

Guaranda julio 13, 2023
RCU-006-2023-084

LA SUSCRITA SECRETARIA GENERAL, ABG. MÓNICA LEÓN GONZÁLEZ, PREVIA AUTORIZACIÓN DEL SEÑOR RECTOR, CERTIFICA: QUE el Consejo Universitario en Sesión Ordinaria (006), realizada el 13 de julio del 2023;

SEGUNDO PUNTO: Análisis y Aprobación de las modificaciones al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, PEDI 2020-2025.

**EL CONSEJO UNIVERSITARIO
CONSIDERANDO:**

QUE, La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 344, señala: “El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior. El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema”;

QUE, La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 350 determina “El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

QUE, La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 351, menciona: “El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global”;

QUE, La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 353 expresa: “El sistema de educación superior se regirá por:

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

QUE, La Ley Orgánica de Educación Superior en su artículo 17 determina, “Reconocimiento de la autonomía responsable. - El Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República. En el ejercicio de autonomía responsable, las universidades y escuelas politécnicas mantendrán relaciones de reciprocidad y cooperación entre ellas y de estas con el Estado y la sociedad; además observarán los principios de justicia, equidad, solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas. Se reconoce y garantiza la naturaleza jurídica propia y la especificidad de todas las universidades y escuelas politécnicas”;

QUE, La Ley Orgánica de Educación Superior en su Disposición General Quinta determina: “Las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la investigación científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo. Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado al Consejo de Educación Superior, al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y para efecto de la inclusión en el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior, se remitirá a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación”;

QUE, El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en su artículo 51 expresa: “Planes Institucionales.- “Las instituciones sujetas al ámbito de este Código excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo”;

QUE, el Consejo Universitario de la Universidad Estatal de Bolívar con Resolución RCU-008-2020-028 de fecha 30 de junio del 2020, aprueba la Plan Estratégica de Desarrollo Institucional (PEDI) 2020-2025”;

QUE, el Ing. Jorge Goyes, Director de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad mediante Memorando Nro. UEB-PLA-2023-0857-M de fecha 6 de julio del 2023, indica que en referencia al Oficio SNP-SGP-SPN-2023-0675-OF del 5 de julio del 2023 suscrito por el Pablo Daniel Gavilanes, Subsecretario de Planificación Nacional, Subrogante, mediante el cual se remite el informe favorable de validación técnica en cumplimiento a lo establecido en el artículo 24 de la Norma Técnica del Sistema Nacional Participativa, solicita incluir en el próximo Consejo Universitario el Análisis y aprobación de las modificaciones al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Señalando que han sido modificados de acuerdo a lo establecido en la metodología de la Secretaría Técnica Planifica Ecuador y además este proceso de aprobación de las modificaciones es necesario para continuar con el proceso de registro del Plan y la habilitación del SIPEIP para la sistematización de los indicadores”;

QUE, el Dr. Arturo Rojas, Rector, mediante Memorando Nro. UEB-RECT-2023-1986-M de fecha 7 de julio del 2023, autoriza considerar en el orden del día de la próxima sesión de Consejo Universitario lo referente a la modificación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional”;

RESUELVE: “APROBAR LAS MODIFICACIONES AL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, PEDI 2020-2025.”.

Lo que certifico en honor a la verdad.

MÓNICA LEÓN GONZÁLEZ
SECRETARIA GENERAL



Guaranda julio 13, 2023
RCU-006-2023-084

LA SUSCRITA SECRETARIA GENERAL, ABG. MÓNICA LEÓN GONZÁLEZ, PREVIA AUTORIZACIÓN DEL SEÑOR RECTOR, CERTIFICA: QUE el Consejo Universitario en Sesión Ordinaria (006), realizada el 13 de julio del 2023;

SEGUNDO PUNTO: Análisis y Aprobación de las modificaciones al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, PEDI 2020-2025.

**EL CONSEJO UNIVERSITARIO
CONSIDERANDO:**

QUE, La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 344, señala: “El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior. El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema”;

QUE, La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 350 determina “El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

QUE, La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 351, menciona: “El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global”;

QUE, La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 353 expresa: “El sistema de educación superior se regirá por:

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

QUE, La Ley Orgánica de Educación Superior en su artículo 17 determina, “Reconocimiento de la autonomía responsable. - El Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República. En el ejercicio de autonomía responsable, las universidades y escuelas politécnicas mantendrán relaciones de reciprocidad y cooperación entre ellas y de estas con el Estado y la sociedad; además observarán los principios de justicia, equidad, solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas. Se reconoce y garantiza la naturaleza jurídica propia y la especificidad de todas las universidades y escuelas politécnicas”;

QUE, La Ley Orgánica de Educación Superior en su Disposición General Quinta determina: “Las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la investigación científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo. Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado al Consejo de Educación Superior, al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y para efecto de la inclusión en el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior, se remitirá a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación”;

QUE, El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en su artículo 51 expresa: “Planes Institucionales.- “Las instituciones sujetas al ámbito de este Código excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo”;

QUE, el Consejo Universitario de la Universidad Estatal de Bolívar con Resolución RCU-008-2020-028 de fecha 30 de junio del 2020, aprueba la Plan Estratégica de Desarrollo Institucional (PEDI) 2020-2025”;

QUE, el Ing. Jorge Goyes, Director de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad mediante Memorando Nro. UEB-PLA-2023-0857-M de fecha 6 de julio del 2023, indica que en referencia al Oficio SNP-SGP-SPN-2023-0675-OF del 5 de julio del 2023 suscrito por el Pablo Daniel Gavilanes, Subsecretario de Planificación Nacional, Subrogante, mediante el cual se remite el informe favorable de validación técnica en cumplimiento a lo establecido en el artículo 24 de la Norma Técnica del Sistema Nacional Participativa, solicita incluir en el próximo Consejo Universitario el Análisis y aprobación de las modificaciones al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Señalando que han sido modificados de acuerdo a lo establecido en la metodología de la Secretaría Técnica Planifica Ecuador y además este proceso de aprobación de las modificaciones es necesario para continuar con el proceso de registro del Plan y la habilitación del SIPEIP para la sistematización de los indicadores”;

QUE, el Dr. Arturo Rojas, Rector, mediante Memorando Nro. UEB-RECT-2023-1986-M de fecha 7 de julio del 2023, autoriza considerar en el orden del día de la próxima sesión de Consejo Universitario lo referente a la modificación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional”;

RESUELVE: “APROBAR LAS MODIFICACIONES AL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, PEDI 2020-2025.”.

Lo que certifico en honor a la verdad.

**MÓNICA LEÓN GONZÁLEZ
SECRETARIA GENERAL**





Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional



PEDI 2021 - 2025



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

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

DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

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



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	MARCO LEGAL	8
1.1.1	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA	8
1.1.2	LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR	8
1.1.3	ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR	9
1.2.	Descripción de la institución	12
1.3.	Competencias, facultades, atribuciones y rol	13
2	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	15
2.1	Tecnologías de la información y comunicación	15
2.2	Planificación	16
2.2.1	Construcción del Plan Operativo Anual	16
2.3	Estructura organizacional	17
2.4	Talento humano	17
3	ANÁLISIS SITUACIONAL	18
3.1	Análisis del contexto	18
3.2	Análisis sectorial y diagnóstico territorial	19
3.3	Mapa de actores y actoras	20
3.4	Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	28
3.4.1	Fase 1: listado de las variables	28
3.4.2	Fase 2: descripción de relaciones entre las variables	37
3.5	ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO	45
3.6	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	47
3.7	ZONA DE ÉXITO CUADRANTE (FO)	49
3.8	ZONA DE RESCATE CUADRANTE (FA)	50
3.9	ZONA DE ILUSIÓN CUADRANTE (DO)	52
3.10	ZONA VULNERABLE CUADRANTE (DA)	55
3.11	DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS	58
3.12	RESULTADOS DEL ESTUDIO ADAPTACIÓN (MEDIO / ORGANIZACIÓN) 59	
3.13	INFLUENCIAS DIRECTAS	59
3.14	PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS DIRECTAS	59
3.15	EL EJE DE LA ESTRATEGIA	56
3.15.1	GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS	59
3.16	INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES	60
3.17	ESTABILIDAD A PARTIR DE MIDP	60

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

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:Análisis PEST	18
Tabla 2:Oferta académica de la Zona de Planificación Número 5	20
Tabla 3: Evaluación actores planificación estratégica UEB	22
Tabla 4:OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1:Relación de Variables	36
---	----

1 MARCO LEGAL

1.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

“**Art. 344.-** El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior.

El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema.”

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

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

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

1.1.2 LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

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

El Sistema de Educación Superior, al ser parte del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social, se rige por los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; y funcionará bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación.

Estos principios rigen de manera integral a las instituciones, actores, procesos, normas, recursos, y demás componentes del sistema, en los términos que establece esta Ley.”

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

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

“**Art. 93.- Principio de Calidad.-** El principio de calidad establece la búsqueda continua, auto-

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

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

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

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

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

1.1.3 ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

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

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

“Art.12.- Principio de cogobierno.- El cogobierno es parte consustancial de la autonomía responsable. Consiste en la dirección compartida de Universidad Estatal de Bolívar por parte de

los diferentes sectores de la comunidad universitaria: profesores, estudiantes, empleados y trabajadores, acorde con los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género.”

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

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

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

“**Art. 28.- Deberes y Atribuciones del Rector.** Todos los literales.”

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

“**Art. 34.- Deberes y Atribuciones del Vicerrector Académico.** Todos los literales.”

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

“**Art. 40.- Obligaciones y Atribuciones del Vicerrector de Investigación y Vinculación.** Todos los literales.”

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

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

“**Art. 47.- Deberes y Atribuciones de Decano.** Todos los literales.”

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

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

“**Art. 66.- Dirección de Investigación y Vinculación.-** Es la encargada de administrar los procesos de Investigación y Vinculación en articulación con la academia para coadyuvar el

cumplimiento de la visión, misión, objetivos y metas institucionales.”

“**Art. 68.- Deberes y Atribuciones del Director de Investigación y Vinculación.** Todos los literales”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“**Art. 143.- Deberes de los empleados.** Todos lo literales”

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

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

“**Art. 147.- Deberes de los trabajadores.** Todos lo literales”

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

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

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

1.2. Descripción de la institución

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

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

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

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

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

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

1.3. Competencias, facultades, atribuciones y rol

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

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

- Desarrollar el conocimiento, la ciencia, la tecnología, la cultura y la interculturalidad; a través de la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad;
- Aportar al desarrollo de una conciencia, actitud crítica y propositiva, frente a los problemas de la sociedad, que le permitan participar en la solución de los mismos.

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

2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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

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

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

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

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

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

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

2.1 Tecnologías de la información y comunicación

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

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

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

2.2 Planificación

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

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

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

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

2.2.1 Construcción del Plan Operativo Anual

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

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

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

2.3 Estructura organizacional

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

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

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

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

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

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

Procesos Habilitantes. - Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión.

El modelo de gestión descrito es la base para la definición de los procesos institucionales que son reflejados en el Mapa de Procesos Institucional y la representación gráfica de la Cadena de Valor.

2.4 Talento humano

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

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

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

3 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis del contexto

La Universidad Estatal de Bolívar para realizar el análisis del contexto utilizó el ANÁLISIS PEST, considerado como una herramienta que permite identificar los factores externos y cómo pueden interferir en el desarrollo de las actividades en la institución. Cabe mencionar que los factores externos que hace hincapié son los de condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden afectar a las instituciones u organizaciones, debido a lo dicho anteriormente es que proviene el nombre PEST, por las siglas de estas variables.

Tabla 1: Análisis PEST

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

Implementación de tecnologías para evaluaciones pedagógicas y académicas	A	M	OPORTUNIDAD
Modelos estadísticos sofisticados para análisis de resultados.	A	M	OPORTUNIDAD
Tecnologías a gran escala	A	A	OPORTUNIDAD
Implementación de tecnologías con influencias externas o ajenas.	A	M	AMENAZA

Elaboración: DPYAC

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

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

Lo que nos ha permitido generar la presente planificación estratégica.

3.2 Análisis sectorial y diagnóstico territorial

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

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

La oferta académica en el Ecuador está clasificada por la Ley Orgánica de Educación Superior por tipo de IES que la imparte (pública, particular, particular que recibe renta del Estado), por nivel de formación, por modalidad de estudio, por campo de conocimiento y adicionalmente por concentración territorial, siendo parte de la parte pública, la Universidad Estatal de Bolívar se administra acorde a las

disposiciones por los entes rectores, como se puede evidenciar que la provincia de Bolívar se encuentra en la Zona 5 con el 1,07% con carreras ofertadas.

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

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

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

Fuente: SNIESE, 29 de octubre de 2020

Elaboración: Senescyt

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

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

3.3 Mapa de actores y actoras

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

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

¹ Para mayores detalles consultar las referencias del presente documento

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

Terminada la fase de la elaboración del FODA, se procedió a definir las variables resultantes con la finalidad de profundizar en el análisis y enriquecerlo con el aporte de los actores expertos pertenecientes a la comunidad universitaria. Con el resultado de este ejercicio las autoridades, estudiantes, administrativos y docentes se dieron a la tarea de ser participantes activos en la proyección de la universidad deseada. Para esto, se construyó una matriz de valoración de variables, que utilizará como método de procesamiento la herramienta Delphi.

El método Delphi aplicado consideró la opinión de los actores expertos definiendo rangos de valoración, este rango se encontraba entre cero (0) y tres (3). Representando cero (0) la opinión del experto sobre la no influencia entre cada par de variables y tres (3) la máxima expresión de la influencia sobre cada par de variables. Al final, se consideró el promedio arrojado por la opinión de todos los expertos sobre cada variable con la finalidad de construir un orden de importancia sobre las variables. Es importante mencionar que, los equipos de expertos estaban conformados por autoridades, representantes de los gremios (docentes, empleados, trabajadores y estudiantes), los Decano/as, coordinadores de carrera, personal administrativo. También es pertinente mencionar que, como parte de la metodología de trabajo, se solicitó al grupo de expertos ratificar, modificar o aumentar las variables con la finalidad de enriquecer aún más el nivel de análisis sobre la universidad.

La siguiente fase de la elaboración del PEDI, consistió en la consolidación de las variables de conformidad con la calificación de los expertos, obteniendo finalmente la matriz FODA de la Universidad Estatal de Bolívar.

Asimismo, la metodología de prospectiva es la que proporcionó las herramientas técnicas para operativizar las variables obtenidas producto de las reflexiones de los expertos. La finalidad de este ejercicio es poder identificar con el análisis externo e interno aquellos elementos que no se encuentran en una “situación estratégica ideal” para que la Universidad Estatal de Bolívar pueda convertirse en la Universidad proyectada, de calidad y pertinente a la sociedad.

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

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

El método posee fases para su aplicación, estas son:

- Fase 1: listado de las variables
- Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables
- Fase 3: identificación de las variables claves con el MICMAC.

Producto del procesamiento con el software mencionado, se obtiene la valoración cruzada de las variables con la matriz de influencias directas. Por su parte, el software permite tanto cargar como descargar datos mediante hojas de cálculo, esto fue socializado a través de las capacitaciones realizadas a los actores y expertos realizada por la Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad.

Con la matriz de influencias directas, se procedió al manejo de los resultados considerando las variables con los mayores valores de ponderación, seleccionado las ocho (8) con mayor valoración.

A partir de este punto, se plantean a los actores claves una serie de preguntas que se deben responder desde la definición de las variables obtenidas y resaltadas, descomponiéndole es sus componentes fundamentales, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? y ¿Para qué lo hacemos?

