas y sus indicadores.

Por otro lado, la Dirección de Planificación es la responsable del seguimiento del **cumplimiento de los indicadores de gestión** asociados a cada iniciativa estratégica, en la periodicidad requerida para cada indicador, de acuerdo a los procesos de planeación operativa anuales que se realicen a lo largo del periodo de vigencia del plan.

Finalmente, las autoridades universitarias son las responsables del seguimiento al cumplimiento de los **indicadores estratégicos** incluidos en el CMI Estratégico del subtítulo 3.1, con apego, así mismo, a los procesos de planeación operativa de cada año.

Las tareas de seguimiento tienen como objetivo, la toma de decisiones sobre el proceso de implementación, de manera que se puedan corregir desviaciones sobre las planificaciones, o se puedan ajustar las metas o cronogramas establecidos, si es el caso que las condicionantes del entorno cambian significativamente y ello obliga a realizar los mencionados ajustes. Estos ajustes se pueden realizar siguiendo la misma lógica del proceso de seguimiento, es decir; las facultades y direcciones pueden ajustar la planificación de actividades, la Dirección de Planificación puede realizar el ajuste sobre metas o cronogramas de los indicadores de las iniciativas y solo las autoridades universitarias pueden aceptar los cambios en los indicadores y cronogramas vinculados directamente a los objetivos estratégicos.

### 4.3 Coordinación de la implementación

El conjunto de iniciativas estratégicas que se incluyen en el Plan Estratégico obliga a la generación de constantes procesos de coordinación para facilitar la implementación de cada una de ellas, en especial con las acciones particulares que deberán emprender las diferentes facultades, departamentos de investigación o direcciones. Para garantizar que los procesos de implementación se realizan de forma eficiente, es necesario identificar los roles y espacios de coordinación que se requieren desarrollar.

La Dirección de Planificación es quien cumple el rol natural de coordinación técnica de las diferentes iniciativas a desarrollar. Esta dirección deberá consolidar espacios de coordinación sistemáticos, oportunos y eficientes en los cuales se puedan subsanar los probables problemas de coordinación interna que sucederán a lo largo del periodo de vigencia del plan.

El rectorado es quien cumple el rol de coordinación estratégica de las diferentes estrategias que se contemplan en el plan. Los problemas de coordinación, tanto interna como externa, vinculados a los asuntos estratégicos del plan deben resolverse en los espacios constituidos por constituirse desde el Rectorado, para prevenir o resolver los posibles inconvenientes que se generarán durante los 5 años siguientes.

### 4.4 Diseño e implementación de las iniciativas estratégicas

Cada facultad, departamento de investigación, dirección o dependencia administrativa tiene la obligación de generar la planificación específica requerida para llevar a la práctica cada una de las iniciativas estratégicas que son de su responsabilidad. Para este menester, es muy importante que en el proceso de construcción se atienda a las siguientes necesidades de gestión:

1. Líneas de base y metas: Aunque el despliegue institucional considera los mejores indicadores de gestión para verificar el cumplimiento de las iniciativas estratégicas, es necesario que cada dependencia identifique la línea de base del indicador al año

2021, a fin de poder pronosticar y acordar con la Dirección de Planificación, cuál es la meta de dicho indicador hasta el fin del periodo de vigencia del plan, así como su comportamiento a lo largo de dicho periodo de vigencia.

2. Cronogramas: Cada iniciativa estratégica debe contener un cronograma de ejecución que tiene un nivel de detalle profundo para el primer año, y un nivel más general para los años siguientes. Una vez cumplido cada año, este cronograma deberá calendarizarse con más detalle hasta cumplir su vigencia.
3. Hitos: El cronograma consolidado debe explicitar los grandes hitos de consecución de las metas de indicadores que permitan celebrar las ganancias institucionales que se irán obteniendo a lo largo de los 5 años del plan.
4. Automatización: La DTICs y la Dirección de Planificación desarrollarán e implementarán el aplicativo de gestión por resultados que se requiere para facilitar el monitoreo y seguimiento de la gestión en los diferentes niveles institucionales. Este aplicativo debe ser de fácil acceso y estar disponible para la comunidad universitaria, como un ejercicio de empoderamiento y apropiación de la planeación, así como de legitimación activa de la gestión de cada unidad de la Universidad.

## 5. Referencias Bibliográficas

- Banco Central del Ecuador (2020). *La Economía Ecuatoriana se recuperará 3,1% en 2021*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>
- Bernate, J. y Vargas, J. (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI (Número especial 2), 141-154.
- CACES. (2019). *Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019*.
- Camana Fiallos, R. (2020). *Universidades ecuatorianas con más publicaciones de impacto*. *Revista Gestión Digital*, 23 de enero del 2020. Recuperado de <https://www.revistagestion.ec/investigacion-analisis/universidades-ecuatorianas-con-mas-publicaciones-de-impacto>
- Castillo, L., Lengua, C., & Herrera, P. A. P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47.
- Consejo de Educación Superior (2020). *Listados del total de universidades y escuelas politécnicas, estadísticas del total de carreras o programas vigentes con parámetros distribuidos según: campo amplio, modalidad de estudio, nivel de formación, tipo de financiamiento y provincia*. Recuperado de [http://appcmi.ces.gob.ec/siies/contenedor\\_estadisticas.html](http://appcmi.ces.gob.ec/siies/contenedor_estadisticas.html)
- Cuadrado-Barreto, G. (2020). Gestión del conocimiento en la universidad: cuestionario para la evaluación institucional. *SciELO*, 11(30). <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.30.596>.

De la Rosa-Navarro, M. D., & Carmona-Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, (26), 112-132.

De-Moya-Anegón, Félix; Herrán-Páez, Estefanía; Bustos-González, Atilio; Corera-Álvarez, Elena; Tibaná-Herrera, Gerardo; Rivadeneyra, Federico (2019). *Ranking Iberoamericano de instituciones de educación superior 2019 (SIR Iber)*. Granada: El profesional de la información. ISBN: 978 84 120239 1

De-Moya-Anegón, Félix; Herrán-Páez, Estefanía; Bustos-González, Atilio; Corera-Álvarez, Elena; Tibaná-Herrera, Gerardo; Rivadeneyra, Federico (2020). *Ranking iberoamericano de instituciones de educación superior 2020 (SIR Iber)*. Granada: Ediciones Profesionales de la Información. ISBN: 978 84 120239 3 0

Denison, D. (2003). *The handbook of organizational culture and climate*.

Díaz-Canel-Bermúdez, M. y García-Cuevas, J. (2020). Educación superior, innovación y gestión de gobierno para el desarrollo 2012-2020. La Habana, Cuba. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362020000300008&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362020000300008&script=sci_arttext&tlng=pt)

Educación Ecuador (7 de julio del 2021). *Listado de Carreras Universitarias 2020 con mayor demanda en Ecuador*. Recuperado de <https://educacionecuadorministerio.blogspot.com/2018/02/lista-de-carreras-universitarias-ecuador-mas-demandadas.html>

Galarza, S., Carrillo, Á., & Carrillo, L. (2019). ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ECUATORIANAS: MODELO LINEAL DE EQUILIBRIO EN RESULTADOS. *Revista ECA Sinergia*, 10(2), 96–104. [https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i2.1659](https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1659)

Gómez, P. (2020). *El presupuesto de las universidades, ¿dinero bien gastado?* Observatorio de Gasto Público de Fundación, Ciudadanía y Desarrollo. Recuperado de

<https://www.gastopublico.org/informes-del-observatorio/el-presupuesto-de-las-universidades-dinero-bien-gastado>

González Merino, A. (2019). *Panorama de la Educación 2019. Indicadores de la OCDE. Informe español. Versión preliminar*. Ministerio de Educación. Madrid- España.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (4 de agosto del 2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, mayo del 2021*. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/2021/01/Banner\\_Enemdu-2021-mensual.png](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/2021/01/Banner_Enemdu-2021-mensual.png)

Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 30(3), 1151-1169.