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

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

Tabla 3: Evaluación actores planificación estratégica UEB

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

Elaboración: DPYAC

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

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

1. Gobierno Central (GobCent)
2. Ministerio de Finanzas (MinFin)
3. Senescyt (Senc)
4. Consejo de Educación Superior (CES)
5. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES)
6. Planifica Ecuador (Planf Ecu)
7. Ministerio de Relaciones Laborales (Min Tra)
8. Asamblea de Educación Superior (ASESEC)
9. Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)
10. Sector Productivo (Sec Prodc)
11. Ministerio de Salud (Min Salud)
12. Secretaria de Gestión de Riesgo y Emergencia (Sec_ Gest_)
13. Rector (Rect)

14. Consejo Universitario (Cons_ Univ)
15. Comunidad de estudiantes (Comun- Est)
16. Administrativos y Trabajadores (Admin_ Tra)
17. Docentes (Docn)
18. Asociaciones de Estudiantes (Aso_ Est)
19. Redes de Investigación (Red_ Inv)
20. Docentes Investigadores (Doce_ Inves)
21. Vicerrectores (Vicerr)
22. Directores Departamentales (Direc_ Depa)
23. Universidades Fraternas Nacionales e Internacionales (Univ_ In_ N)
24. Entidades de financiamiento externo (Ent_ fin_ ex)

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

Gobierno Central (GobCent)

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

Fines y Objetivos:

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

Fortalezas:

1. Poder decisión
2. Poder de coedición

Debilidades:

1. Imagen débil
2. Poca aceptación
3. Sin alianzas
2. Ministerio de Finanzas (MinFin)

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

Fines y Objetivos:

1. origen y uso de fondos

Fortalezas:

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

Debilidades:

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

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

Fines y Objetivos:

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

Fortalezas:

1. Poder decisión
2. Poder de asignación presupuestaria

Debilidades:

1. Poca organización interna

2. Procesos burocráticos

4. Consejo de Educación Superior (CES)

Descripción: Ente regulador normativo de la Educación Superior.

Fines y Objetivos:

1. Regular el sistema de Educación Superior

Fortalezas:

1. Poder de decisión

Debilidades:

1. Poca capacidad operativa

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

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

Fines y Objetivos:

1. Evaluar el sistema de Educación Superior

Fortalezas:

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

Debilidades:

1. Poca capacidad operativa
2. Alto grado de improvisación

6. Planifica Ecuador (Planf Ecu)

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

Fines y Objetivos:

1. Administrar los procesos de planificación del Gobierno Central

Fortalezas:

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

Debilidades:

1. Procesos burocráticos
2. Poca capacidad operativa
7. Ministerio de Relaciones Laborales (Min Tras)

Descripción: Controla las relaciones de empleadores y empleados.

Fines y Objetivos:

1. Regular las relaciones entre empleadores y trabajadores

Fortalezas:

1. Poder de cohesión
2. Ente sancionador

Debilidades:

1. Alto grado de burocratización

8. Asamblea de Educación Superior (ASESEC)

Descripción: Asociación que reúne todas las instituciones de Educación Superior

Fines y Objetivos:

1. Ejercer presión política ante los entes reguladores

Fortalezas:

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

Debilidades:

1. Cuerpo colegiado muy desunido
2. Intereses individuales de las Universidades
9. Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)

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

Fines y Objetivos:

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

Fortalezas:

1. Influencia política local
2. Administran presupuesto

Debilidades:

1. Desorganización interna
 2. Nepotismo
 3. Alto grado de politización
10. Sector Productivo (Sec Prodc)

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

Fines y Objetivos:

1. Generar riquezas para las empresas

Fortalezas:

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

Debilidades:

1. Limitado campo de acción
 2. Politización
 3. Intereses particulares
11. Ministerio de Salud (Min Salud)

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

Fines y Objetivos:

1. Velar por la salud de los ecuatorianos

Fortalezas:

1. Poder de decisión
2. Infraestructura
3. Equipamiento

Debilidades:

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

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

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

Fines y Objetivos:

1. Ejecutar la política de seguridad del gobierno

Fortalezas:

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

Debilidades:

1. Poca capacidad operativa
 2. Alto grado de corrupción
 3. Débil imagen institucional
13. Rector (Rect)

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

Fines y Objetivos:

1. Administrar eficientemente los recursos institucionales

Fortalezas:

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

Debilidades:

1. Poca experiencia en administrar crisis sin precedentes
14. Consejo Universitario (Cons_ Univ)

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

Representación del Cogobierno.

Fines y Objetivos:

1. Normar la vida institucional

Fortalezas:

1. Poder político
2. Poder de decisión

Debilidades:

1. Politización
2. Intereses individuales
15. Comunidad de estudiantes (Comun- Est)

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

Fines y Objetivos:

1. Profesionalizarse

Fortalezas:

1. Número de estudiantes
2. Influencia política

Debilidades:

1. Actuación individual
2. Poca participación activa en la vida institucional
16. Administrativos y Trabajadores (Admin_ Tra)

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

Fines y Objetivos:

1. Cuidar el empleo

Fortalezas:

1. Grado de organización

Debilidades:

1. Individualismo
2. Conformismo
3. Poca participación en la vida institucional
17. Docentes (Docn)

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

Fines y Objetivos:

1. Formar profesionales, investigar, vincularse con la sociedad

Fortalezas:

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

Debilidades:

1. Poco trabajo en equipo
2. Influenciables
3. Escasa participación en la vida institucional
18. Asociaciones de Estudiantes (Aso_ Est)

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

Fines y Objetivos:

1. Defender los derechos de los estudiantes

Fortalezas:

1. Influencia política
2. Número de estudiantes

Debilidades:

1. Intereses individuales
2. Influciables

19. Redes de Investigación (Red_Inv)

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

Fines y Objetivos:

1. Generar conocimiento

Fortalezas:

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

Debilidades:

1. Poca producción de trabajo grupal

20. Docentes Investigadores (Doce_Inves)

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

Fines y Objetivos:

1. Generar conocimiento

Fortalezas:

1. Experiencia
2. Formación
3. Financiamiento

Debilidades:

1. Poco trabajo colaborativo

21. Vicerrectores (Vicerr)

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

Fines y Objetivos:

1. Guiar la academia, la investigación y la vinculación

Fortalezas:

1. Experiencia
2. Equipos de trabajo

Debilidades:

1. Escaso trabajo colaborativo

22. Directores Departamentales (Direc_Depa)

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

Fines y Objetivos:

1. Operativizar la planificación de la vida institucional

Fortalezas:

1. Experiencia
2. Conocimiento
3. Visión prospectiva

Debilidades:

1. Poco trabajo en equipo

23. Universidades Fraternas Nacionales e Internacionales (Univ_In_N)

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

Fines y Objetivos:

1. Colaboración interinstitucional

Fortalezas:

1. Infraestructura
2. Experiencia
3. Equipos de investigadores
4. Influencia política
24. Entidades de financiamiento externo (Ent_fin_ex)

Descripción: Organismos que financian el accionar universitario

Fines y Objetivos:

1. Cooperación interinstitucional y materia de Educación

Fortalezas:

1. Recursos financieros

Debilidades:

1. Procesos de aprobación extensos

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

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

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

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

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

3.4.1 Fase 1: listado de las variables

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

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

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

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

3.4.1.1 Presentación de las variables

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

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

Poco desarrollo económico de la Provincia (P_deco_pro)
Poca estabilidad en el direccionamiento del SES (P_est_dSES)
Problemática estructural de la educación (P_estru_ed)
Desarticulación con los entes rectores (Des_rector)
Desarticulación con los problemas de la sociedad (D_prob_soc)
Débil respuesta ante la coyuntura mundial (D_res_covi)

3.4.1.2 Descripción de las variables

1. Resultados de investigación (Resul_inve)

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

2. Oferta académica con integración cultural (Ofac_intcu)

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

3. Talento humano competente (Th_comp)

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

4. Infraestructura disponible (Infr_disp)

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

5. Sistema de apoyo estudiantil (Sist_apest)

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

6. Docentes (Docen)

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

7. Visión institucional prospectiva (Vis_ins_pr)

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

8. Laboratorios especializados (Labt_espec)

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

9. Espacios de interacción con la sociedad (Espa_intes)

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

10. Representación estudiantil (Repr_estud)

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

11. Bibliotecas (Biblio)

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

12. Infraestructura nueva (Infra_nuev)

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

13. Modernización de los procesos administrativos financieros (Mod_procs)

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

14. Pocos recursos de autogestión (Poc_autoge)

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

15. Gestión administrativa financiera ineficiente (Gadmfindef)

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

16. Mallas curriculares desactualizadas (Mall_desac)

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

17. Poca articulación de las actividades sustantivas (Part_asust)

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

18. Limitaciones para la investigación (Lim_invt)

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

19. Débil sistema de seguimiento a graduado (D_sist_gra)

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

20. Infraestructura con deficiencias (Inf_def)

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

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

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

22. Recursos físicos y tecnológicos limitados (Rft_lim)

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

23. Débil gestión del talento humano (D_gth)

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

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

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

25. Problemáticas de corrupción y acoso (P_corr_aco)

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

26. Débil sistema de acompañamiento estudiantil (D_Sist_aes)

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

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

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

28. Puestos docentes inadecuados (P_doc_ina)

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

29. Desarticulación en la planificación institucional (D_plan_int)

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

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

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

31. Desarticulación del trabajo con entidades externas (D_ent_exte)

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

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

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

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

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

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

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

35. Estructura orgánico funcional burocratizada (Estr_org_b)

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

36. Débil cultura organizacional (D_cult_org)

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

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

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

38. Redes de investigación (Red_de_inv)

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

39. Localización geográfica (Loc_geo)

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

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

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

41. Empresa Pública (Emp_publ)

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

42. Convenios interinstitucionales (Con_interi)

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

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

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

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

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

45. Estructura Organizativa (Estruc_Org)

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

46. Mejoramiento profesional docente (Mej_prof_d)

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

47. Déficit presupuestario (Defic_pres)

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

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

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

49. Poco desarrollo económico de la Provincia (P_deco_pro)

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

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

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

51. Problemática estructural de la educación (P_estructura_ed)

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

52. Desarticulación con los entes rectores (Des_rector)

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

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

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

54. Débil respuesta ante la coyuntura mundial (D_res_covi)

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

3.4.1.3 Matriz de entrada

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

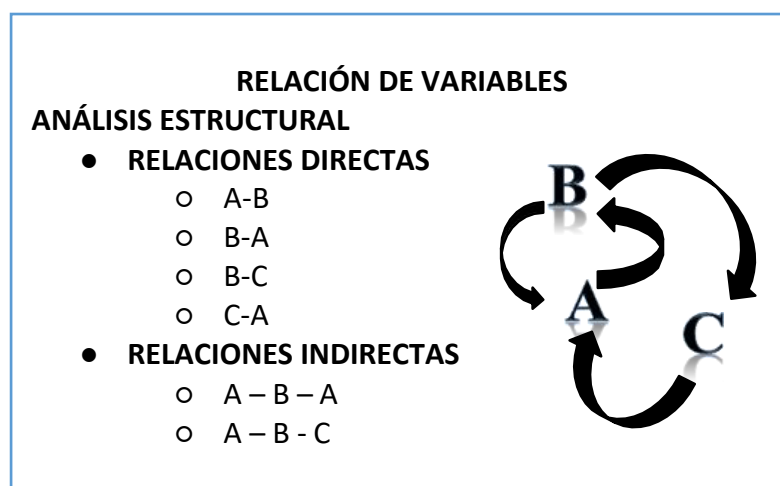


Ilustración 1: Relación de Variables

Fuente: Desconocido

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

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

3.4.2 Fase 2: descripción de relaciones entre las variables

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

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

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

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

	1 : Resul_inve	2 : Ofac_intecu	3 : Th_comp	4 : Infr_disp	5 : Sist_apest	6 : Docen	7 : Vis_ins_pr	8 : Labt_espec	9 : Espa_intes	10 : Repr_estud	11 : Biblio	12 : Infra_nuev	13 : Mod_procs	14 : Poc_autoge
1 : Resul_inve	739 0	512 0	943 3	518 2	320 0	727 6	732 9	525 7	198 8	348 2	553 4	427 5	583 3	645 8
2 : Ofac_intecu	346 8	242 2	448 7	240 1	154 5	345 7	351 4	241 8	954	166 0	259 8	198 3	275 1	303 6
3 : Th_comp	509 7	358 4	649 8	344 5	219 6	501 2	508 2	358 2	140 2	239 0	376 4	285 2	394 4	444 5
4 : Infr_disp	347 7	241 7	441 8	244 7	155 5	337 6	349 3	242 6	970	160 9	254 2	205 6	277 4	309 9
5 : Sist_apest	358 6	253 3	457 0	243 7	156 8	351 1	361 9	245 6	979	172 4	266 9	199 2	279 6	311 2
6 : Docen	621 8	427 9	784 7	417 4	264 3	600 1	614 4	432 2	165 5	287 4	454 5	346 2	477 6	534 0
7 : Vis_ins_pr	611 7	426 7	783 5	421 2	270 4	606 1	604 7	427 2	167 6	287 1	446 3	348 6	480 3	532 0
8 : Labt_espec	509 5	348 6	641 3	357 7	218 6	491 6	504 3	354 5	137 3	236 0	370 2	291 4	398 1	449 2
9 : Espa_intes	346 1	246 4	443 1	232 6	156 0	342 1	348 6	239 3	971	163 3	254 2	192 2	270 8	299 7
10 : Repr_estud	448 1	317 0	579 1	301 8	198 1	448 3	448 7	311 2	124 7	212 1	330 0	254 1	350 4	390 6
11 : Biblio	533 9	369 0	676 9	365 3	230 0	519 6	524 4	369 9	144 4	245 7	384 1	304 5	414 7	465 9
12 : Infra_nuev	374 4	261 3	468 5	256 6	162 7	355 9	373 7	257 4	104 7	170 1	268 0	211 0	289 6	332 2

13 : Mod procs	375 1	258 6	474 4	257 2	162 8	361 9	371 2	256 8	102 7	174 1	273 3	213 2	290 3	326 4
14 : Poc autoge	417 4	288 1	525 1	279 0	180 8	401 8	411 4	286 6	113 3	190 9	302 1	233 0	320 6	356 9
15 : Gadmfindef	404 0	280 2	516 4	277 6	178 2	394 3	398 6	281 0	109 7	186 5	297 0	229 5	316 1	349 5
16 : Mall desac	352 9	246 5	448 0	231 1	148 3	344 8	346 8	242 2	938	161 9	255 8	190 9	268 6	300 5
17 : Part asust	433 2	299 9	550 7	286 4	185 0	423 7	423 5	297 6	116 3	199 8	313 2	235 9	331 0	368 3
18 : Lim invt	525 9	361 5	665 5	361 8	226 1	513 4	517 2	367 4	140 1	242 0	384 5	296 1	410 6	458 5
19 : D sist gra	278 4	196 4	364 8	187 3	125 4	282 4	282 3	192 0	777	133 5	207 4	154 6	222 3	241 8
20 : Inf_def	422 0	296 6	535 4	294 6	187 2	410 5	423 6	297 5	118 0	194 8	307 1	243 3	332 9	377 8
21 : D cap th	494 7	343 3	625 5	328 6	209 7	481 0	482 5	339 8	130 7	229 1	360 8	272 4	379 0	420 7
22 : Rft_lim	463 7	319 8	583 8	318 8	197 1	444 7	455 4	318 7	123 3	215 1	337 3	263 3	358 3	402 2
23 : D_gth	415 5	286 2	523 8	272 7	174 7	402 4	407 3	282 4	108 7	189 2	299 1	226 8	318 6	352 4
24 : D_fc	155 1	111 2	202 7	108 5	699	155 8	156 1	109 0	459	764	113 7	902	122 0	139 5
25 : P corr aco	160 6	115 3	214 0	106 5	745	166 9	160 2	109 2	457	780	117 9	891	126 4	138 3
26 : D Sist aes	306 5	218 3	403 5	207 6	136 8	315 4	309 5	213 4	842	148 2	230 2	170 3	244 5	267 0
27 : A sis gdi	323 9	227 7	415 6	225 0	142 7	319 2	321 4	223 3	877	151 5	238 2	183 8	256 2	283 9
28 : P doc ina	287 9	197 6	368 5	203 9	124 5	284 2	282 7	200 0	768	134 4	209 6	167 1	227 3	253 3
29 : D plan int	502 7	352 1	640 3	340 1	220 0	492 4	499 9	347 8	139 2	234 9	367 9	282 6	390 2	436 9
30 : D vin paca	327 7	226 1	420 2	215 3	139 8	322 2	320 5	222 0	855	151 5	237 4	178 5	252 9	276 5
31 : D ent exte	165 7	115 9	213 7	110 6	721	164 9	166 4	114 5	458	789	119 4	924	127 4	144 5
32 : B%doc titu	443 0	310 1	562 1	291 5	188 9	432 3	435 8	302 4	118 7	203 8	316 1	240 7	338 5	380 7
33 : D gcon exc	486 7	334 9	616 4	331 4	207 7	474 8	476 5	337 0	128 3	225 7	357 6	272 7	377 8	418 3
34 : D ext_San M	402 4	283 4	514 8	281 7	179 1	398 4	403 7	285 4	112 0	191 6	298 2	232 1	318 9	356 3
35 : Estr org b	384 8	270 0	492 6	260 7	168 4	377 4	382 2	267 0	106 7	181 3	283 2	215 9	298 9	333 0
36 : D cult org	405 5	287 8	522 1	273 1	176 6	400 9	401 8	279 8	111 7	192 1	299 1	225 8	315 4	349 6
37 : A_sac	442 8	307 4	568 5	299 2	189 1	441 9	440 8	308 5	117 6	208 5	329 9	247 4	346 0	382 4
38 : Red de inv	541 9	368 7	683 6	364 6	228 0	525 2	530 3	371 9	143 7	250 3	394 0	303 8	414 6	463 7
39 : Loc geo	134 3	985	174 6	937	604	134 0	136 5	967	402	636	996	790	104 9	120 2
40 : Poc ent in	332 4	224 2	421 1	220 6	140 7	322 1	323 0	225 3	881	153 0	235 7	183 0	252 0	281 6
41 : Emp publ	354 0	244 9	451 7	242 9	153 3	348 1	356 9	244 9	959	168 0	258 6	197 1	277 9	311 0
42 : Con interi	429 9	296 9	543 6	284 0	185 1	420 3	422 9	293 7	115 7	198 6	310 3	235 9	330 0	367 0
43 : Div actex	117 0	857	151 1	783	515	114 6	118 3	796	355	557	834	647	88 8	103 9
44 : Rela GAD's	168 4	120 7	216 2	110 7	721	166 3	167 0	113 1	476	802	120 0	913	126 3	146 2
45 : Estruc Org	215 1	149 9	277 9	140 5	932	212 6	213 9	147 0	581	100 2	155 4	115 4	165 5	182 9
46 : Mej prof d	548 1	377 2	689 6	362 4	229 3	530 7	530 9	375 7	145 7	251 2	395 8	302 1	414 0	464 2
47 : Defic pres	536 4	373 0	684 8	371 8	233 1	526 3	526 0	373 8	145 5	250 4	393 5	307 1	419 5	467 2
48 : A def gDi	189 9	126 2	233 9	122 6	782	179 8	184 1	129 5	490	844	132 6	102 9	142 0	160 8
49 : P deco pro	156 7	111 9	203 0	103 5	725	156 9	156 0	107 5	473	736	111 6	884	120 4	137 9
50 : P est dSES	135 8	923	168 0	875	559	129 5	131 5	914	353	622	970	732	102 2	113 7
51 : P estru ed	254 0	174 2	319 7	165 2	108 5	245 2	245 4	170 0	672	115 8	180 2	135 2	190 8	211 5
52 : Des rector	144 3	101 4	186 6	977	637	145 4	145 2	100 3	398	697	105 7	814	114 6	126 8
53 : D prob soc	147 9	104 7	189 1	955	630	143 9	144 8	100 4	409	695	107 9	801	110 7	125 1
54 : D res covi	160 5	112 3	203 9	105 6	699	158 3	154 8	112 2	441	729	114 3	889	122 4	137 3