Manual de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad de Cuenca. UC-DIPUC-MA-001. 02 de septiembre de 2014. (Ecuador).

Martínez, D. y Mila, A. (2012). "Análisis del Entorno" en La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Acceso en: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LDStM0GQPkgC&oi=fnd&pg=PA33&dq=an%C3%A1lisis+pestel+&ots=00SmQvum0V&sig=9CIYnQdATE6ij4ZEllk\\_jYTK7O4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LDStM0GQPkgC&oi=fnd&pg=PA33&dq=an%C3%A1lisis+pestel+&ots=00SmQvum0V&sig=9CIYnQdATE6ij4ZEllk_jYTK7O4#v=onepage&q&f=false)

Ministerio de Finanzas (2020). *Informe anual de ejecución. Presupuesto General del Estado, enero a diciembre 2019*. Recuperado de [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/04/Inf\\_ejec.presupuestaria\\_2019.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/04/Inf_ejec.presupuestaria_2019.pdf)

Mintzberg, H (2003). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona.

Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos. Resolución SENRES- PROC 20060000046. (Ecuador).

NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (13 de mayo de 2019). Quito, Pichincha, Ecuador.

- Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2020). *Diagnóstico de la Educación Superior en Iberoamérica*, 2019. Madrid, España.
- Pérez, E., & Medrano, L. (2010). Análisis factorial exploratorio : Bases conceptuales y metodológicas Análisis Factorial Exploratorio : Bases Conceptuales y Metodológicas Artículo de Revisión. *Revista Argentina de Ciencias Del Comportamiento*, 2(1), 58–66.
- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDIUC 2017-2021. (24 de junio de 2019). Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Restrepo, R. y Tapia, J. (2020). *El ratio dorado estudiante-profesor y el número de docentes que necesita Ecuador. Cuaderno de Política Educativa No. 8, febrero 2020.*
- Romero, C. A., Flores, G. G., Reyes, B., & Campoverde, J. A. (2020). Evaluación de la concentración y competencia del sector bancario ecuatoriano en el periodo 2006-2018. *Boletín de Coyuntura*, (24). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31164/bcoyu.24.2020>
- Sánchez, A. M., Vayas, T., Mayorga, F. y Freire, C. (2021). *Díptico 60: Evolución del Producto Interno Bruto –PIC, en el Ecuador [Folleto]*. [https://fca.uta.edu.ec/v4.0/images/OBSERVATORIO/dipticos/Diptico\\_N60.pdf](https://fca.uta.edu.ec/v4.0/images/OBSERVATORIO/dipticos/Diptico_N60.pdf)
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (2020). *Boletín Anual – SENESCYT/ Versión N. 2/ agosto 2020/ Quito-Ecuador. Análisis de los principales indicadores de educación superior, ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado de [https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/Boletin\\_Anuar\\_Educacion\\_Superior\\_Ciencia\\_Tecnologia\\_Innovacion\\_Agosto2020.pdf](https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/Boletin_Anuar_Educacion_Superior_Ciencia_Tecnologia_Innovacion_Agosto2020.pdf)
- Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación médica superior*, 25(2), 164-177.

SENPLADES (s.f.). Guía metodológica de planificación institucional - mayo 2019. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 16 de junio de 2021, de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>

Sistema Integral de información de la Educación Superior (2 de julio del 2021). Estadísticas de estudiantes, docentes y publicaciones de las Instituciones de Educación Superior. Recuperado de [http://appcmi.ces.gob.ec/siies/contenedor\\_estadisticas.html](http://appcmi.ces.gob.ec/siies/contenedor_estadisticas.html)

Suárez, G. (2021). *Brecha entre demanda y oferta de cupos en el sistema de educación superior*. Grupo Faro. Recuperado de <https://elecciones2021.ecuador-decide.org/wp-content/uploads/2021/01/Factsheet-1.-Brecha-entre-demanda-y-oferta-de-cupos-en-el-sistema-de-educacion-superior.pdf>

Torres, W. (septiembre del 2020). *Finanzas: reducción a presupuesto de universidades “no es un recorte”*. Primicias. Recuperado de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/corte-falla-a-favor-de-finanzas-por-presupuesto-de-universidades/>

UNESCO - IESALC. (2020). Transformaciones sociales en América Latina: Un escenario de compromisos y desafíos para la educación superior. Educación Superior y Sociedad, 32. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/issue/view/42/45>.

UNESCO – IESLAC, Universidad Nacional de Córdoba. (2018). La educación superior como parte del sistema educativo de América Latina y el Caribe. Calidad y aseguramiento de la calidad. Argentina.

UNESCO – IESLAC. (2020). Hacia el acceso universal a la educación superior: tendencias internacionales.

## 6 Anexos

## Anexo 1

### **Clasificación por concepto de ingresos y por objeto del gasto**

Es la clasificación principal para la identificación de los ingresos y egresos contenidos en el presupuesto. El clasificador de ingresos organiza los recursos según su origen y su naturaleza: corriente, de capital y de financiamiento; el clasificador por objeto del gasto identifica los recursos según su destino específico y su naturaleza corriente, de capital y de aplicación del financiamiento.

### **Tipo de ingreso**

**Ingresos Permanentes:** Son aquellos ingresos que se mantienen durante un período de tiempo, y son predecibles. En este campo se encuentran las asignaciones para funcionamiento y asignaciones por gratuidad.

**Ingresos No Permanentes:** Son aquellos ingresos no predecibles en el tiempo. Dependen exclusivamente de las Compensaciones por Impuesto a la Renta y Devoluciones de IVA y los fondos generados por autogestión.

### **Tipo de Gasto**

**Egresos Permanentes:** Son egresos que se efectúan con carácter permanente y operativo, y permiten la provisión continua de bienes y servicios; son necesarios para el desarrollo de las actividades operacionales de administración, a través de sus componentes que constituyen: egresos en personal; bienes y servicios de consumo; financieros; otros egresos corrientes, entre aquellos que corresponden a la gestión operativa de la institución.

**Egresos No Permanentes:** son las erogaciones de recursos públicos de carácter temporal o por una situación específica, excepcional o extraordinaria. En esta categoría se registran los egresos de inversión, capital y aplicación del financiamiento.

### **Clasificación por fuente de financiamiento**

**Fuente 001.- Recursos fiscales,** los mismos que corresponden a gratuidad y funcionamiento de la Universidad.

**Fuente 002.- Recursos fiscales generados por las instituciones.** Son recursos que recauda la Universidad y los mismos pueden ser destinados al gasto corriente o al gasto de inversión, de acuerdo con el siguiente detalle:

**Grupo 1.- Ingresos permanentes,** pueden financiar tanto el gasto corriente (permanente) como el gasto de inversión (no permanente).