	15 : Gadmfindef	16 : Mall_desac	17 : Part_asust	18 : Lim_invt	19 : D_sist_gra	20 : Inf_def	21 : D_cap_th	22 : Rft_lim	23 : D_gth	24 : D_fc	25 : P_corr_aco	26 : D_Sist_aes	27 : A_sis_gdi	28 : P_doc_ina
1 : Resul inve	679 2	392 6	547 0	609 8	252 8	417 8	673 4	615 9	701 7	225 3	313 5	357 1	399 6	365 8
2 : Ofac inteu	319 2	185 4	259 6	281 5	124 2	195 9	315 4	289 0	330 4	112 0	146 5	171 7	184 9	168 3
3 : Th_comp	464 7	265 9	374 6	416 5	177 3	278 4	464 8	417 1	484 1	154 4	215 9	248 9	272 3	249 6
4 : Infr_disp	322 2	174 7	252 9	280 4	117 8	200 1	306 1	289 6	322 9	105 7	144 5	167 7	185 4	173 5
5 : Sist_apest	328 2	185 0	264 9	288 9	130 4	197 6	324 4	290 3	341 9	113 9	157 4	179 0	191 1	175 1
6 : Docen	560 4	320 4	452 5	506 4	211 1	339 9	557 9	508 8	581 5	188 3	260 1	294 3	326 5	301 7
7 : Vis ins pr	555 3	318 8	446 9	492 5	217 0	339 7	552 1	500 9	580 4	187 7	254 8	298 3	329 3	296 2
8 : Labt espec	464 2	260 0	371 4	411 2	171 4	286 2	453 0	419 7	473 0	153 7	209 0	238 0	267 4	245 6
9 : Espa intes	315 2	179 3	254 6	276 5	126 2	190 1	310 1	281 9	328 9	111 0	147 6	172 7	186 6	167 4
10 : Repr estud	410 5	237 5	330 0	364 0	161 5	246 8	407 1	366 4	430 2	138 8	190 8	226 8	242 3	218 5
11 : Biblio	481 8	271 6	385 2	428 5	182 1	294 9	473 4	436 5	496 5	159 8	218 8	252 3	279 6	257 2
12 : Infra nuev	341 9	184 0	269 0	296 7	127 8	207 5	324 7	305 7	343 3	109 9	153 7	176 1	194 7	182 4
13 : Mod procs	341 2	190 7	272 6	303 6	129 9	208 8	332 7	306 5	349 1	114 4	156 7	179 8	197 9	182 3
14 : Poc autoge	374 2	210 9	299 1	334 3	143 9	229 2	368 7	339 6	384 9	125 9	173 1	200 0	219 8	201 9
15 : Gadmfindef	366 3	206 3	291 1	325 0	139 0	225 3	359 4	333 3	380 1	122 1	170 6	196 1	213 2	198 0
16 : Mall desac	314 0	178 2	253 8	280 4	123 0	188 0	312 4	285 4	330 0	106 0	145 1	169 1	182 1	170 7
17 : Part asust	388 3	223 6	313 4	349 8	151 3	232 1	390 3	351 2	407 2	129 6	180 6	208 4	226 2	207 5
18 : Lim invt	477 4	267 6	382 3	424 6	178 8	291 4	469 7	435 0	492 5	155 7	217 6	248 2	275 4	255 6
19 : D_sist_gra	257 4	147 5	207 7	226 1	102 3	152 4	255 2	230 7	272 1	894 1	122 5	143 1	152 2	136 7
20 : Inf_def	390 0	212 8	307 6	339 9	142 4	235 3	374 3	350 1	395 5	126 0	175 6	204 7	226 2	210 1
21 : D_cap_th	443 6	254 0	356 9	398 7	173 7	269 4	442 9	398 8	464 4	149 1	208 5	237 2	257 6	238 0
22 : Rft_lim	419 3	236 2	335 3	376 4	159 9	257 7	412 8	375 4	433 1	138 1	193 9	220 2	244 5	225 7
23 : D_gth	372 5	208 9	298 9	334 2	144 0	225 1	368 0	334 1	384 3	125 6	171 8	198 2	214 5	198 7
24 : D_fc	143 5	848	115 9	125 7	556	859	143 4	126 7	153 6	501	660	782	86 7	74 2
25 : P_corr_aco	144 6	851	117 1	128 0	599	857	148 3	131 3	158 7	505	688	868	86 6	76 3
26 : D_Sist_aes	283 6	164 9	231 0	251 2	116 1	166 9	288 4	251 8	303 5	993	135 6	157 4	167 7	150 4
27 : A_sis_gdi	297 7	168 4	238 1	263 0	115 7	180 2	292 2	265 6	308 4	988	136 3	160 4	171 1	158 6
28 : P_doc_ina	262 8	149 5	210 2	234 3	998	162 7	260 0	235 2	273 1	868	117 3	137 5	153 5	138 9
29 : D_plan_int	456 5	257 8	366 0	404 2	176 2	275 2	452 3	410 5	475 5	153 9	212 6	245 2	269 5	245 2
30 : D_vin_paca	292 5	167 5	236 8	263 4	114 5	176 2	292 6	265 3	309 2	101 5	137 8	159 5	169 1	155 3
31 : D_ent_exte	149 0	854	119 8	131 7	586	909	147 6	134 6	156 3	505	693	811	87 9	78 3
32 : B%doc_titu	396 0	221 8	316 7	352 2	153 9	235 5	394 4	354 7	415 7	131 4	182 6	214 2	229 4	212 2
33 : D_gcon_exc	439 1	253 2	355 3	397 1	169 1	267 9	440 6	398 2	457 6	146 5	201 3	234 0	256 9	236 2
34 : D_ext_SanM	372 1	212 0	298 1	329 1	141 4	226 3	366 7	333 1	385 3	123 1	171 5	197 8	220 7	199 1
35 : Estr_org_b	350 5	202 6	282 4	314 2	138 9	211 9	349 4	313 4	367 8	118 4	167 4	190 2	209 3	187 2
36 : D_cult_org	368 8	212 0	296 6	328 7	148 0	220 4	369 7	328 2	390 8	126 5	176 3	202 0	220 1	198 6
37 : A_sac	403 7	232 7	327 0	364 2	156 6	243 1	407 3	363 1	424 1	135 9	187 1	218 5	239 0	216 3
38 :	485	277	391	438	185	300	483	440	500	161	221	255	281	258

Red_de_inv	0	8	0	5	6	2	0	5	8	4	1	5	2	6
39 : Loc_geo	123 1	708	976	106 5	487	758	118 9	109 7	127 6	422	568	671	73 7	66 7
40 : Poc_ent_in	293 3	168 5	236 5	265 1	113 8	181 4	292 3	269 0	306 5	989	134 7	155 1	171 9	155 6
41 : Emp_publ	325 8	182 3	262 0	287 2	124 7	196 0	319 5	289 6	335 5	111 4	151 6	170 8	189 2	170 7
42 : Con_interi	384 3	218 2	310 7	342 1	150 9	233 1	381 4	348 3	401 0	130 1	176 0	205 9	225 4	204 9
43 : Div_actex	107 5	614	845	928	449	638	104 6	917	111 7	362	510	584	63 8	55 9
44 : Rela_GAD's	148 9	857	119 8	130 8	635	898	149 2	132 3	159 9	514	700	829	88 4	79 2
45 : Estruc_Org	192 5	110 3	154 8	172 9	768	114 8	192 7	173 3	206 5	644	921	107 4	114 8	103 0
46 : Mej_prof_d	486 1	277 5	390 5	441 2	188 0	296 8	488 3	442 2	507 3	160 3	223 9	259 3	284 2	262 3
47 : Defic_pres	487 8	276 3	389 2	434 3	187 1	300 2	480 9	440 0	507 2	161 4	225 3	259 2	285 0	261 3
48 : A_def_gDi	167 3	926	134 7	153 7	618	101 7	165 8	152 1	171 1	537	748	870	97 0	88 8
49 : P_deco_pro	142 9	816	113 6	123 1	577	854	139 2	125 6	149 4	493	666	785	84 6	73 8
50 : P_est_dSES	121 3	680	968	110 5	476	735	120 9	106 8	125 4	395	583	637	71 4	63 9
51 : P_estruc_d	222 6	127 6	180 8	201 5	890	134 3	225 0	202 8	234 3	763	103 1	121 3	129 6	118 2
52 : Des_rector	132 8	761	106 7	116 7	522	797	132 3	117 3	138 9	455	622	716	78 7	69 4
53 : D_prob_soc	131 6	766	105 7	118 3	531	786	132 7	117 3	140 9	446	639	736	77 3	70 9
54 : D_res_covi	142 3	818	114 2	127 7	555	861	141 5	130 9	149 7	465	650	767	83 8	76 3

	29 : D_plan_int	30 : D_vin_paca	31 : D_ent_exte	32 : B%doc_titu	33 : D_geon_exc	34 : D_ext_SanM	35 : Estr_org_b	36 : D_cult_org	37 : A_sac	38 : Red_de_inv	39 : Loc_geo	40 : Poc_ent_in	41 : Emp_publ	42 : Con_interi
1 : Resul_inve	74 47	49 92	28 15	62 85	52 01	46 44	64 35	52 42	80 73	46 73	13 18	44 98	46 09	63 46
2 : Ofac_intcu	35 56	23 52	13 87	29 60	24 60	22 26	30 76	25 35	37 94	21 43	67 0	20 74	21 43	30 14
3 : Th_comp	51 48	34 56	19 19	43 16	36 00	32 22	44 30	36 06	55 60	31 82	91 9	30 38	31 08	43 75
4 : Infr_disp	35 23	22 58	13 13	28 56	24 06	22 76	31 20	24 74	38 02	21 27	61 5	20 56	22 04	29 46
5 : Sist_apest	36 31	24 56	13 94	30 48	25 40	22 83	31 49	25 86	38 96	21 91	66 2	21 08	22 09	30 88
6 : Docen	62 13	41 46	23 04	51 81	43 31	39 24	53 54	43 53	66 86	38 35	10 98	36 65	37 88	52 63
7 : Vis_ins_pr	61 30	41 01	23 30	51 14	42 60	38 80	53 62	43 79	66 70	38 03	10 93	36 40	38 01	52 45
8 : Labt_espec	50 80	33 09	19 18	41 77	35 05	32 14	44 32	35 70	54 82	31 59	93 6	30 66	31 71	43 61
9 : Espa_intes	34 90	23 58	13 69	29 36	24 34	22 19	30 67	25 17	37 66	21 34	65 6	20 63	21 81	29 96
10 : Repr_estud	45 43	30 72	17 18	38 17	31 86	28 46	39 28	32 38	49 24	28 01	78 9	26 59	27 54	38 61
11 : Biblio	53 43	34 89	19 81	43 53	36 88	33 84	46 34	37 07	57 47	33 04	94 1	31 65	32 93	45 33
12 : Infra_nuev	37 81	23 87	14 15	30 33	25 48	24 18	33 06	26 08	40 40	22 70	70 1	22 00	23 49	32 02
13 : Mod_procs	37 62	24 68	14 06	31 01	25 78	24 15	32 97	26 46	40 38	22 77	66 7	21 74	23 17	31 73
14 : Poc_autoge	41 35	27 52	15 61	34 51	28 69	26 55	36 13	29 39	44 63	25 50	73 3	24 47	25 91	35 13
15 : Gadmfindef	40 73	26 96	15 15	33 72	28 01	25 91	35 51	28 70	43 95	24 83	69 3	23 79	25 21	34 20
16 : Mall_desac	35 46	23 58	12 87	29 17	24 61	22 15	30 19	24 23	37 77	21 60	60 7	20 67	21 04	29 69
17 : Part_asust	43 36	29 12	15 92	36 32	30 18	27 12	37 16	30 25	46 77	26 61	74 2	25 28	25 66	36 46
18 : Lim_invt	52 91	34 80	19 65	43 57	36 34	33 15	45 83	36 81	56 86	32 57	93 5	31 57	32 35	44 81
19 : D_sist_gra	28 86	19 46	10 93	24 39	20 16	17 90	24 94	20 54	30 98	17 34	49 6	16 56	16 87	24 07
20 : Inf_def	42 82	27 56	15 80	34 72	29 36	27 46	37 44	29 98	46 22	26 33	75 3	25 07	26 51	36 17
21 : D_cap_th	49	33	18	41	34	30	42	34	53	30	85	29	29	41

	05	32	41	35	42	75	38	60	15	39	6	18	95	65
22 : Rft_lim	46 03	30 71	17 22	38 16	32 02	29 23	40 19	32 35	49 90	28 36	80 7	27 27	28 75	39 17
23 : D_gth	41 18	27 54	15 37	34 24	28 65	25 96	35 65	29 05	44 19	25 38	72 0	24 40	25 05	34 89
24 : D_fc	15 80	10 60	63 7	13 41	11 17	98 3	13 94	11 32	17 45	99 0	31 4	93 9	9 7	13 87
25 : P_corr_aco	16 60	11 37	63 6	14 04	11 65	10 27	14 45	12 03	18 05	99 4	29 0	94 1	9 5	13 88
26 : D_Sist_aes	31 74	21 98	11 90	26 72	22 30	19 50	27 41	22 62	34 07	19 29	53 3	18 33	18 43	26 81
27 : A_sis_gdi	32 64	21 78	12 20	26 98	22 70	20 69	28 30	23 10	35 44	19 82	56 1	18 96	19 69	27 59
28 : P_doc_ina	28 69	19 12	10 80	23 74	19 86	18 12	25 34	20 42	31 28	17 91	50 6	17 26	17 87	24 61
29 : D_plan_int	50 53	33 80	19 06	42 22	35 21	32 09	43 96	35 68	54 60	30 96	89 0	29 64	31 05	42 96
30 : D_vin_paca	32 81	22 10	12 21	27 50	23 10	20 58	28 18	23 38	35 31	20 07	55 1	19 12	19 48	27 46
31 : D_ent_exte	17 11	11 05	68 6	14 01	11 67	10 39	14 78	12 07	18 25	10 35	34 1	10 06	10 47	14 64
32 : B%doc_titu	44 33	29 56	16 29	36 46	30 84	27 74	38 32	30 96	47 86	27 14	76 6	25 96	26 48	37 41
33 : D_gcon_exc	48 33	32 73	18 00	40 57	33 92	30 54	41 91	34 37	52 54	29 89	83 8	28 69	29 39	41 01
34 : D_ext_SanM	40 82	27 28	15 58	34 23	28 38	25 64	35 70	28 98	44 44	25 35	74 1	24 28	25 26	34 86
35 : Estr_org_b	38 84	26 38	14 76	32 90	27 12	24 44	33 83	27 78	42 24	24 00	67 8	22 80	24 09	33 28
36 : D_cult_org	40 97	28 06	15 41	34 62	28 83	25 67	35 61	28 96	44 35	25 28	69 9	23 96	24 88	34 85
37 : A_sac	44 69	30 48	16 65	37 86	31 30	27 84	38 63	32 06	48 15	27 73	77 4	26 43	26 87	37 98
38 : Red_de_inv	53 91	35 78	20 42	44 92	37 21	33 66	46 83	37 85	57 95	33 07	98 5	32 20	33 01	45 73
39 : Loc_geo	13 83	89 0	55 5	11 33	93 2	85 8	12 02	96 2	14 85	86 8	27 7	83 7	9 2	12 16
40 : Poc_ent_in	33 24	21 74	12 65	27 45	22 84	20 66	28 87	23 19	35 64	20 25	60 7	19 56	20 24	28 08
41 : Emp_publ	36 02	23 83	13 96	29 90	24 98	22 36	31 37	25 51	38 51	22 08	67 3	21 40	21 91	30 81
42 : Con_interi	42 78	28 54	16 30	35 78	29 72	26 88	37 23	30 28	46 03	26 25	78 4	25 47	26 13	36 39
43 : Div_actex	12 01	78 7	50 1	10 01	82 0	72 1	10 53	83 6	12 98	74 0	24 9	71 7	7 4	10 73
44 : Rela_GAD's	17 09	11 31	68 1	14 02	11 73	10 41	14 87	11 85	18 38	10 33	34 0	10 01	10 55	14 87
45 : Estruc_Org	21 91	14 80	82 8	18 58	15 26	13 46	19 03	15 70	23 72	13 42	37 9	12 89	13 29	18 48
46 : Mej_prof_d	54 23	36 30	20 20	45 37	37 57	33 92	46 86	37 77	58 51	33 47	95 5	32 14	33 11	46 07
47 : Defic_pres	53 87	35 75	20 22	44 79	37 19	33 85	47 07	37 81	58 40	33 27	94 6	31 97	33 29	45 83
48 : A_def_gIDi	18 47	12 15	68 1	15 31	12 75	11 81	16 23	13 26	20 05	11 48	33 3	11 13	11 47	15 65
49 : P_deco_pro	15 90	10 45	64 1	13 18	10 85	99 8	14 14	11 38	17 19	97 8	31 4	93 2	10 14	13 89
50 : P_est_dSES	13 25	91 5	50 3	11 42	92 5	82 8	11 65	96 0	14 46	83 4	23 4	80 7	8 3	11 38
51 : P_estruc_ed	24 87	16 76	92 3	20 89	17 41	15 75	21 54	17 71	26 87	15 17	43 7	14 54	14 89	21 04
52 : Des_rector	14 69	99 4	59 6	12 39	10 34	89 3	12 84	10 62	15 93	91 6	28 2	89 7	9 0	12 67
53 : D_prob_soc	14 85	10 19	55 3	12 56	10 42	92 2	12 75	10 43	16 11	90 5	25 3	85 3	8 9	12 51
54 : D_res_covi	16 03	10 62	60 0	13 27	11 02	10 03	13 87	11 18	17 40	10 05	28 1	96 0	9 9	13 60

42 : Con_interi
41 : Emp_publ
40 : Poc_ent_in
39 : Loc_geo
38 : Red_de_inv
37 : A_sac
36 : D_cult_org
35 : Estr_org_b
34 : D_ext_SanM
33 : D_gcon_exc
32 : B%doc_titu
31 : D_ent_exte
30 : D_vin_paca
29 : D_plan_int

1 : Resul inve	744 7	499 2	281 5	628 5	520 1	464 4	643 5	524 2	807 3	467 3	131 8	449 8	460 9	634 6
2 : Ofac inteu	355 6	235 2	138 7	296 0	246 0	222 6	307 6	253 5	379 4	214 3	670	207 4	214 3	301 4
3 : Th_comp	514 8	345 6	191 9	431 6	360 0	322 2	443 0	360 6	556 0	318 2	919	303 8	310 8	437 5
4 : Infr_disp	352 3	225 8	131 3	285 6	240 6	227 6	312 0	247 4	380 2	212 7	615	205 6	220 4	294 6
5 : Sist apest	363 1	245 6	139 4	304 8	254 0	228 3	314 9	258 6	389 6	219 1	662	210 8	220 9	308 8
6 : Docen	621 3	414 6	230 4	518 1	433 1	392 4	535 4	435 3	668 6	383 5	109 8	366 5	378 8	526 3
7 : Vis ins pr	613 0	410 1	233 0	511 4	426 0	388 0	536 2	437 9	667 0	380 3	109 3	364 0	380 1	524 5
8 : Labt espec	508 0	330 9	191 8	417 7	350 5	321 4	443 2	357 0	548 2	315 9	936	306 6	317 1	436 1
9 : Espa intes	349 0	235 8	136 9	293 6	243 4	221 9	306 7	251 7	376 6	213 4	656	206 3	218 1	299 6
10 : Repr estud	454 3	307 2	171 8	381 7	318 6	284 6	392 8	323 8	492 4	280 1	789	265 9	275 4	386 1
11 : Biblio	534 3	348 9	198 1	435 3	368 8	338 4	463 4	370 7	574 7	330 4	941	316 5	329 3	453 3
12 : Infra nuev	378 1	238 7	141 5	303 3	254 8	241 8	330 6	260 8	404 0	227 0	701	220 0	234 9	320 2
13 : Mod procs	376 2	246 8	140 6	310 1	257 8	241 5	329 7	264 6	403 8	227 7	667	217 4	231 7	317 3
14 : Poc autoge	413 5	275 2	156 1	345 1	286 9	265 5	361 3	293 9	446 3	255 0	733	244 7	259 1	351 3
15 : Gadmfindef	407 3	269 6	151 5	337 2	280 1	259 1	355 1	287 0	439 5	248 3	693	237 9	252 1	342 0
16 : Mall desac	354 6	235 8	128 7	291 7	246 1	221 5	301 9	242 3	377 7	216 0	607	206 7	210 4	296 9
17 : Part asust	433 6	291 2	159 2	363 2	301 8	271 2	371 6	302 5	467 7	266 1	742	252 8	256 6	364 6
18 : Lim invt	529 1	348 0	196 5	435 7	363 4	331 5	458 3	368 1	568 6	325 7	935	315 7	323 5	448 1
19 : D sist gra	288 6	194 6	109 3	243 9	201 6	179 0	249 4	205 4	309 8	173 4	496	165 6	168 7	240 7
20 : Inf_def	428 2	275 6	158 0	347 2	293 6	274 6	374 4	299 8	462 2	263 3	753	250 7	265 1	361 7
21 : D cap th	490 5	333 2	184 1	413 5	344 2	307 5	423 8	346 0	531 5	303 9	856	291 8	299 5	416 5
22 : Rft_lim	460 3	307 1	172 2	381 6	320 2	292 3	401 9	323 5	499 0	283 6	807	272 7	287 5	391 7
23 : D_gth	411 8	275 4	153 7	342 4	286 5	259 6	356 5	290 5	441 9	253 8	720	244 0	250 5	348 9
24 : D_fc	158 0	106 0	637	134 1	111 7	983	139 4	113 2	174 5	990	314	939	97 7	138 7
25 : P corr aco	166 0	113 7	636	140 4	116 5	102 7	144 5	120 3	180 5	994	290	941	95 8	138 8
26 : D Sist aes	317 4	219 8	119 0	267 2	223 0	195 0	274 1	226 2	340 7	192 9	533	183 3	184 3	268 1
27 : A sis gdi	326 4	217 8	122 0	269 8	227 0	206 9	283 0	231 0	354 4	198 2	561	189 6	196 9	275 9
28 : P doc ina	286 9	191 2	108 0	237 4	198 6	181 2	253 4	204 2	312 8	179 1	506	172 6	178 7	246 1
29 : D plan int	505 3	338 0	190 6	422 2	352 1	320 9	439 6	356 8	546 0	309 6	890	296 4	310 5	429 6
30 : D vin paca	328 1	221 0	122 1	275 0	231 0	205 8	281 8	233 8	353 1	200 7	551	191 2	194 8	274 6
31 : D ent exte	171 1	110 5	686	140 1	116 7	103 9	147 8	120 7	182 5	103 5	341	100 6	104 7	146 4
32 : B%doc titu	443 3	295 6	162 9	364 6	308 4	277 4	383 2	309 6	478 6	271 4	766	259 6	264 8	374 1
33 : D gcon exc	483 3	327 3	180 0	405 7	339 2	305 4	419 1	343 7	525 4	298 9	838	286 9	293 9	410 1
34 : D_ext_San M	408 2	272 8	155 8	342 3	283 8	256 4	357 0	289 8	444 4	253 5	741	242 8	252 6	348 6
35 : Estr org b	388 4	263 6	147 0	329 0	271 2	244 4	338 3	277 8	422 4	240 0	678	228 0	240 9	332 8
36 : D cult org	409 7	280 6	154 1	346 2	288 3	256 7	356 1	289 6	443 5	252 8	699	239 6	248 8	348 5
37 : A_sac	446 9	304 8	166 5	378 6	313 0	278 4	386 3	320 6	481 5	277 3	774	264 3	268 7	379 8
38 : Red de inv	539 1	357 8	204 2	449 2	372 1	336 6	468 3	378 5	579 5	330 7	985	322 0	330 1	457 3
39 : Loc geo	138 3	890	555	113 3	932	858	120 2	962	148 5	868	277	837	92 0	121 6
40 : Poc ent in	332 4	217 4	126 5	274 5	228 4	206 6	288 7	231 9	356 4	202 5	607	195 6	202 4	280 8
41 : Emp publ	360 2	238 3	139 6	299 0	249 8	223 6	313 7	255 1	385 1	220 8	673	214 0	219 1	308 1
42 : Con interi	427 8	285 4	163 0	357 8	297 2	268 8	372 3	302 8	460 3	262 5	784	254 7	261 3	363 9
43 : Div actex	120 1	787	501	100 1	820	721	105 3	836	129 8	740	249	717	77 4	107 3

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

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

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

3.5 ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO

FORTALEZAS

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

DEBILIDADES

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

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

3.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

OPORTUNIDADES

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

AMENAZAS

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

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

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

3.7 ZONA DE ÉXITO CUADRANTE (FO)

<p>ZONA DE ÉXITO</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Oferta académica con integración cultural y diversa mediante la participación estudiantil de diferentes regiones del Ecuador ● La Universidad cuenta con Talento humano competente ● Existencia de un Sistema de apoyo inicial que promueva los valores en los estudiantes y que procura su retención, permanencia, titulación y la preservación de los espacios físicos y los recursos tecnológicos de la Universidad (eje. Lactario, guardería, servicios médicos, becas, laboratorios) ● Disponibilidad de infraestructura física recreacional y superficies para la construcción de infraestructura física y tecnológica (aulas, gimnasio, comedor, coliseo, áreas verdes, instalaciones deportivas) ● Representación de la UEB a través de sus estudiantes en eventos académicos y su motivación a través de becas nacionales e internacionales mediante convenios. ● Resultados de investigación vinculadas a la Normativa interna y a través de redes de investigación y que han fortalecido las actividades económicas de la Provincia (Eje: Liberación de variedades de semillas) ● Cambio Generacional y crecimiento de la cantidad de Docentes en Cuarto Nivel y PHD ● Disponibilidad de laboratorios especializados en las Facultades (Comunicación Social, Agropecuaria, Biomasa, consultorios jurídicos) ● Servicio de Bienestar y académicas acreditados (Bases de datos y bibliotecas físicas) ● Nueva visión institucional que genere efectos multiplicadores de la economía, mejorando la aceptación de la sociedad (Oferta de posgrados, etnias en el ámbito docente). ● Centros de ayuda comunitaria y de práctica para estudiantes (Clínica Veterinaria, Consejo Editorial, Actividades de danza y deportivas de vinculación) ● Infraestructura nueva y rehabilitada en la matriz, extensiones y centros
-----------------------------	---

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Localización Geográfica porque se encuentra en el centro del país y abarca estudiantes de la Sierra, Costa y Oriente, que nos permite crear sílabos más heterogéneos en respuesta a los requerimientos de la provincia ● Implementación y gestión de la Empresa Pública de la UEB, que ayude a generar recursos de autogestión para invertir en el crecimiento de la Universidad y genere valor agregado a la producción local. ● Oportunidad de promover el desarrollo del conocimiento por medio de proyectos de investigación con el apoyo de instituciones como el Senescyt. ● Conseguir socios estratégicos internacionales, que permitan la movilidad estudiantil y del plantel docente a través de convenios. ● Cambios en la estructura organizativa acorde al crecimiento de la matrícula en la UEB ● Redes de investigación que permitan el uso de laboratorios necesarios para efectuar actividades de investigación y el mejoramiento tecnológico. ● Modernización y agilidad en los procesos que ejecutan tanto el personal docente como administrativo (acceso estudiantil, contenidos académicos) ● Afianzar relaciones con actores en el contexto mediante cambios científicos y tecnológicos para agregar valor a la producción, promoviendo el desarrollo local (ostentando una fertilidad en más del 80% de sus tierras, la Provincia presente el índice más alto de desnutrición infantil en el Ecuador.) ● Acercamientos con gobiernos autónomos descentralizados y diferentes actores sociales, que ayuden a impulsar la formación cultural y la creación de nuevos empleos para los profesionales de la UEB. ● Actualización del conocimiento de los docentes, que nos permita alcanzar nuevos estándares académicos y de calidad. ● Implementar un sistema de gestión administrativo y financiero que contribuya a la solución de los problemas hacia un ambiente laboral saludable e incluyente mediante la participación estudiantil. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incrementar los recursos para la ejecución de proyectos de vinculación ● Fortalecer la oferta de posgrado ● Desarrollar una nueva oferta académica pertinente ● Desarrollar una oferta académica con integración cultural ● Implementar un banco de proyectos de vinculación multianuales y multidisciplinario ● Incrementar la suscripción de Convenios nacionales e internacionales para la conformación y adhesión de redes de investigación. ● Incrementar la suscripción de Convenios nacionales e internacionales para desarrollar educación continua, prácticas pre profesionales, proyectos y servicios especializados, investigación, divulgación y resultados de aplicación de conocimientos científicos, ejecución de proyectos de innovación y ejecución de proyectos de servicios comunitarios o sociales. ● Fortalecer las capacidades de talento humano en investigación ● Fortalecer las capacidades de talento humano en vinculación con la sociedad. ● Desarrollar planes de actualización y perfeccionamiento acorde a los perfiles de los docentes. ● Fortalecer las capacidades de talento humano (desarrollo de habilidades, competencias) ● Fortalecer la gestión del talento humano ● Fortalecer el Plan de Formación Doctoral ● Fortalecer los servicios de Bienestar Universitario