**Grupo 2.- Ingresos de capital,** únicamente puede financiar gasto de inversión, estos ingresos pueden ser venta de inmuebles, vehículos, asignaciones del Estado, entre otros.

**Grupo 3.- Ingresos de Financiamiento.** - Son saldos de caja que se van acumulando, estos pueden financiar gasto corriente o gasto de inversión, siempre y cuando no se trate de Gastos en Personal (GRUPO 51).

**Fuente 003.- Recursos provenientes de Preasignaciones, recursos del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico (FOPEDEUPO),** son recursos que se distribuyen de acuerdo con la fórmula determinada por la SENESCYT y corresponden a un ingreso corriente; el mismo que, de acuerdo a la regla fiscal, puede financiar gasto corriente, gasto de capital y gasto de inversión.

**Fuente 201 y fuente 202.- Colocaciones y Préstamos Externos.** - Son recursos provenientes de la Devolución de IVA y Compensación del Impuesto a la Renta; son considerados como ingresos no permanentes. Hasta el año 2018 la Universidad de Cuenca recibía estos recursos con fuente de financiamiento 001 y se encontraban disponibles dentro del Presupuesto General del Estado; a partir del año 2019 se empezó a asignar con fuente 201 y 202. Estos ingresos sólo pueden financiar gastos de inversión.

**Fuente 701.- Asistencia Técnicas y Donaciones,** estos recursos provienen de la firma de convenios internacionales, y no tienen contraprestación.

**Fuente 998.- Anticipos de Ejercicios Anteriores,** otorgados en ejercicios fiscales anteriores y que hasta la fecha no han sido amortizados.

**Grupo 51 *Egresos en personal.*** - Egresos por remuneraciones, salarios y otras obligaciones con personal a contrato y pasantías.

**Grupo 53 *Bienes y servicios de consumo.*** - Egresos necesarios para el cumplimiento de las funciones y actividades de las entidades del sector público.

**Grupo 56 *Egresos financieros.*** - Egresos para cubrir intereses, descuentos, comisiones y otros cargos de la deuda pública interna y externa.

**Grupo 57 *Otros egresos corrientes.*** - Egresos por impuestos, tasas, contribuciones, seguros, comisiones, dietas y otros originados en las actividades operacionales.

**Grupo 58 *Transferencias o donaciones corrientes.*** - Comprenden las subvenciones sin contraprestación o donaciones otorgadas para fines operativos.

## Anexo 2

### **Análisis de los objetivos estratégicos del plan 2017-2021**

#### **Ciencia, Tecnología e Innovación**

Promover una estructura que dinamice las actividades de investigación y potencie la producción científica y los resultados investigativos en la Universidad de Cuenca para favorecer una asignación presupuestaria institucional de CTI que supere lo establecido en la normativa del sistema de educación superior.

Promover los resultados de CTI para que adquieran impacto y pertinencia social garantizando su difusión y divulgación.

Fortalecer las alianzas estratégicas en CTI a nivel nacional e internacional.

Promover la creación de programas de posgrados con trayectoria de investigación.

Articular la investigación formativa con la investigación científica impulsando emprendimiento, innovación y transferencia tecnológica.

Desarrollar servicios de innovación, investigación y desarrollo, a través de un modelo de gestión sostenible que impulse el emprendimiento y aporte al desarrollo de la región y el país.

#### **Docencia**

Lograr la acreditación institucional, de carreras de grado y programas de posgrados.

Ejecutar la oferta académica con criterios de planificación integral y eficiencia académica y administrativa.

Disponer de una oferta continua y de nuevas carreras de tercer nivel y programas de cuarto nivel en diversas modalidades con la aplicación de nuevas tecnologías como resultado de estudios de pertinencia, de prospectiva, de demanda laboral y social acorde al desarrollo productivo de la región y el país.

Fortalecer el talento humano para el mejoramiento de la docencia de grado y posgrado.

#### **Vinculación con la Sociedad**

Generar un modelo de gestión de Vinculación con la Sociedad, que articule los resultados de CTI y las actividades de Docencia orientado por un plan de vinculación y una oferta de servicios de calidad.

Mejorar el sistema institucional de actividades de Vinculación con la Sociedad (seguimiento a graduados, prácticas pre-profesionales, bolsa de empleo, prestación de servicios y educación continua).

## **Gestión**

Mejorar la normativa y estructura organizacional de la Universidad de Cuenca

Fortalecer la prestación de servicios académicos y administrativos a través de la mejora continua del talento humano, de la comunicación organizacional y de la automatización de los procesos.

Fomentar la cultura de gestión de riesgos en la Institución

Fomentar la planificación institucional en sus diferentes niveles y en relación a una ejecución efectiva y eficiente del presupuesto.

Innovar los servicios de acceso a información documental y bibliográfica en relación a las necesidades de los usuarios, estándares internacionales, acreditación institucional y de carreras y programas de posgrado.

Evaluar la satisfacción del personal y usuarios sobre los servicios, la infraestructura y el equipamiento institucional.

Consolidar la internacionalización de la Universidad

Implementar mecanismos de gestión de derechos, gestión de diversidades y gestión cultural.

Mejorar la infraestructura física en respuesta a las necesidades académicas-administrativas.

## Anexo 3

### **Detalle de METAS DEFINIDAS CTI en el Plan 2017-2021**

Al 2019 se ha actualizado el Plan Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación, basado en un sistema de políticas, normativas y procedimientos que articulen la Docencia y la Ciencia, Tecnología e Innovación en función de áreas y campos de conocimiento unificados.

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** Plan Institucional de CTI 2017-2021 - actualización 2019, fecha de aprobación 5 de julio de 2019. Documento aprobado por la máxima autoridad de la Institución.

### **Campos del Conocimiento Unificados**

1. Ciencias Exactas, Ingenierías y Tecnologías
2. Ciencias Agropecuarias y Biociencias
3. Ciencias de la Salud Humana
4. Ciencias Sociales, Administración y Servicios
5. Humanidades, Ciencias de la Educación y Artes

Al 2018 los dominios académicos institucionales se han aprobado para su aplicación en docencia e investigación.

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** Dominios Académicos Institucionales, fecha de aprobación 7 de diciembre de 2018. Documento aprobado por el Consejo Universitario.

### **Dominios declarados**

1. Salud y bienestar humanos
2. Ciudad, Territorio, Infraestructura y Patrimonio
3. Energía, Medio Ambiente, Recursos Naturales y Biotecnología
4. Tecnologías, Industria y Producción
5. Economía, Administración y Servicios
6. Educación, Cultura y Sociedad

**Al 2019 se han definido ejes programáticos institucionales que armonicen las actividades de docencia y CTI asegurando su pertinencia social.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** Dominios Académicos Institucionales, fecha de aprobación 7 de diciembre de 2018. Documento aprobado por el Consejo Universitario.

**Al 2019 se ha elaborado la política de incentivos para las publicaciones de alto impacto.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** Instructivo de movilidad científica, fecha de aprobación 17 de junio de 2019. Documento aprobado por el Consejo el Consejo de Investigación de la Universidad de Cuenca.