3.8 ZONA DE RESCATE CUADRANTE (FA)

<p>ZONA DE RESCATE</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Oferta académica con integración cultural y diversa mediante la participación estudiantil de diferentes regiones del Ecuador ● La Universidad cuenta con Talento humano competente ● Existencia de un Sistema de apoyo inicial que promueva los valores en los estudiantes y que procura su retención, permanencia, titulación y la preservación de los espacios físicos y los recursos tecnológicos de la Universidad (ej. Lactario, guardería, servicios médicos, becas, laboratorios) ● Disponibilidad de infraestructura física recreacional y superficies para la construcción de infraestructura física y tecnológica (aulas, gimnasio, comedor, coliseo, áreas verdes, instalaciones deportivas) ● Representación de la UEB a través de sus estudiantes en eventos académicos y su motivación a través de becas nacionales e internacionales mediante convenios. ● Resultados de investigación vinculadas a la Normativa interna y a través de redes de investigación y que han fortalecido las actividades económicas de la Provincia (Eje: Liberación de variedades de semillas) ● Cambio Generacional y crecimiento de la cantidad de Docentes en Cuarto Nivel y PHD ● Disponibilidad de laboratorios especializados en las Facultades (Comunicación Social, Agropecuaria, Biomasa, consultorios jurídicos) ● Servicio de Bienestar y académicas acreditados (Bases de datos y bibliotecas físicas) ● Nueva visión institucional que genere efectos multiplicadores de la economía, mejorando la aceptación de la sociedad (Oferta de posgrados, etnias en el ámbito docente). Centros de ayuda comunitaria y de práctica para estudiantes: Clínica Veterinaria, Consejo Editorial, Actividades de danza y deportivas de vinculación. ● Infraestructura nueva y rehabilitada en la matriz, extensiones y centros
-------------------------------	---

AMENAZAS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que garantice el cumplimiento de estándares de Calidad que permita la apertura al relacionamiento con instituciones externas, así como la proporcionalidad de datos poco confiables debido a la calidad de la información ● Desarticulación de la Universidad con los entes rectores de planificación, finanzas y educación superior ● Presupuesto insuficiente para cumplir con los lineamientos de la política pública en relación al crecimiento sostenido de la matrícula. ● Crisis económica a nivel mundial y al no definir el gasto en I+d+i por parte de la entidades Rectoras, genera la implementación de Políticas de Austeridad por parte del Estado que generan recortes presupuestarios que limitan el cumplimiento articulado de las funciones sustantivas, así como limitan los recursos para la ejecución de investigaciones y la culminación de la infraestructura, lo que genera una ausencia de una política fiscal para crecimiento sostenido del FOPEDEUPO y del monto del presupuesto general del Estado para las Universidades ● Falta de continuidad en el direccionamiento del Sistema de Educación Superior por parte de los entes rectores. ● Débil vinculación entre la Universidad con la sociedad para aportar con soluciones al contexto como la falta de apoyo a las actividades de investigación por parte de los organismos públicos y privado ● Poco crecimiento industrial, turístico y económico de la provincia que incide en el avance de la Universidad, debido a la Política pública en la generación de nuevos empleos que sean ocupados por los nuevos profesionales, ● Problema estructural de la educación (bajo nivel educativo de conocimiento de los estudiantes) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Adopción de mejora continua como filosofía de trabajo ● Incrementar los recursos de autogestión para fortalecer la calidad académica. ● Implementar plan de sostenibilidad ambiental ● Fortalecer las capacidades de talento humano en procesos pedagógicos.

3.9 ZONA DE ILUSIÓN CUADRANTE (DO)

<p>ZONA DE ILUSIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura orgánico funcional, burocratizada con una toma de decisiones deficiente sin el aval de una comisión de ética y bioética que fortalezca nuestros procesos. • Limitada cantidad de horas asignadas al equipo de investigadores e incentivos, lo que limita el número de publicaciones y su abanico en las ramas del conocimiento, enfocado en las necesidades del contexto. • Espacios físicos y puestos de trabajo en mal estado, poca ergonomía de los puestos y áreas de trabajo • Ausencia de un sistema de gestión documental que garantice que la información estadística sea confiable • Bajo porcentaje de docentes titulares • La extensión San Miguel, no cuenta con independencia administrativa, financiera y académica • Desarticulación del trabajo con gobiernos autónomos descentralizados y diferentes actores sociales • Trabajo colaborativo y construcción del saber desarticulados con principios de excelencia académica • Escasas actividades de bellas artes y la formación cultural • Falta de un sistema apropiado de seguimiento a graduados para mejorar los currículos <p>Latente grado de corrupción y acoso con una ausencia de autocritica y crítica social.</p>
-------------------------------	--

OPORTUNIDADES

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

ESTRATEGIAS

- Desarrollar una cultura organizacional
- Desarrollar nuevas modalidades de educación
- Impulsar la participación estudiantil en espacios culturales, sociales y académicos.
- Rediseñar una Estructura orgánico funcional orientada a la gestión por resultados
- Estandarizar procesos
- Desarrollar una metodología de evaluación del desempeño docente
- Ampliar el acervo bibliográfico físico y digital
- Aplicar el conocimiento generado para contribuir a la solución de las necesidades y problemáticas del entorno desde el ámbito académico e investigativo. (Articulación de las funciones sustantivas)
- Incremento del porcentaje de docentes titulares que generan resultados de investigación
- Estandarizar los procesos administrativos financieros

3.10 ZONA VULNERABLE CUADRANTE (DA)

<p>ZONA DE VULNERABILIDAD</p>	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa articulación y gestión de los procesos sustantivos y adjetivos a la Planificación Institucional • Débil gestión administrativa financiera interna que limita el desarrollo de la infraestructura y los servicios universitarios por Desactualización de la normativa interna y el desconocimiento del funcionamiento de las entidades rectoras • Poca integración entre PIS, Proyectos de Titulación, Vinculación e Investigación generativa que mejore la ejecución presupuestaria del sistema de investigación. • Débil gestión del talento humano para el aprovechamiento óptimo de las competencias y fortalezas del personal administrativo y docente (planificación, manual de puestos, reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación). • Carencia de un fuerte sistema de apoyo estudiantil que contribuya el mejoramiento de la eficiencia terminal y que englobe políticas internas y acciones como: tutorías, acompañamiento estudiantil (físico, académico, psicológico y socioeconómico), seguimiento de tasas de retención y deserción, así como el seguimiento a graduados. • Débil programa de fortalecimiento de las capacidades del talento humano y su apropiada evaluación para la implementación de metodologías de enseñanza, aprendizaje, capacitación adecuada y profesionalización en concordancia con las necesidades institucionales actuales. • Necesidad de la creación y socialización de procedimientos de inducción, integración y acompañamiento del personal para el desarrollo de la gestión académica y administrativa • Existencia de infraestructura en mal estado, limitado o en mal estado, acorde a la nueva realidad de la matrícula universitaria, que limita el desarrollo de las actividades académicas y administrativas. • Limitaciones de recursos materiales, infraestructura y equipamiento tecnológico que supla las necesidades de
--------------------------------------	---

	<p>las carreras y acorde con el avance globalizado de las tecnologías. (equipamiento obsoleto en laboratorios)</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existencia de un currículo estandarizado de forma global con metodologías adecuadas de enseñanza aprendizaje y políticas financieras e internacionalización para estudiantes y profesores que propicien intercambios académicos como actividades de internacionalización • Escasa generación de recursos de autogestión como la oferta académica en línea que incremente el presupuesto de la Universidad • Debilidad en la cultura organizacional y práctica de valores de la UEB en el personal académico y administrativo • Estructura orgánico funcional, burocratizada con una toma de decisiones deficiente sin el aval de una comisión de ética y bioética que fortalezca nuestros procesos. • Limitada cantidad de horas asignadas al equipo de investigadores e incentivos, lo que limita el número de publicaciones y su abanico en las ramas del conocimiento, enfocado en las necesidades del contexto. • Espacios físicos y puestos de trabajo en mal estado, poca ergonomía de los puestos y áreas de trabajo • Ausencia de un sistema de gestión documental que garantice que la información estadística sea confiable • Bajo porcentaje de docentes titulares • La extensión San Miguel, no cuenta con independencia administrativa, financiera y académica • Desarticulación del trabajo con gobiernos autónomos descentralizados y diferentes actores sociales • Trabajo colaborativo y construcción del saber
--	--

AMENAZAS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que garantice el cumplimiento de estándares de Calidad que permita la apertura al relacionamiento con instituciones externas, así como la proporcionalidad de datos poco confiables debido a la calidad de la información ● Desarticulación de la Universidad con los entes rectores de planificación, finanzas y educación superior ● Presupuesto insuficiente para cumplir con los lineamientos de la política pública en relación al crecimiento sostenido de la matrícula. ● Crisis económica a nivel mundial y al no definir el gasto en I+d+i por parte de las entidades Rectoras, genera la implementación de Políticas de ● Austeridad por parte del Estado que generan recortes presupuestarios que limitan el cumplimiento articulado de las funciones sustantivas, así como limitan los recursos para la ejecución de investigaciones y la culminación de la infraestructura, lo que genera una ausencia de una política fiscal para crecimiento sostenido del FOPEDEUPO y del monto del presupuesto general del Estado para las Universidades ● Falta de continuidad en el direccionamiento del Sistema de Educación Superior por parte de los entes rectores. ● Débil vinculación entre la Universidad con la sociedad para aportar con soluciones al contexto como la falta de apoyo a las actividades de investigación por parte de los organismos públicos y privado ● Poco crecimiento industrial, turístico y económico de la provincia que incide en el avance de la Universidad, debido a la Política pública en la generación de nuevos empleos que sean ocupados por los nuevos profesionales, ● Problema estructural de la educación (bajo nivel educativo de conocimiento de los estudiantes). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación de procesos y procedimientos ● Fortalecer la articulación de las actividades sustantivas ● Impulsar convocatorias para la titularización de los docentes, precautelando el cumplimiento de derechos y principio de igualdad de oportunidades ● Fortalecer la infraestructura física y tecnológica ● Fortalecer la gestión administrativa y académica de la extensión San Miguel

3.11 DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS

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

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

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

3.12 RESULTADOS DEL ESTUDIO ADAPTACIÓN (MEDIO / ORGANIZACIÓN)

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

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

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

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

3.13 INFLUENCIAS DIRECTAS

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

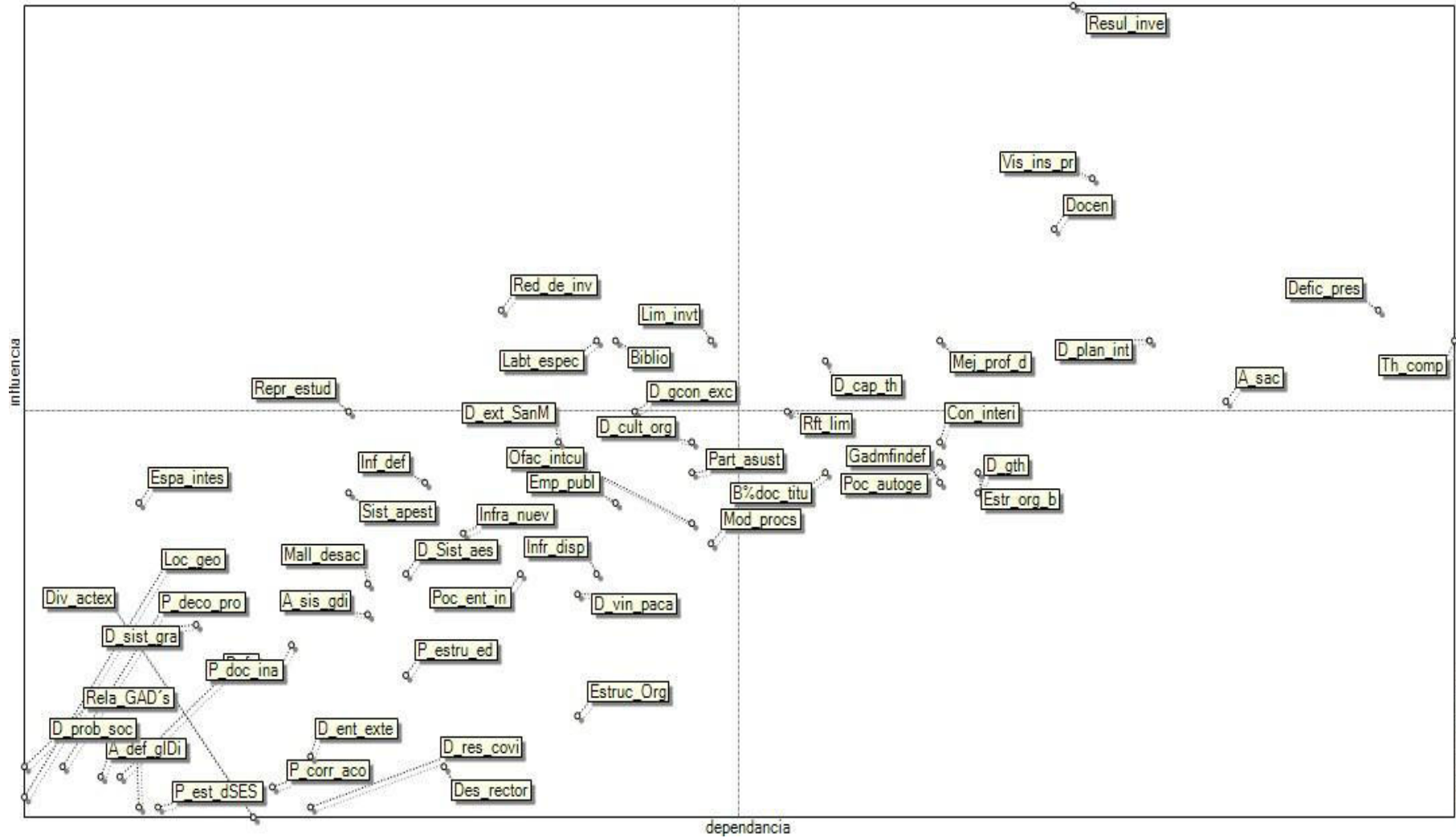
ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	97 %	99 %
2	100 %	100 %

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

3.14 PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS DIRECTAS

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

Plano de influencias / dependencias directas



01 ESCOR-EPYCA-M-000

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.15 EL EJE DE LA ESTRATEGIA

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

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

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

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

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

1. Débil cultura organizacional (D_cult_org)

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

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

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

3. Oferta académica con integración cultural (Ofac_intcu)

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

4. Empresa Pública (Emp_publ)

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

5. Estructura orgánico funcional burocratizada (Estr_org_b)

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

6. Poca articulación de las actividades sustantivas (Part_asust)

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

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

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

8. Laboratorios especializados (Labt_espec)

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

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

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

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

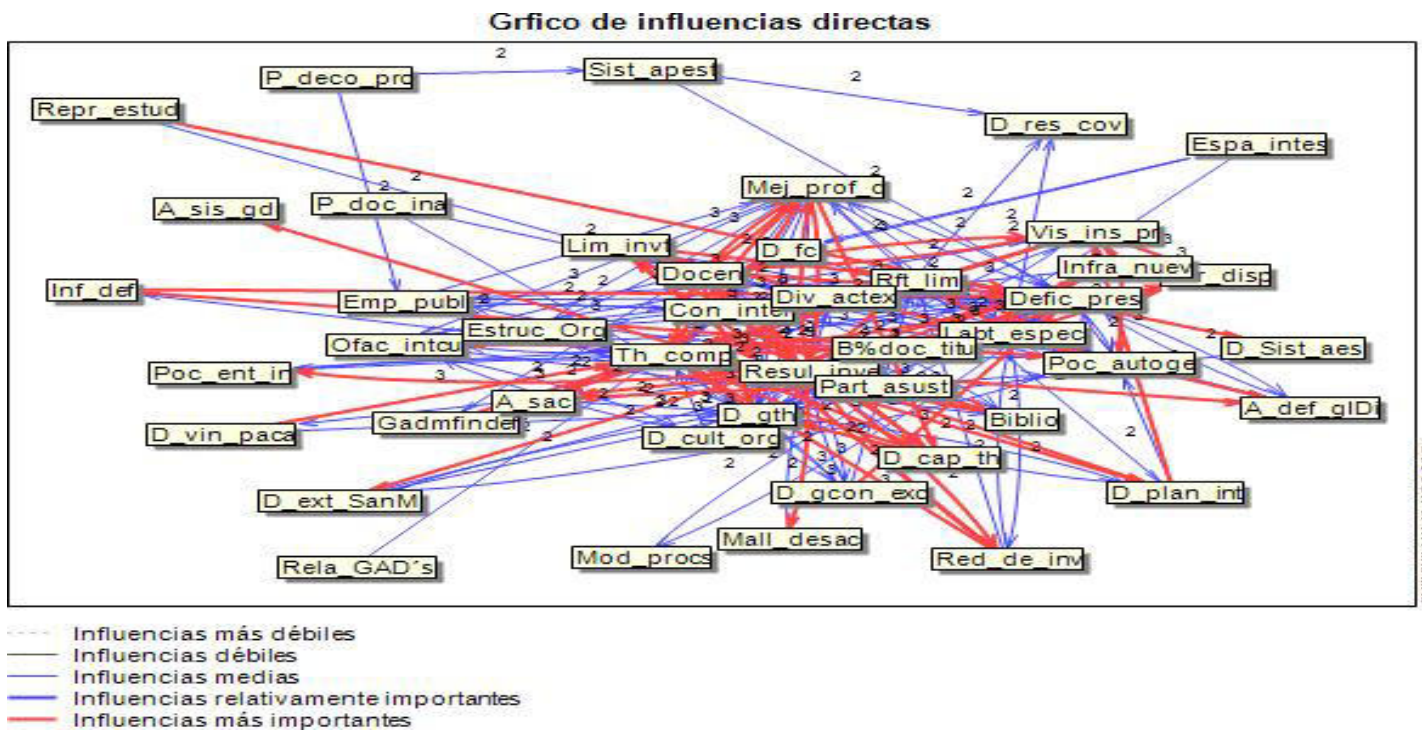
10. Recursos físicos y tecnológicos limitados (Rft_lim)

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

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

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

3.15.1 GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS



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

3.16 INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES

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

3.17 ESTABILIDAD A PARTIR DE MIDP

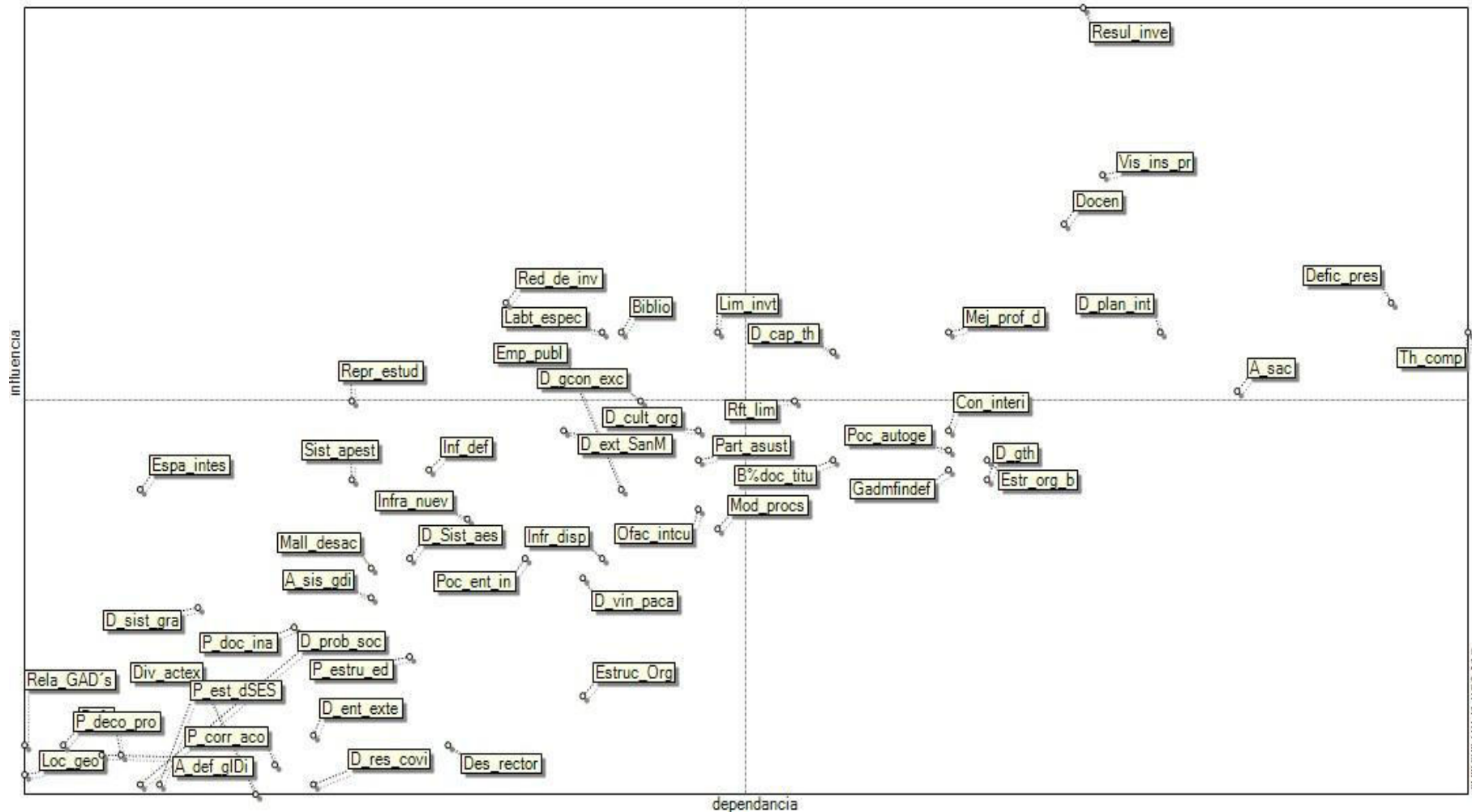
La matriz converge a una estabilidad final de un 100% solamente en cuatro multiplicaciones sucesivas como se puede ver seguidamente:

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

3.18 PLANO DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES

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

Plano de influencias / dependencias directas potenciales



10/03/2016 10:30:11 AM

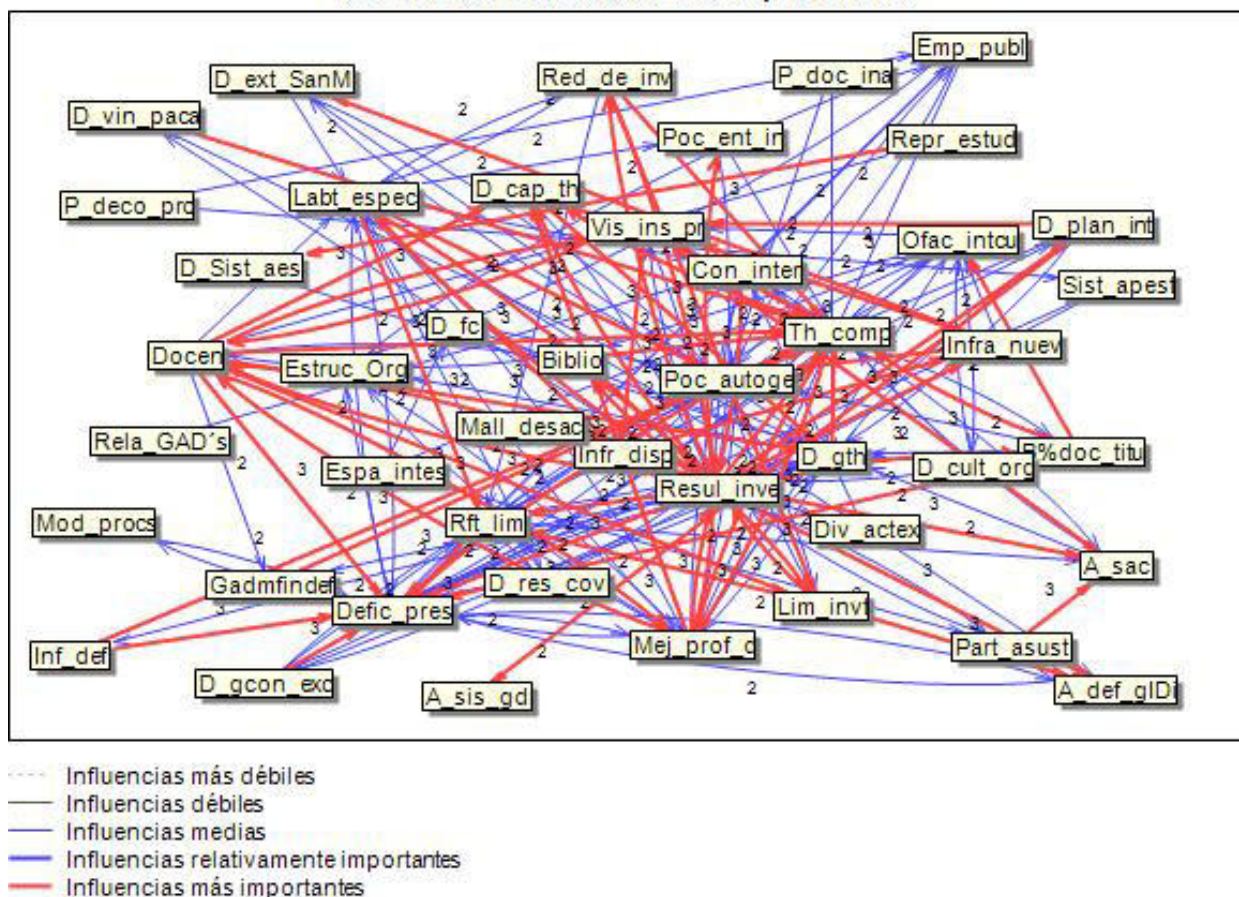
Como se puede ver las variables anteriores se repiten, solamente con más claridad.

3.19 GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES

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

3.20 Directas Potenciales MIDP.

Gráfico de influencias directas potenciales



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

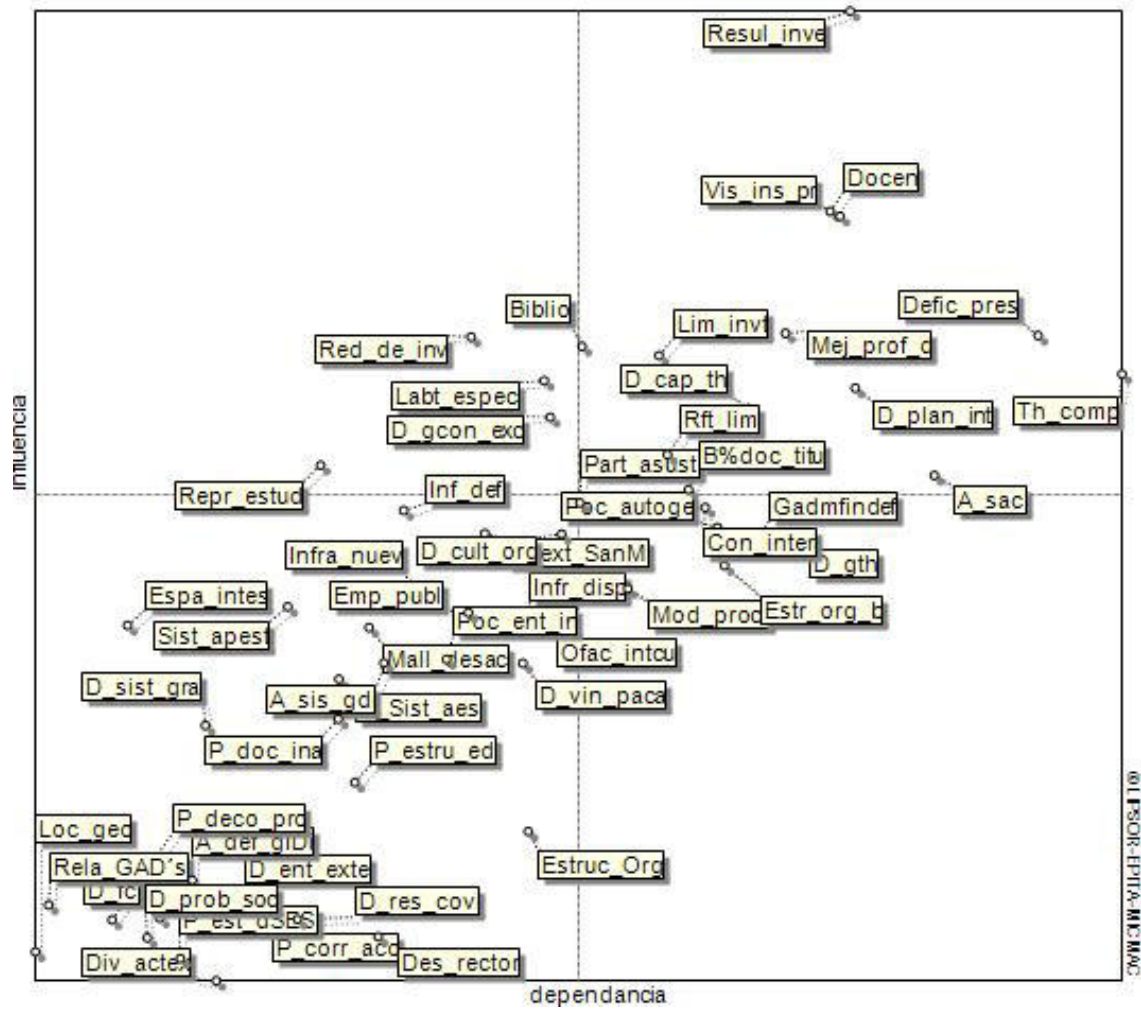
3.21 INFLUENCIAS INDIRECTAS

3.21.1 PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS

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

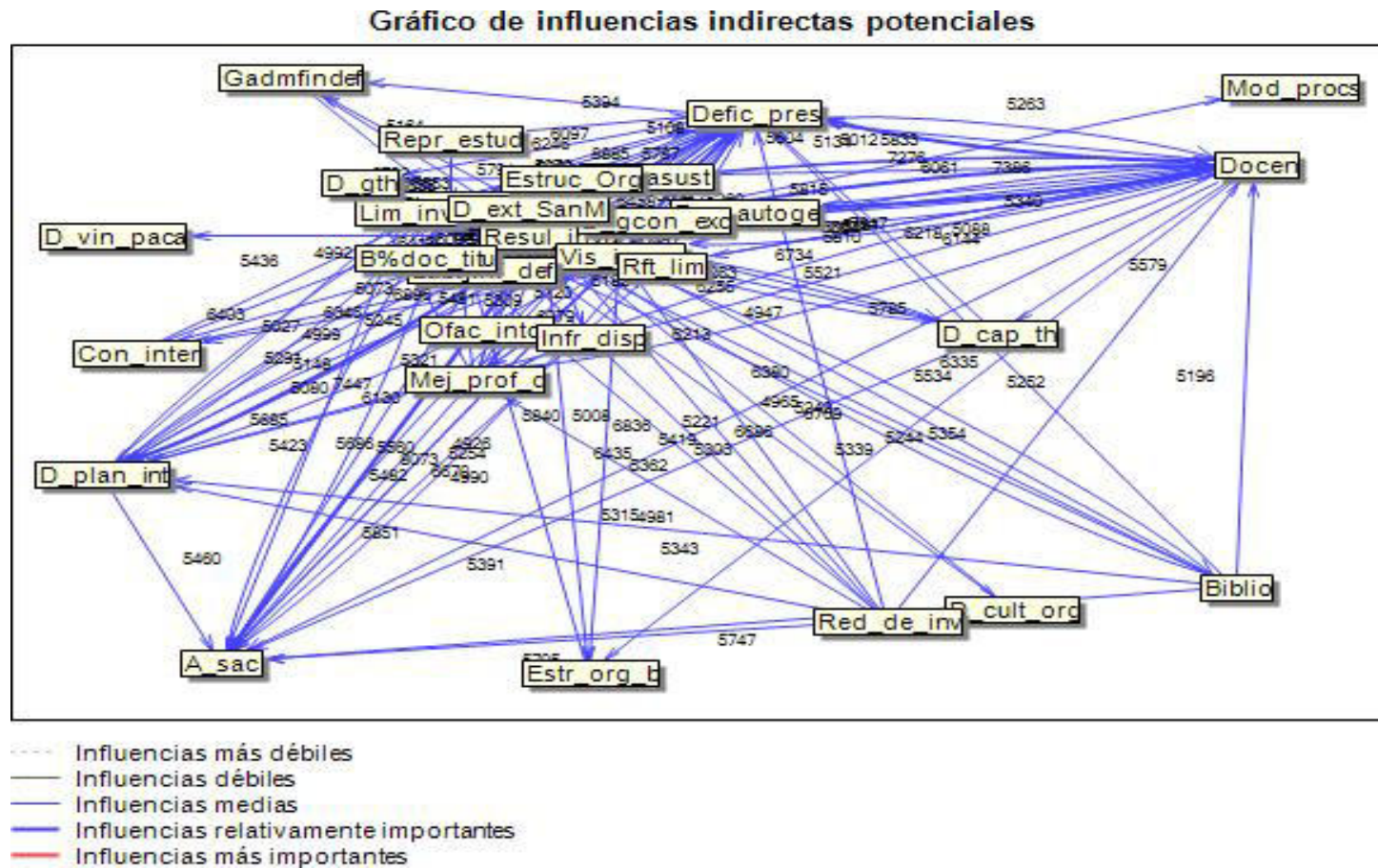
Lo cual de alguna manera confirma el panorama inicial