Al 2021 se ha establecido la Editorial Universitaria con la normativa asociada aprobada por el Consejo Universitario.

**Cumplimiento:** No Cumple

**Evidencia:** No se registra evidencia. Esta unidad consta en la propuesta del modelo de gestión por procesos elaborada por Planificación Estratégica.

**Al 2020 los grupos-departamentos participan en al menos, tres redes temáticas de investigación.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** Se presenta un listado de 48 Redes como evidencia de la participación de los departamentos de investigación que dependen de la DIUC: Departamento de Recursos Hídricos; y, el de Espacio y Población (DIEP), la información no de los departamentos que registra la institución no se presenta indicando que son asociados a las facultades.

**Al 2021 la Universidad ha incrementado en un 50% los convenios en CTI.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** Se indica que la Institución cuenta con un total de 86 convenios legalizados para la ejecución de los proyectos de investigación.

Periodo	Nro. convenios
---------	----------------

Septiembre-diciembre2018	10
Enero-diciembre2019	44
Enero-diciembre2020	20
Enero2021-mayo2021	12
Total	86

**Al 2019 se ha aprobado las políticas y normativa de incentivos y becas a profesores e investigadores para movilidad académica.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** Reglamento para otorgamiento de BECAS PARA MAESTRÍAS DE INVESTIGACIÓN Y PARA PROGRAMAS DOCTORALES DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA CON FONDOS DE AUTOGESTIÓN. Documento aprobado mediante resolución No. UC-CU-RES-118-2019 de fecha de 12 marzo de 2019.

Anualmente se ha asignado al menos el 6% del presupuesto para CTI.

**Cumplimiento:** No Cumple

**Evidencia:** *“La DIUC ha aumentado considerablemente el presupuesto asignado para investigación, no obstante, el cumplimiento depende de la asignación de fondos a la universidad por parte del gobierno.”*

AÑO FISCAL	ASIGNADO	EJECUTADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
2016	\$1.576.263	\$1.354.160	87,41%
2017	\$1.872.025	\$1.576.048	84.19%
2018	\$1.612.636	\$1.444.191	90.57%
2019	\$2.300.417	\$2.162.731	95.01%
2020*	\$1.380.002	\$1,018,772	73.82%

\* Valor total comprometido. No existió disponibilidad para cancelar el 100%

**Al 2020 se otorga al menos una beca para programas de posgrado de investigación y existe al menos un programa o proyecto científico-académico por campo de conocimiento unificado con financiamiento externo y contraparte institucional.**

**Cumplimiento:** No Cumple

**Evidencia:** Se presenta un listado de 133 proyectos de investigación que cuentan con fondos externos. Un avance del 80% de cumplimiento de la meta planteada.

Campo Unificado	No. Proyectos
-----------------	------------------

Ciudad, Territorio, Infraestructura y Patrimonio	7
Economía, Administración y Servicios	5
Educación, Cultura y Sociedad	20
Energía, Medio Ambiente, Recursos Naturales y Biotecnología	59
Salud y bienestar humanos	30
Tecnologías, Industria y Producción	12
Total	133

Al 2021 se encuentran en ejecución 2 programas de doctorado, cada uno con al menos una maestría con trayectoria de investigación relacionada.

**Cumplimiento:** No Cumple

**Evidencia:** La Institución registra en ejecución un doctorado, Doctorado en Recursos Hídricos, cuenta con la aprobación del CES los doctorados en: Ciencias de la Computación; y, Recursos Naturales Renovables.

**Al 2020 se ha formulado al menos cuatro maestrías con trayectoria de investigación.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

Evidencia: La Institución registra en ejecución 8 maestrías de Investigación.

FACULTAD	PROGRAMA
Facultad de Ciencias Químicas	Maestría en Biociencias Aplicadas con mención en Biodescubrimiento
Facultad de Ciencias Médicas	Maestría en Epidemiología
Facultad de Ciencias Médicas	Maestría en Investigación en Ciencias de la Salud
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	Maestría en Desarrollo Local
Facultad de Ingeniería	Maestría en Ciencias de la Ingeniería para la Gestión de los Recursos Hídricos
	Maestría en Ecohidrología
	Maestría en Ciencias de la Ingeniería Eléctrica
	Maestría en Recursos Naturales Renovables
	Doctorado en Recursos Hídricos
	Doctorado en Recursos Naturales Renovables
	Doctorado en Ciencias de la Computación

Al 2021 el 100% de carreras han implementado estrategias-mecanismos-modelos-procedimientos para la integración de procesos de investigación formativa.

**Cumplimiento:** No Cumple

Al 2021 al menos el 50% de propuestas-programas de investigación formativa en grado, son organizadas por Grupos y Departamentos.

**Cumplimiento:** No Cumple

Al 2020 el 100% de proyectos de investigación en curso han integrado a estudiantes de grado y/o posgrado en actividades relacionadas con su formación.

**Cumplimiento:** No Cumple

Al 2021 se encuentra en funcionamiento la unidad de coordinación institucional de las actividades relacionadas con Emprendimiento e Innovación.

**Cumplimiento:** No Cumple

**Al 2020 se encuentra creada la unidad de gestión institucional externa de propuestas de desarrollo e innovación.**

**Cumplimiento:** No Cumple

Al 2021 se ha creado Centros: uno en el área de la salud y uno en el área tecnológica.

**Cumplimiento:** No Cumple

Evidencia: La Institución registra la creación de la empresa pública de Salud, presenta un avance del 50%.

## Anexo 4

### **Estrategias definidas para CTI, PEDIUC 2017-2021**

#### **CUMPLIMIENTO**

1. Establecer un Plan Integral para desarrollo de Ciencia Tecnología e Innovación que considere áreas y campos de conocimiento unificados y contenga un sistema de políticas, normas y procedimientos.
4. Definir los dominios científicos, tecnológicos y humanísticos de la Universidad de Cuenca, que direccionen las actividades de docencia, y CTI y las articulen con las necesidades de la sociedad.
5. Generar una política de incentivos para el reconocimiento en investigación, docencia y vinculación.
8. Ejecutar los acuerdos-compromisos establecidos en convenios nacionales e internacionales.

#### **NO CUMPLIMIENTO**

2. Crear dentro de la Estructura Organizacional el Vicerrectorado de Investigación.

**En la actualización del Estatuto Institucional, reformado en enero de 2019 se crea el Vicerrectorado de Investigación, pero la Estructura Organiza Organizacional no fue actualizada**

3. Actualizar la estructura organizativa y normativa institucional en función de los dominios institucionales y campos de conocimiento unificados para el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación.
6. Crear la Editorial de la Universidad de Cuenca.
7. Incrementar y fortalecer las redes temáticas de investigación, nacionales e internacionales.
9. Actualizar las políticas de incentivos y becas para docentes e investigadores en un modelo de desarrollo integral por campos de conocimiento y sostenibilidad financiera.

#### **Se registra el Reglamento para Otorgamiento de BECAS**

10. Incrementar el financiamiento para CTI en el contexto de un modelo integral para gestión del gasto.

11. Establecer una contraparte institucional para becas de programas de posgrado de investigación y para proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación con financiamiento externo.

12. Impulsar la realización de maestrías con trayectoria de investigación y programas de doctorado, a través de una nueva reglamentación y normativa de posgrado que otorgue atribuciones y responsabilidades para la formulación y ejecución a Grupos y Departamentos.