Plano de influencias / dependencias indirectas



© UEB-IPOR-EPYV-MQM-MC

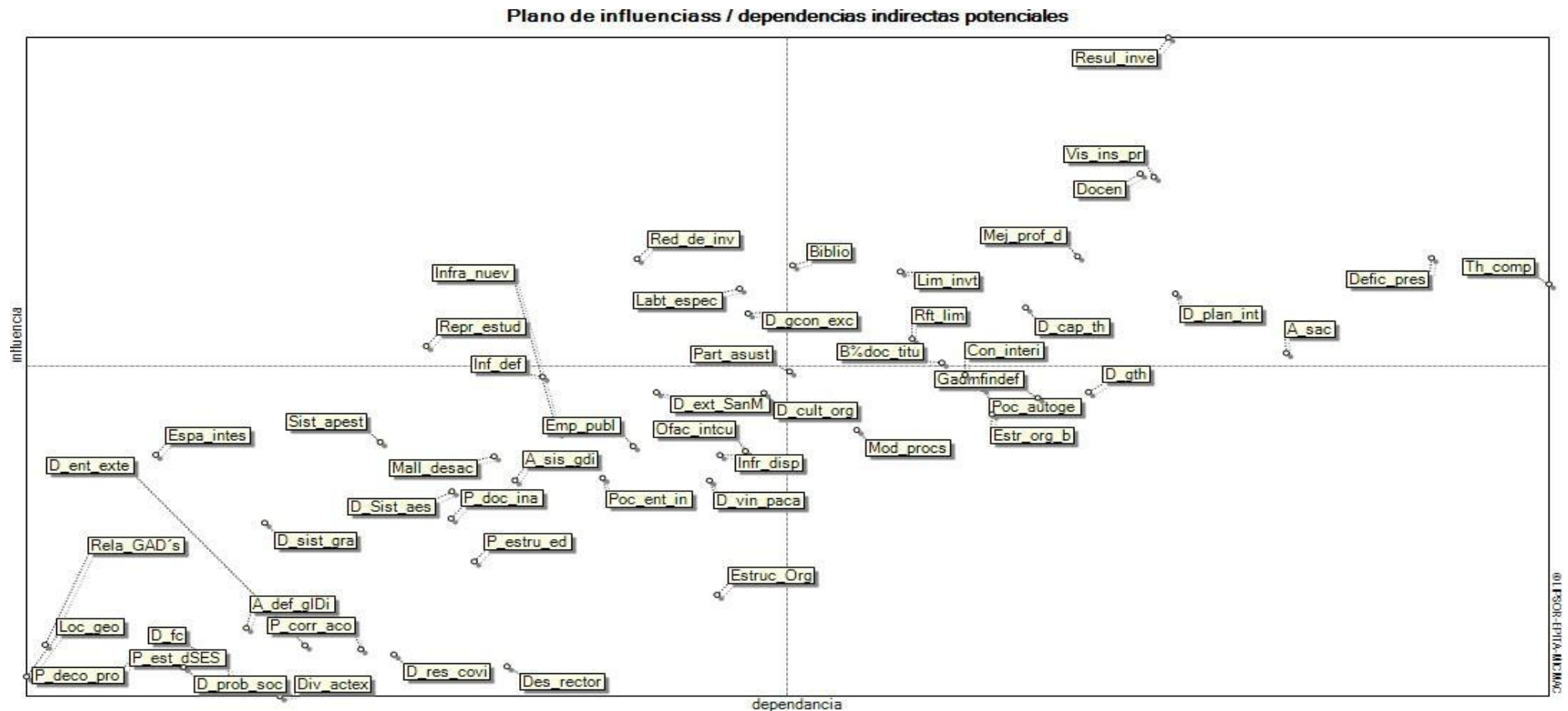
3.2.1.2 INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES



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

3.21.3 PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES

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



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

1. Infraestructura con deficiencias (Inf_def)

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

2. Poca articulación de las actividades sustantivas (Part_asust)

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

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

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

4. Pocos recursos de autogestión (Poc_autoge)

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

5. Recursos físicos y tecnológicos limitados (Rft_lim)

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

6. Convenios interinstitucionales (Con_interi)

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

7. Infraestructura con deficiencias In_Df

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

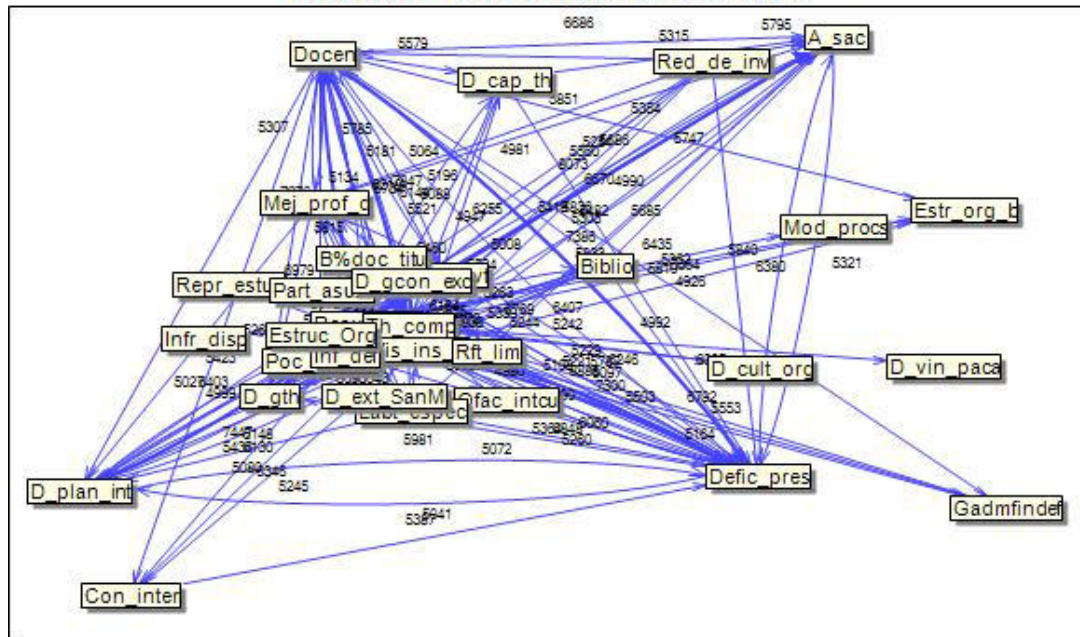
8. Estructura orgánico funcional burocratizada (Estr_org_b)

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

3.21.4 GRÁFICO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES

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

Gráfico de influencias indirectas potenciales



© UESOR-EPITA-MCMAC

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

4 DECLARACIÓN DE ELEMENTOS ORIENTADORES²

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

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

4.1 PRINCIPIOS

Son principios de la Universidad Estatal de Bolívar:

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

4.2 VALORES

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

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

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

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

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 4: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

4.4 INDICADORES Y METAS ESTRATÉGICAS 2020 -2025

N°	PROGRAMA NACIONAL	EJE DEL PLAN DE CREACIÓN DE OPORTUNIDADES	OBJETIVO DEL PLAN DE CREACIÓN DE OPORTUNIDADES	POLÍTICA DEL PND	META PND	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	PROGRAMA INSTITUCIONAL (PRESUPUESTARIO)	DESCRIPCIÓN DE LA META	INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	LÍNEA BASE 2020	METAS					META ACUMULADA AL 2025
																2021	2022	2023	2024	2025	
1	EDUCACIÓN DE CALIDAD	Eje Social	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	7.4.2 . Incrementar la tasa bruta de matrícula en educación superior terciaria del 37,34% al 50,27%17	1. Incrementar la formación de profesionales competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	82. FORMACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICA	Al 2025, incrementar la tasa de variación relativa de la matrícula en 10%	Tasa de variación relativa de la matrícula	Expresa la relación entre el número de estudiantes matriculados en el año de inicio de ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y el número de estos al finalizar la ejecución de este	[(Número de Estudiantes Matriculados en el periodo medido - Número de Estudiantes matriculados en el año Base)/ Número Estudiantes Matriculados en el Año Base] *100	Porcentaje	Anual	Registros Administrativos Institucionales	15%	15%	15%	16%	19%	25%	25%

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

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

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

2	INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	Eje Social	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	7.4.4. Incrementar el número de investigadores por cada 1000 habitantes de la Población Económicamente Activa de 0,55 a 0,75.	3. Incrementar la investigación mediante el impulso a la generación del conocimiento, ejecución de proyectos de investigación, alianzas estratégicas nacionales e internacionales, con la finalidad de contribuir a la solución de los problemas de la sociedad.	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	Al 2025, incrementar la tasa de variación relativa de los proyectos de investigación en 10%	Tasa de variación relativa de los proyectos de investigación	Expresa la relación entre número de proyectos de investigación en el año de inicio de ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y el número de estos al finalizar la ejecución de este.	[(Número de proyectos de investigación en el año medido - Número de proyectos de investigación en el año Base)/Número de proyectos de investigación en el año Base]*100	Porcentaje	Anual	Registros Administrativos Institucionales	10%	10%	10%	11%	15%	20%	20%
---	---	------------	---	--	---	--	-----------------------------	---	--	--	---	------------	-------	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

3	EDUCACIÓN DE CALIDAD	Eje Social	<p>Objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles</p>	<p>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</p>	<p>7.4.1 Incrementar los artículos publicados por las universidades y escuelas politécnicas en revistas indexadas de 6.624 a 12.423</p>	<p>4. Incrementar la vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir.</p>	GESTIÓN DE LA VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	<p>Al 2025, Incrementar el Porcentaje de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto en 10%</p>	<p>Porcentaje de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto</p>	<p>Expresa la relación entre el número de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto con relación al total de proyectos de vinculación con la sociedad</p>	<p>[Número de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto / Número total de proyectos de vinculación con la sociedad]*100</p>	Porcentaje	Anual	Registros Administrativos Institucionales	0%	0%	0%	3%	8%	10%	10%
---	----------------------	------------	---	---	---	--	---	---	--	---	---	------------	-------	---	----	----	----	----	----	-----	-----

4.5 ALINEACIÓN AL PND

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS		PLAN NACIONAL DE DESARROLLO CREACIÓN DE OPORTUNIDADES	
	METAS	INDICADORES	EJE DEL PLAN	OBJETIVO DEL PLAN
1. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	Al 2025, incrementar la tasa de variación relativa de la matrícula en 10%	Tasa de variación relativa de la matrícula	Eje 2: Social	<p>Objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.</p> <p>Política 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.</p> <p>Meta: 7.4.4: Incrementar la tasa bruta de matrícula en educación superior terciaria del 37,34% al 50,27%¹⁷</p>
	Al 2025, incrementar la tasa de variación relativa de los graduados en 2%	Tasa de variación relativa de los graduados		
	Al 2025, incrementar el número de carreras híbridas en 5	Número de carreras híbridas vigentes		
2. Incrementar la excelencia en la docencia, mediante la capacitación, titularidad; cumplimiento de deberes y derechos; facilitación de recursos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar la calidad académica.	Al 2025, incrementar el número de docentes promovidos a 8	Número de docentes promovidos	Eje 2: Social	<p>Objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.</p> <p>Política 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.</p> <p>Meta: 7.4.4: Incrementar la tasa bruta de matrícula en educación superior terciaria del 37,34% al 50,27%¹⁷</p>
	Al 2025, Incrementar el porcentaje de docentes titulares al 70%	Porcentaje de docentes titulares		

<p>3. Incrementar la investigación mediante el impulso a la generación del conocimiento, ejecución de proyectos de investigación, alianzas estratégicas nacionales e internacionales, con la finalidad de contribuir a la solución de los problemas de la sociedad.</p>	<p>Al 2025, incrementar la tasa de variación relativa de los proyectos de investigación en 10%</p>	<p>Tasa de variación relativa de los proyectos de investigación</p>	<p>Eje 2: Social</p>	<p>Objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles</p> <p>Política 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.</p> <p>Meta 7.4.4: Incrementar el número de investigadores por cada 1000 habitantes de la Población Económicamente Activa de 0,55 a 0,75</p>
<p>4. Incrementar la vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir.</p>	<p>Al 2025, Incrementar el Porcentaje de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto en 10%</p>	<p>Porcentaje de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto</p>	<p>Eje 2: Social</p>	<p>Objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles</p> <p>Política 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.</p> <p>Meta 7.4.1: Incrementar los artículos publicados por las universidades y escuelas politécnicas en revistas indexadas de 6.624 a 12.423</p>

<p>5. Fortalecer las capacidades Institucionales.</p>	<p>El objetivo homologado no requiere levantar metas e indicadores</p>	<p>Eje 5: Institucional</p>	<p>Objetivo 14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con dependencia y autonomía.</p> <p>Política 14.3: Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado.</p> <p>Meta 14.3.2: Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,08 a 8,00.</p>
---	--	------------------------------------	---

4.6 ESTRATEGIAS

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

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

5 PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

5.1 Programación Plurianual de la Política Pública

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

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

5.2 Implementación de la política pública con enfoque territorial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Matriz Elaboración Programación Plurianual de la Política Pública					
1era. Parte (Alineación)					
Programación Plurianual de la Política Pública	Objetivo Estratégico Institucional 1: Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	* Plan Nacional de Desarrollo	OBJETIVO DEL PLAN	7. Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.	A
			POLÍTICA DEL PLAN	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.	B
			META DEL PLAN	7.4.2 . Incrementar la tasa bruta de matrícula en educación superior terciaria del 37,34% al 50,27% ¹⁷	C
		* Agenda Intersectorial	No Aplica	E	
		* Política Sectorial	No Aplica	F	
		*Planificación Institucional	PRIORIDAD	Prioridad del OEI 01	G
			Objetivo Estratégico Institucional - OEI:	OE1: Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	H
			INDICADOR	Tasa de variación relativa de la matrícula	I
			LÍNEA BASE	15%	J
			META	25%	K
			INDICADOR	Tasa de variación relativa de los graduados	I
			LÍNEA BASE	0,62%	J
			META	2,62%	K
			INDICADOR	Número de carreras híbridas vigentes	I
		LÍNEA BASE	0	J	

Objetivo Estratégico Institucional 2: Incrementar la calidad de la docencia, mediante la capacitación, titularidad, cumplimiento de deberes y derechos; facilitación de recursos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar la calidad académica.	* Plan Nacional de Desarrollo	META	5	K	
		OBJETIVO DEL PLAN	7. Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.	A	
		POLÍTICA DEL PLAN	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.	B	
		META DEL PLAN	7.4.2 . Incrementar la tasa bruta de matrícula en educación superior terciaria del 37,34% al 50,27% ¹⁷	C	
		* Agenda Intersectorial		No Aplica	E
		* Política Sectorial		No Aplica	F
		*Planificación Institucional	PRIORIDAD	Prioridad del OEI 01	G
			Objetivo Estratégico Institucional - OEI:	OE2: Incrementar la excelencia en la docencia, mediante la capacitación, titularidad; cumplimiento de deberes y derechos; facilitación de recursos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar la calidad académica.	H
			INDICADOR	Número de docentes promovidos	I
			LÍNEA BASE	0	J
			META	8	K
			INDICADOR	Porcentaje de docentes titulares	I
			LÍNEA BASE	55,00%	J
			META	70,00%	K
		conocimiento, ejecución de proyectos de investigación, alianzas estratégicas nacionales	* Plan Nacional de Desarrollo	OBJETIVO DEL PLAN	7. Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.
POLÍTICA DEL PLAN	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.			B	