### **Se registra el Reglamento para Otorgamiento de BECAS**

13. Definir enfoques y mecanismos concretos para integrar aspectos de investigación formativa en el Modelo Educativo y Pedagógico de la Universidad de Cuenca.

14. Establecer mecanismos de vinculación de la investigación formativa con la investigación científica, otorgando atribuciones y responsabilidades para la organización de actividades de investigativas a Grupos y Departamentos.

15. Integrar a estudiantes de grado y posgrado a procesos de investigación, otorgando atribuciones y responsabilidades a Grupos y Departamentos para proponer y organizar las actividades de investigación.

16. Crear nuevas unidades y estructuras para desarrollo de CTI para vigilancia tecnológica y autogestión.

## Anexo 5

### **Metas definidas para DOCENCIA, PEDIUC 2017-2021**

Al 2021 se ha implementado el 100% de las directrices operativas del Modelo Educativo/ Pedagógico Institucional.

**Cumplimiento:** No Cumple

**Semestralmente la tasa de retención de grado es de al menos 80%.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

Evidencia: Sistema de Indicadores Institucionales

**Anualmente la tasa de titulación de grado en relación a una cohorte es de al menos el 20%.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

Evidencia: Informe SENESCYT DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS

**Al 2021 80% de las carreras han implementado procesos de tutorías académicas planificadas.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

Evidencia: Distributivo Académico

Al 2020 se ha implementado un Modelo de Consejería Académica para apoyo al itinerario de formación.

**Cumplimiento:** No Cumple

Evidencia: Se cuenta con una propuesta de Instructivo para la Conserjería Académica

**Al 2021 se ha obtenido un promedio de al menos 85% de cumplimiento de la oferta académica de grado por cada Facultad a través del sistema de seguimiento de sílabo institucional.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Al 2020 se ha implementado el proceso de admisión institucional.**

**Cumplimiento:** No Cumple

Al 2021 se ha realizado la autoevaluación en el 100% de las carreras y la elaboración de su respectivo Plan de Mejoras.

**Cumplimiento:** No Cumple

Al 2021 el 100% de carreras y programas de posgrados han implementado sus planes de mejora.

**Cumplimiento:** No Cumple

Al 2019 el 100% de carreras de grado han realizado ajustes curriculares a sus rediseños para una ejecución eficiente que evidencie flexibilidad curricular y facilite movilidad académica.

**Cumplimiento:** No Cumple

Al 2020, la oferta académica de grado dispone de al menos un 20% de asignaturas susceptibles de homologación con asignaturas de otras carreras.

**Cumplimiento:** No Cumple

**Al 2020 se ha creado el Centro de apoyo para Educación Virtual de la Universidad de Cuenca.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

Evidencia: Creación del Centro de Educación Virtual aprobado por el Consejo Universitario

**Al 2021 el 50% de las asignaturas de la malla curricular por carrera, evidencian en sus sílabos el uso de metodologías y plataformas de educación virtual.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

Evidencia: Actualmente todas las carreras realizan el uso de metodologías y plataformas de educación virtual.

Al 2020 el 100% de facultades han realizado estudios de pertinencia y prospección de nuevas carreras y programas.

**Cumplimiento:** No Cumple

Al 2021 se ha ofertado al menos 3 nuevos programas de posgrado (especialización, maestría académica con itinerario profesional) por campo de conocimiento unificado.

**Cumplimiento:** No Cumple

Evidencia:

Al 2019 se han ejecutado al menos dos convenios de cooperación con IES e institutos tecnológicos para colaborar en la oferta de carreras y programas.

**Cumplimiento:** No Cumple

Al 2021 al menos el 60% de docentes se han capacitado.

**Cumplimiento:** No Cumple

**Evidencia:** Se presenta un total de 18 programas de educación continua para docentes desde el año 2017 al año 2021, con un total de 504 participantes y una duración total de 934 horas.

**Al 2021 el 20% de profesores/investigadores han obtenido título de Ph.D.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** Actualmente el 20% de los profesores titulares registran el título de Ph.D

**Al 2021, la Universidad dispone de 25% de profesores titulares capacitados en modalidades de enseñanza virtual de acuerdo la normativa que regula programas académicos en modalidades en línea, a distancia y semi-presencial o de convergencia de medios.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** Se presenta un total de 18 programas de educación continua en temáticas de enseñanza virtual, con una duración total de 562 horas y la participación de 238 docentes.

**Anualmente se evalúa al 100% del personal académico.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** Anualmente se realiza la evaluación al personal docentes a través del Sistema de Evaluación Docente, informe de evaluación docente 2019, evaluación 2020 se encuentra en proceso de revisión.

**Al 2020 se ha elaborado por cada facultad la planificación de personal académico.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** Distributivos académicos aprobados por el Vicerrectorado Académico.

## Anexo 6

### Estrategias definidas para DOCENCIA, PEDIUC 2017-2021

#### Cumplimiento

2. Implementar procesos de acompañamiento a la formación y seguimiento de desempeño estudiantil.
3. Implementar un modelo de seguimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
9. Crear un Centro de apoyo para Educación Virtual.
10. Implementar nuevos ambientes de aprendizaje - plataformas de Educación virtual (Learning).
12. Ejecutar programas de capacitación docente, de acuerdo a una planificación integral para el fortalecimiento de capacidades genéricas en metodologías-estrategias de enseñanza-aprendizaje, evaluación y gestión.
13. Incrementar el número de docentes que realizan estudios de Ph.D en universidades de primer nivel.
14. Capacitar a profesores en metodologías y técnicas para educación en línea, y de convergencia de medios.
15. Evaluar el desempeño docente del personal académico.

#### No Cumplimiento

1. Actualizar el Modelo Educativo/Pedagógico Institucional con directrices concretas y operativas que aseguren indicadores de calidad de ejecución de la oferta académica.
4. Generar un proceso de admisión eficiente y eficaz que asegure el acceso a la Universidad de Cuenca con base a criterios de planificación integral, rendimiento académico, y equidad.
5. Implementar un proceso de autoevaluación y mejora continua de carreras y programas de posgrado con base al modelo de evaluación externa.
6. Implementar planes de mejora y fortalecimiento de carreras y programas de posgrado.
7. Realizar ajustes curriculares a las carreras rediseñadas y nuevas de la Universidad de Cuenca.

8. Establecer mecanismos de homologación de asignaturas entre carreras, así como estrategias para reconocimiento de estudios.
11. Realizar estudios de prospección y pertinencia de nuevas carreras y programas, fomentando la colaboración con otras IES e institutos tecnológicos para desarrollo de capacidades, así como para optimización de recursos tecnológicos y de infraestructura.
16. Elaborar un Plan de Concursos de Méritos y Oposición para personal académico.

## Anexo 7

### Metas definidas para VINCULACIÓN, PEDIUC 2017-2021

**Al 2019 se ha aprobado el Plan Institucional de Vinculación con la Sociedad articulado al Plan Estratégico de la Universidad de Cuenca, basado en un sistema (políticas, normativas, procedimientos y formatos) que faciliten y agilicen la articulación de Docencia y la Ciencia, Tecnología e Innovación.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** Plan de Vinculación con la Sociedad Aprobado – Actualización 2019

Al 2021 al menos cuatro resultados de investigación permitirán un proceso de emprendimiento, innovación y transferencia en diversos sectores de la sociedad.

**Cumplimiento:** No Cumple

**Anualmente se ha registrado el 100% de proyectos de Vinculación con la Sociedad de la Universidad de Cuenca con información integral.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** Los proyectos registrados en el sistema REDMINE para su seguimiento y control/ <https://proyectos.ucuenca.edu.ec/>

Anualmente se tiene el 100% de las carreras con al menos un proyecto de vinculación.

**Cumplimiento:** No Cumple

**Evidencia:** De las 50 carreras vigentes de la Universidad de Cuenca, 47 cuentan con proyectos de Vinculación, lo que representa un avance del 94%.

Anualmente el 100% de estudiantes que realizan horas de vinculación se encuentran registrados en el sistema.

**Cumplimiento:** No Cumple

Al 2021, el 100% de las carreras han incorporado mejoras en su planificación académica con base a los reportes periódicos de seguimiento a graduados.

**Cumplimiento:** No Cumple

Evidencia: *"Se tiene registrado dos procesos de seguimiento a graduados periodo 2013-2016*

*y periodo 2017-2018, se encuentra finalizado con 38 planes aprobados", un avance del 50%.*

**Al 2019, el 100% de servicios prestados por la Universidad de Cuenca están catalogados y son monitoreados por la Dirección de Vinculación con la Sociedad.**

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** 32 servicios se encuentran registrados por la Dirección de Vinculación con la Sociedad

Al 2021, se han ofertado al menos 50 programas de educación continua anualmente, en los diferentes campos del conocimiento y en coordinación con las facultades.

**Cumplimiento:** No Cumple

## Anexo 8

### Estrategias definidas para VINCULACIÓN, PEDIUC 2017-2021

#### Cumplimiento

1. Consolidar el Plan Institucional de Vinculación con la Sociedad 2017-2021 articulado con los dominios académicos, ejes programáticos (líneas institucionales), el sistema de políticas, normas y procedimientos.
3. Registrar todos los proyectos de Vinculación con la Sociedad, en un sistema de revisión, aprobación, y seguimiento por la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad, con el apoyo de las Coordinaciones a nivel de Facultades.
4. Registrar la participación de los estudiantes que realizan prácticas pre profesionales y de servicio comunitario en cumplimiento de normativas y de acuerdo al Sistema de Vinculación con la Sociedad.
5. Disponer de un sistema integrado de seguimiento a graduados y bolsa de empleo administrado por la Dirección de Vinculación con la Sociedad y gestionado a través de las Coordinaciones de Facultad, deberá estar ligado a un sistema de bolsa de empleo.
6. Catalogar los servicios prestados por la Universidad de Cuenca como espacios de monitoreo del grado de intervención institucional en necesidades de sectores de la sociedad.

#### No cumplimiento

2. Generar un proceso institucionalizado que dinamice la generación de propuestas de intervención, innovación, emprendimiento, divulgación del conocimiento y transferencia tecnológica a la Sociedad.
7. Ofertar programas de educación continua, capacitación, actualización y certificación de competencias laborales, articulando directrices institucionales con fortalezas académicas y profesionistas de facultades, laboratorios, y departamentos.

## Anexo 9

### Metas definidas para GESTIÓN, PEDIUC 2017-2021

1. Al 2019 se ha redefinido la estructura organizacional de la Universidad de Cuenca.

**Cumplimiento:** No Cumple

**Evidencia:** Se actualizó el Estatuto en enero de 2019, sin embargo, la estructura organizacional no fue actualizada.

2. Al 2020 se ha actualizado el 100% de las políticas y normativas institucionales pertinentes. NO

**Cumplimiento:** No Cumple

**Evidencia:** Se actualizó el Estatuto en enero de 2019, sin embargo, la estructura organizacional no fue actualizada.

3. Al 2021 el 100% de procedimientos han sido implementados. NO

**Cumplimiento:** No Cumple

**Evidencia:** Se actualizó el Estatuto en enero de 2019, sin embargo, la estructura organizacional no fue actualizada.

4. Hasta el 2020 se ha evaluado al 100% de empleados y trabajadores, en función de criterios que permitan generar un plan de contingencia. NO

**Cumplimiento:** No Cumple

5. Hasta el 2021, el 100% del personal administrativo ha participado en programas de capacitación pertinentes en las diferentes áreas. SI

**Cumplimiento:** Si Cumple

**Evidencia:** Plan de Capacitación de Talento Humano.

6. Al 2019 se ha implementado al menos una herramienta-aplicación-procedimiento para comunicación interna y otra para comunicación externa. NO

7. Al 2019 el 100% de comunicaciones han sido dirigidas de manera oportuna a un público específico. NO

8. Al 2020 se ha aprobado el Plan Institucional de Tecnologías de la Información. NO

9. Anualmente el 100% de equipos tecnológicos poseen mantenimiento preventivo y/o correctivo. NO

10. Hasta el 2021, el 100% de equipos tecnológicos calificados como obsoletos han sido renovados. NO
11. Al 2021 se ha integrado el 70% de la información institucional. SI
12. Al 2019 hay cobertura plena de internet en todos los campus de la Universidad. SI
13. Al término del 2021 al menos el 40% de dependencias obtienen la certificación institucional de buenas prácticas. NO
14. Hasta el 2020 todas las dependencias han incluido las acciones de gestión ambiental en sus planificaciones operativas. NO
15. Hasta el 2021, la institución ha incluido las acciones de mitigación de Riesgos de Salud y Seguridad Ocupacional en su planificación operativa. NO
16. Hasta el 2021, la institución ha incluido en sus planificaciones operativas las acciones de mitigación de Riesgos para la consecución de los objetivos estratégicos. NO
17. Al 2020 el total de dependencias han registrado sus documentos con base a la normativa institucional en el Sistema de Gestión Documental. NO
18. Al término del 2019 se cuenta con un diagnóstico de clima laboral de todas las dependencias. NO
19. Anualmente el 100% de dependencias desarrollan su planificación operativa en relación al plan estratégico institucional. SI
20. Al finalizar el 2019 se cuenta con las políticas institucionales y procedimientos para la asignación presupuestaria de las facultades. NO
21. Al finalizar el 2020 se ha ejecutado el proceso institucional para la adquisición de bibliografía, que dé respuesta a las necesidades de docencia (grado/posgrado) e investigación. SI
22. La universidad de Cuenca al 2020 cuenta con al menos el 90% de libros físicos y/o digitales que son parte de la bibliografía básica de los sílabos de la oferta académica. NO
23. Más del 80% de las bases de datos bibliográficas institucionales es empleada en investigación formativa, y aplicada. SI
24. AL 2020 se obtiene al menos el 80% de satisfacción (por parte de los usuarios) sobre los servicios brindados, la infraestructura y el equipamiento institucional. NO
25. Al 2020 todas las Facultades y Departamentos de investigación participan en el programa institucional de movilidad (entrada y salida) de docentes, investigadores y estudiantes de grado y/o posgrado. NO

26. Al 2021 el 100% de dependencias han incluido en sus planificaciones operativas, acciones de la agenda institucional de igualdad de oportunidades, diversidades y derechos. NO
27. Anualmente al menos el 10% del total de estudiantes de grado han sido beneficiarios de programas de becas completas, o su equivalente en ayudas económicas. SI
28. Anualmente el 100% de acciones culturales se han cumplido de acuerdo al plan de gestión cultural institucional. NO
29. Al 2019 se cuenta con el levantamiento de información de infraestructura institucional en función de capacidad instalada y perspectiva de crecimiento. NO
30. Al 2020 se ejecuta el plan de mantenimiento de infraestructura. NO
31. Anualmente se ha alcanzado al menos el 90% de la programación correspondiente de las obras planificadas. NO

## Alineación Plan Nacional de Desarrollo

### Anexo 10

#### PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Matriz para elaborar la Programación Plurianual de la Política Pública

Matriz Elaboración Programación Plurianual de la Política Pública 1era. Parte (Alineación)					
Programación Plurianual de la Política Pública	Objetivo Estratégico Institucional 1	Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo 7 del PND	Objetivo 7 - Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles. 7.4 Fortalecer el Sistema de Educación Superior bajo los principios de libertad, autonomía responsable, igualdad de oportunidades, calidad y pertinencia; promoviendo la investigación de alto impacto 7.4.1. Incrementar los artículos publicados por las universidades y escuelas politécnicas en revistas indexadas de 6.624 a 12.423.	
			Política 7.4 del PND		
			Meta 7.4.1 del PND		
		Agenda Sectorial	Política de la Agenda Intersectorial		
		Política Sectorial	Política de la Política Sectorial		
		Planificación Institucional	Prioridad del OEI		1
			Objetivo Estratégico Institucional - OEI	OEI – 1 Incrementar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad	
	Indicador 1		<b>Número de artículos científicos publicados</b>		
	Línea Base indicador 1			213	
	Meta del Indicador 1			1.202	
	Objetivo Estratégico Institucional 2	Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo 7 del PND	Objetivo 7 - Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles. 7.4 Fortalecer el Sistema de Educación Superior bajo los principios de libertad, autonomía responsable, igualdad de oportunidades, calidad y pertinencia; promoviendo la investigación de alto impacto 7.4.5. Incrementar el número de personas tituladas de educación superior técnica y tecnológica de 23.274 a 28.756.	
			Política 7.4 del PND		
			Meta 7.4.5 del PND		
		Agenda Sectorial	Política de la Agenda Intersectorial		
Política Sectorial		Política de la Política Sectorial			
Planificación Institucional		Prioridad del OEI		2	
		Objetivo Estratégico Institucional - OEI	OEI – 2 Incrementar la calidad de formación profesional de los estudiantes de la Universidad de Cuenca, para que estén comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior		
		Indicador 1	<b>Número de estudiantes titulados</b>		
		Línea Base indicador 1		2.386	
		Meta del Indicador 1		11.006	

**Matriz Elaboración Programación Plurianual de la Política Pública  
1era. Parte (Alineación)**

Objetivo Estratégico Institucional 3	Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo 7 del PND	Objetivo 7 - Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.	
		Política 7.4 del PND	7.4 Fortalecer el Sistema de Educación Superior bajo los principios de libertad, autonomía responsable, igualdad de oportunidades, calidad y pertinencia; promoviendo la investigación de alto impacto	
		Meta del PND	No Aplica	
	Agenda Sectorial	Política de la Agenda Intersectorial		
	Política Sectorial	Política de la Política Sectorial		
	Planificación Institucional	Prioridad del OEI		
	Objetivo Estratégico Institucional - OEI	OEI - 3 Incrementar la vinculación con la sociedad en la solución de los problemas complejos y la formulación de políticas públicas.		
	Indicador 1	<b>Número de proyectos de Vinculación</b>		
	Línea Base indicador 1			114
	Meta del Indicador 1			606
Objetivo Estratégico Institucional 4	Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo 14 del PND	Objetivo 14 - Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.	
		Política 14.3 del PND	14.3 Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado.	
		Meta 14.3.2 del PND	14.3.2. Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,10 a 8,00.	
	Agenda Sectorial	Política de la Agenda Intersectorial		
	Política Sectorial	Política de la Política Sectorial		
	Planificación Institucional	Prioridad del OEI		
	Objetivo Estratégico Institucional - OEI	OEI - 4 Incrementar las capacidades institucionales		
	Indicador 1	<b>Porcentaje del nivel de satisfacción de los usuarios</b>		
	Línea Base indicador 1			7,3
	Meta del Indicador 1			8

Matriz para elaborar la Programación Plurianual de la Política Pública

Programación Plurianual de la Política Pública 2da parte											
Planificación Institucional	AÑO	Presupuesto Inversión (PI)									
		Cup del Programa	Programas	Cup del Proyecto	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia
Objetivo Estratégico Institucional 1	2022	83	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	91610000.0000.376324	IMPLEMENTACIÓN DEL NODO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	1.010.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Balzay
		83	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	91610000.608.3676	FOMENTO Y DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	-	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI1 Año 1</b>				<b>1.010.000</b>					
	2023	83	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	91610000.0000.376324	IMPLEMENTACIÓN DEL NODO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	1.900.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Balzay
		83	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	91610000.608.3676	FOMENTO Y DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	1.800.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI1 Año 2</b>				<b>3.700.000</b>					
	2024	83	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	91610000.0000.376324	IMPLEMENTACIÓN DEL NODO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	1.900.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Balzay

Programación Plurianual de la Política Pública  
2da parte

Planificación Institucional	AÑO	Presupuesto Inversión (PI)									
		Cup del Programa	Programas	Cup del Proyecto	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia
		83	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	91610000.608.3676	FOMENTO Y DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	1.800.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI1 Año 3</b>				<b>3.700.000</b>					
	2025	83	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	91610000.0000.376324	IMPLEMENTACIÓN DEL NODO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	1.900.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Balzay
		83	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	91610000.608.3676	FOMENTO Y DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	1.800.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
	<b>Total PI - del OEI1 Año 4</b>				<b>3.700.000</b>						
	Objetivo Estratégico Institucional 2	2022	82	FORMACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICA	91610000.807.3723	EJECUCIÓN DE OBRAS MENORES Y MANTENIMIENTO	1.876.581	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca
<b>Total PI - del OEI2 Año 1</b>				<b>1.876.581</b>							
2023		82	FORMACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICA	91610000.807.3723	EJECUCIÓN DE OBRAS MENORES Y MANTENIMIENTO	1.000.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI2 Año 2</b>				<b>1.000.000</b>					
2024		82	FORMACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICA	91610000.807.3723	EJECUCIÓN DE OBRAS MENORES Y MANTENIMIENTO	1.000.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI2 Año 3</b>				<b>1.000.000</b>					

Programación Plurianual de la Política Pública  
2da parte

Planificación Institucional	AÑO	Presupuesto Inversión (PI)									
		Cup del Programa	Programas	Cup del Proyecto	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia
	2025	82	FORMACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICA	91610000.807.3723	EJECUCIÓN DE OBRAS MENORES Y MANTENIMIENTO	1.000.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI2 Año 4</b>				<b>1.000.000</b>					
Objetivo Estratégico Institucional 4	2022	01	EQUIPAMIENTO UNIVERSIDAD DE CUENCA	91610000.807.4084	EQUIPAMIENTO UNIVERSIDAD DE CUENCA	3.360.321	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI4 Año 1</b>				<b>3.360.321</b>					
	2023	01	EQUIPAMIENTO UNIVERSIDAD DE CUENCA	91610000.807.4084	EQUIPAMIENTO UNIVERSIDAD DE CUENCA	2.000.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI4 Año 2</b>				<b>2.000.000</b>					
	2024	01	EQUIPAMIENTO UNIVERSIDAD DE CUENCA	91610000.807.4084	EQUIPAMIENTO UNIVERSIDAD DE CUENCA	2.000.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI4 Año 3</b>				<b>2.000.000</b>					
	2025	01	EQUIPAMIENTO UNIVERSIDAD DE CUENCA	91610000.807.4084	EQUIPAMIENTO UNIVERSIDAD DE CUENCA	2.000.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI4 Año 4</b>				<b>2.000.000</b>					
	<b>TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN CUATRIANUAL DE LA INSTITUCIÓN</b>					<b>26.346.902</b>					

**Nota:** De acuerdo a la guía metodológica de planificación, la programación debe ser plurianual, por lo que se presenta la misma hasta el año 2025.

Matriz para elaborar la Programación Plurianual de la Política Pública (Desglose de la Meta Anual)

<b>Programación Plurianual de la Política Pública</b>			
<b>3ra parte</b>			
<b>OEI - 1</b>	<b>Desglose anual meta</b>	<b>Indicador de resultado 1: Número de artículos científicos publicados</b>	
		Línea Base	213 Publicaciones
		Meta cuatrianual	1.202 Publicaciones
		Valor absoluto	989 Publicaciones
	Meta Año 2022:	213	
	Meta Año 2023:	234	
Meta Año 2024:	258		
Meta Año 2025:	284		
<b>OEI - 2</b>	<b>Desglose anual meta</b>	<b>Indicador de resultado 1: Número de estudiantes titulados</b>	
		Línea Base	2386 personas
		Meta cuatrianual	11.006 personas
		Valor absoluto	8.620 personas
	Meta Año 2022:	2.000	
	Meta Año 2023:	2.100	
Meta Año 2024:	2.205		
Meta Año 2025:	2.315		
<b>OEI - 3</b>	<b>Desglose anual meta</b>	<b>Indicador de resultado 1: Número de proyectos de Vinculación con la Sociedad</b>	
		Línea Base	114 proyectos
		Meta cuatrianual	606 proyectos
		Valor absoluto	492 proyectos
	Meta Año 2022:	114	
	Meta Año 2023:	120	
Meta Año 2024:	126		
Meta Año 2025:	132		
<b>OEI - 4</b>	<b>Desglose anual meta</b>	<b>Indicador de resultado 1: Porcentaje de satisfacción de los usuarios</b>	
		Línea Base	7,3 porcentaje
		Meta cuatrianual	8 porcentaje
		Valor absoluto	8 porcentaje
	Meta Año 2022:	7,4	
	Meta Año 2023:	7,6	
Meta Año 2024:	7,8		
Meta Año 2025:	8		

**Nota:** De acuerdo a la guía metodológica de planificación, la programación debe ser plurianual, por lo que se presenta la misma hasta el año 2025.

## Anexo 11

### PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Matriz para elaborar la Programación Anual de la Política Pública

Programación Anual de la Política Pública 1era parte											
Planificación Institucional	AÑO	Presupuesto Inversión (PI)									
		Cup del Programa	Programas	Cup del Proyecto	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia
Objetivo Estratégico Institucional 1	Semestre 1 - 2022	83	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	91610000.0000.376324	IMPLEMENTACIÓN DEL NODO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	404.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Balzay
		83	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	91610000.608.3676	FOMENTO Y DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	-	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI1 Semestre 1</b>				<b>404.000</b>					
	Semestre 2 - 2022	83	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	91610000.0000.376324	IMPLEMENTACIÓN DEL NODO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	606.000	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Balzay
		83	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	91610000.608.3676	FOMENTO Y DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	-	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI1 Semestre 2</b>				<b>606.000</b>					

Programación Anual de la Política Pública  
1era parte

Planificación Institucional	AÑO	Presupuesto Inversión (PI)									
		Cup del Programa	Programas	Cup del Proyecto	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia
Objetivo Estratégico Institucional 2	Semestre 1 - 2022	82	FORMACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICA	91610000.807.3723	EJECUCIÓN DE OBRAS MENORES Y MANTENIMIENTO	750.632	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI2 Semestre 1</b>				<b>750.632</b>					
	Semestre 2 - 2022	82	FORMACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICA	91610000.807.3723	EJECUCIÓN DE OBRAS MENORES Y MANTENIMIENTO	1.125.948	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI2 Semestre 2</b>				<b>1.125.948</b>					
Objetivo Estratégico Institucional 4	Semestre 1 - 2022	01	EQUIPAMIENTO UNIVERSIDAD DE CUENCA	91610000.807.4084	EQUIPAMIENTO UNIVERSIDAD DE CUENCA	1.344.128	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI4 Semestre 1</b>				<b>1.344.128</b>					
	Semestre 2 - 2022	01	EQUIPAMIENTO UNIVERSIDAD DE CUENCA	91610000.807.4084	EQUIPAMIENTO UNIVERSIDAD DE CUENCA	2.016.193	OBJETIVO 7.	Zona 6	Azuay	Cuenca	Sucre
		<b>Total PI - del OEI4 Semestre 2</b>				<b>2.016.193</b>					
<b>TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN ANUAL DE LA INSTITUCIÓN</b>					<b>6.246.901,66</b>						
<b>TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DE GASTO CORRIENTE</b>					<b>69.493.757,64</b>						
<b>TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DE LA INSTITUCIÓN</b>					<b>75.740.659,30</b>						

## Matriz para elaborar la Programación Anual de la Política Pública (Desglose Meta Semestral)

Programación Anual de la Política Pública 2da parte				
OEI - 1	Desglose anual meta	Indicador de resultado 1: Número de artículos científicos publicados		
		Línea Base	213	Publicaciones
		Meta cuatrianual	1.202	Publicaciones
		Valor absoluto	989	Publicaciones
		Meta Anual 2022	213	Publicaciones
	Semestre 1:	-		
Semestre 2:	213			
OEI - 2	Desglose anual meta	Indicador de resultado 1: Número de estudiantes titulados		
		Línea Base	2.386	personas
		Meta cuatrianual	11.006	personas
		Valor absoluto	8.620	personas
		Meta Anual 2022	2.000	personas
	Semestre 1:	-		
Semestre 2:	2.000			
OEI - 3	Desglose anual meta	Indicador de resultado 1: Número de proyectos de Vinculación con la Sociedad		
		Línea Base	114	proyectos
		Meta cuatrianual	606	proyectos
		Valor absoluto	492	proyectos
		Meta Anual 2022	114	proyectos
	Semestre 1:	-		
Semestre 2:	114			
OEI - 4	Desglose anual meta	Indicador de resultado 1: Nivel de satisfacción de los usuarios		
		Línea Base	7,3	porcentaje
		Meta cuatrianual	8	porcentaje
		Valor absoluto	8	porcentaje
		Meta Anual 2022	7,4	porcentaje
	Semestre 1:	-		
Semestre 2:	7,4			