Objetivo Estratégico Institucional 4: Incrementar la vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir	*Planificación Institucional	META DEL PLAN	7.4.4. Incrementar el número de investigadores por cada 1000 habitantes de la Población Económicamente Activa de 0,55 a 0,75.	C
		* Agenda Intersectorial	No Aplica	E
		* Política Sectorial	No Aplica	F
		PRIORIDAD	Prioridad del OEI 01	G
		Objetivo Estratégico Institucional - OEI:	OE3: Incrementar la investigación mediante el impulso a la generación del conocimiento, ejecución de proyectos de investigación, alianzas estratégicas nacionales e internacionales, con la finalidad de contribuir a la solución de los problemas de la sociedad.	H
		INDICADOR	Tasa de variación relativa de los proyectos de investigación	I
		LÍNEA BASE	10%	J
	META	20%	K	
	* Plan Nacional de Desarrollo	OBJETIVO DEL PLAN	7. Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.	A
		POLÍTICA DEL PLAN	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.	B
		META DEL PLAN	7.4.4. Incrementar el número de investigadores por cada 1000 habitantes de la Población Económicamente Activa de 0,55 a 0,75.	C
		* Agenda Intersectorial	No Aplica	E
		* Política Sectorial	No Aplica	F
		PRIORIDAD	Prioridad del OEI 01	G
	*Planificación Institucional	Objetivo Estratégico Institucional - OEI:	OE4: Incrementar la vinculación mediante la articulación con la sociedad, socios estratégicos, actores externos nacionales e internacionales, a través de la aplicación del conocimiento para contribuir	H

			INDICADOR	Porcentaje de proyectos de vinculación con la sociedad que transfieren conocimiento al contexto	I	
			LÍNEA BASE	0%	J	
			META	10%	K	
	Objetivo Estratégico Institucional 5: Fortalecer las capacidades Institucionales	* Plan Nacional de Desarrollo		OBJETIVO DEL PLAN	14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con dependencia y autonomía	A
				POLÍTICA DEL PLAN	14.3: Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado	B
				META DEL PLAN	14.3.2: Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,08 a 8,00.	C
			* Agenda Intersectorial		No Aplica	E
			* Política Sectorial		No Aplica	F
			* Planificación Institucional	PRIORIDAD	Prioridad del OEI 01	G
		Objetivo Estratégico Institucional - OEI:		OE5: Fortalecer las capacidades Institucionales	H	
		INDICADOR		Para el objetivo homologado no se requiere levantar metas e indicadores	I	
		LÍNEA BASE			J	
		META			K	
		INDICADOR			I	
		LÍNEA BASE			J	
META	K					

5.3 PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA⁶

Programación Plurianual de la Política Pública 2da parte											
Planificación Institucional	AÑO	Presupuesto Inversión (PI)									
		Cup del Programa	Programas Inversión	Cup del Proyecto	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia
1. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	AÑO 1	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.380187.	TERMINACIÓN EDIFICIO DE POSGRADO	\$ 134.253,66	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA UEB	\$ 26.679,00	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385648.	FORTALECIMIENTO DE LABORATORIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ANALÍTICA DE LOS ESTUDIANTES DE LAS DIFERENTE CARRERAS DE LAS FACULTADES DE LA UEB	\$ 9.353,84	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384736.	CONSTRUCCIÓN DE BLOQUE DE AULAS EDIFICIO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	\$ 217.000,00	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.615.4106.	EQUIPAMIENTO LABORATORIOS FACULTADES	\$ 65.876,52	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384808.	CONSTRUCCIÓN DE VÍAS DE ACCESO AL CAMPUS UNIVERSITARIO LAGUACOTO II	\$ 40.000,00	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	CHÁVES
				91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y	\$ 59.776,62	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO

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

					CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025						
		Total, PI - del OEI Año 1				\$ 552.939,64					
I. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	AÑO 2	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.380187.	TERMINACIÓN DE EDIFICIO DE POSGRADO	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA UEB	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385648.	FORTALECIMIENTO DE LABORATORIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ANALÍTICA DE LOS ESTUDIANTES DE LAS DIFERENTE CARRERAS DE LAS FACULTADES DE LA UEB	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384736.	CONSTRUCCIÓN DE BLOQUE DE AULAS EDIFICIO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				Total, PI - del OEI Año 2					\$ -		
II. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	AÑO 3	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.380187.	TERMINACIÓN DE EDIFICIO DE POSGRADO	\$ 500.000,00	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA UEB	\$ 300.000,00	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				S/CUP ⁷	CONSTRUCCIÓN DEL	\$ 1.000.000,00	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO

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

					EDIFICIO INTELIGENTE DE LA UEB						
				91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	\$ 300.000,00	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
Total, PI - del OEI Año 3						\$ 2.100.000,00					
1. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	AÑO 4	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA UEB	\$ 300.000,00	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				S/CUP ⁸	CONSTRUCCIÓN DEL EDIFICIO INTELIGENTE DE LA UEB	\$ 950.000,00	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	\$ 300.000,00	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				Total, PI - del OEI Año 4						\$ 1.550.000,00	
TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN CUATRIANUAL DE LA INSTITUCIÓN						\$ 4.202.939,64					

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

5.4 Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública

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

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

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

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

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

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

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

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

5.5 PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Programación Plurianual de la Política Pública 2022 2da parte											
Planificación Institucional	SEMESTRE	Presupuesto Inversión (PI)									
		Cup del Programa	Programas Inversión	Cup del Proyecto	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia
1. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	SEMESTRE 1	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.380187.	TERMINACIÓN EDIFICIO DE POSGRADO	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA UEB	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385648.	FORTALECIMIENTO DE LABORATORIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ANALÍTICA DE LOS ESTUDIANTES DE LAS DIFERENTE CARRERAS DE LAS FACULTADES DE LA UEB	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384736.	CONSTRUCCIÓN DE BLOQUE DE AULAS EDIFICIO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.615.4106.	EQUIPAMIENTO LABORATORIOS FACULTADES	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384808.	CONSTRUCCIÓN DE VÍAS DE ACCESO AL CAMPUS UNIVERSITARIO LAGUACOTO II	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	CHÁVES
				91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				Total, PI - del OEI Semestre 1					\$ -		

SEMESTRE 2	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.380187.	TERMINACIÓN DE EDIFICIO POSGRADO	\$ 134.253,66	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
			91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA UEB	\$ 26.679,00	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
			91620000.0000.385648.	FORTALECIMIENTO DE LABORATORIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ANALÍTICA DE LOS ESTUDIANTES DE LAS DIFERENTE CARRERAS DE LAS FACULTADES DE LA UEB	\$ 9.353,84	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
			91620000.0000.384736.	CONSTRUCCIÓN DE BLOQUE DE AULAS EDIFICIO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	\$ 217.000,00	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
			91620000.0000.615.4106.	EQUIPAMIENTO LABORATORIOS FACULTADES	\$ 65.876,52	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
			91620000.0000.384808.	CONSTRUCCIÓN DE VÍAS DE ACCESO AL CAMPUS UNIVERSITARIO LAGUACOTO II	\$ 40.000,00	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	CHÁVES
			91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	\$ 59.776,62	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
			Total, PI - del OEI Semestre 2					\$ 552.939,64		
TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN ANUAL DE LA INSTITUCIÓN					\$ 552.939,64					
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DE GASTO CORRIENTE					\$ 15.012.605,24					
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL INSTITUCIONAL					\$ 16.133.155,16					

Programación Anual de la Política Pública 2023 ¹³											
2da parte											
Planificación Institucional	AÑO	Presupuesto Inversión (PI)									
		Cup del Programa	Programas Inversión	Cup del Proyecto	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia
1. Incrementar la formación de profesional competentes capaces de analizar, sintetizar, proponer, aplicar y evaluar, alternativas de solución a los problemas de la sociedad.	SEMESTRE 1	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.380187.	TERMINACIÓN DE EDIFICIO DE POSGRADO	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA UEB	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385648.	FORTALECIMIENTO DE LABORATORIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ANALÍTICA DE LOS ESTUDIANTES DE LAS DIFERENTE CARRERAS DE LAS FACULTADES DE LA UEB	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.384736.	CONSTRUCCIÓN DE BLOQUE DE AULAS EDIFICIO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
	Total, PI - del OEI SEMESTRE 1					\$ -					
	SEMESTRE 2	91620000.0000.	82 Formación y Gestión Académica	91620000.0000.380187.	TERMINACIÓN DE EDIFICIO DE POSGRADO	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
				91620000.0000.385646.	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO

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

			UEB						
		91620000.0000.385648.	FORTALECIMIENTO DE LABORATORIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ANALÍTICA DE LOS ESTUDIANTES DE LAS DIFERENTE CARRERAS DE LAS FACULTADES DE LA UEB	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
		91620000.0000.384736.	CONSTRUCCIÓN DE BLOQUE DE AULAS EDIFICIO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
		91620000.0000.386585.	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EDIFICIOS Y LABORATORIOS DE LA UEB PERIODO 2021-2025	\$ -	01.07.04.02	Zona 5	BOLÍVAR	GUARANDA	GUANUJO
Total, PI - del OEI SEMESTRE 2				\$ -					
TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN ANUAL DE LA INSTITUCIÓN				\$ -					
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DE GASTO CORRIENTE				\$ 21.854.374,18					
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL INSTITUCIONAL				\$ 21.854.374,18					

5.6 Matriz para elaborar la Programación Anual de la Política Pública (Desglose de la Meta Semestral) Continuación¹⁴

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6 GLOSARIO

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

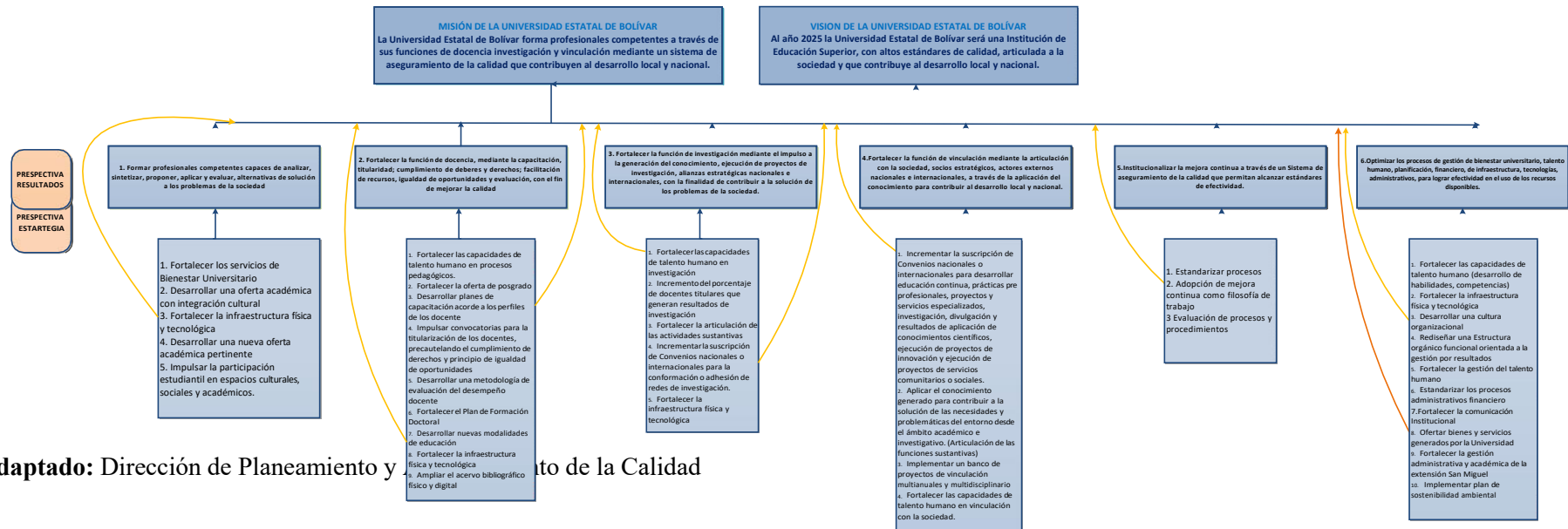
- Diversidad de actores externos de la sociedad (Div_actex)
- Relación con los GAD's (Rela_GAD's)
- Estructura Organizativa (Estruc_Org)
- Mejoramiento profesional docente (Mej_prof_d)
- Déficit presupuestario (Defic_pres)
- Ausencia en la definición de gasto en I+D+i (A_def_gIDi)
- Poco desarrollo económico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

7 BIBLIOGRAFÍA

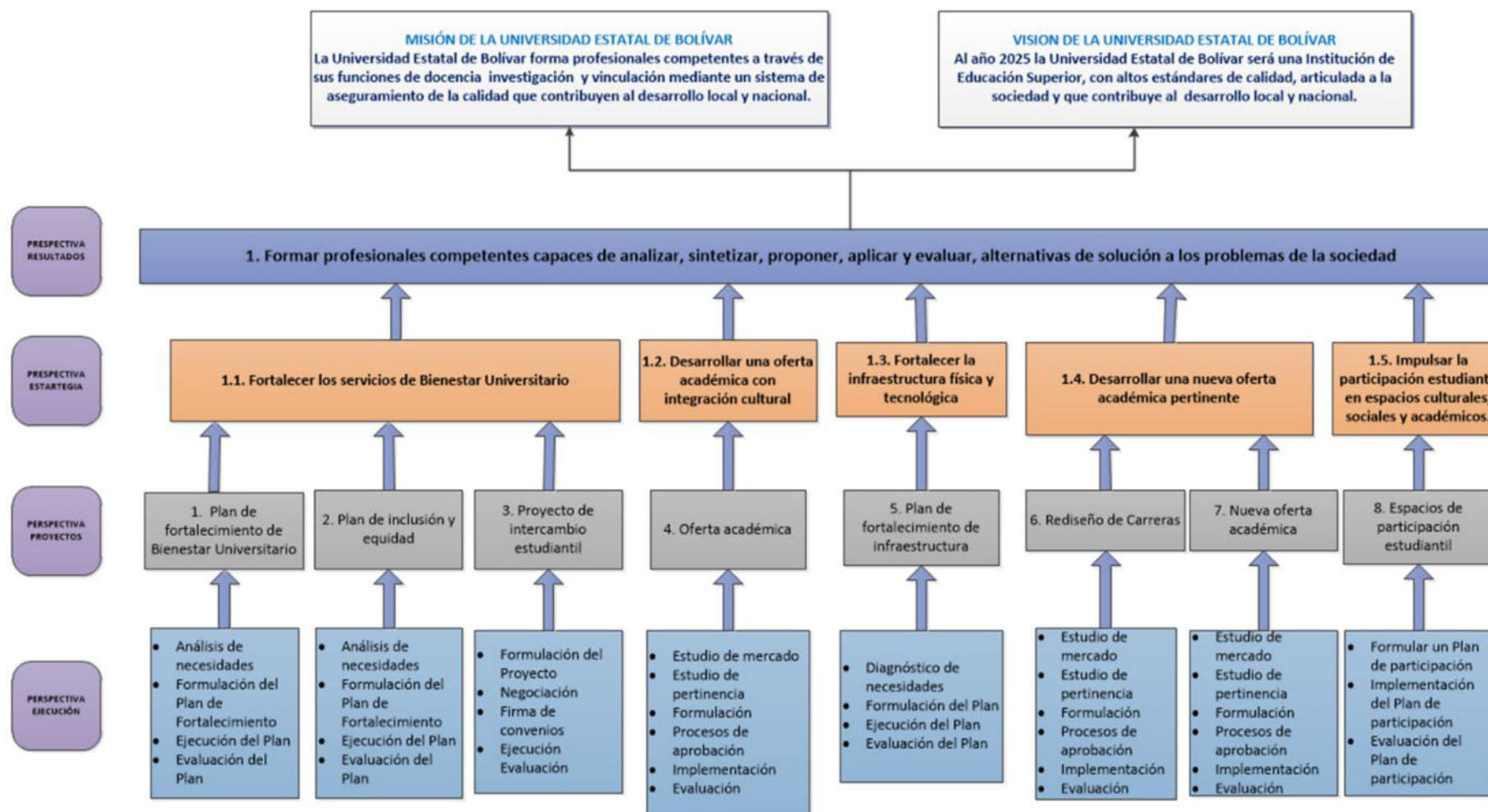
- Beltramin, J. (2013). *Diánoia*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-2450201300020001
- Cabrera, S., Cielo, C., Moreno, K., & Ospina, P. (2017). *Reformas Universitarias en Ecuador (2009-2016)*. Quito : Fausto Reinoso.
- Derrida, J. (2002). *Universidad sin condición*. España: MARFA. Impresión.
- Espinosa, B. (2008). *Mundos del trabajo*. Quito: www.flacso.org.ec.
- Martínez, F. (2013). El futuro de la evaluación educativa. *Revista Electrónica Sinéctica*, 2.
- Rojas, C. (sf). *EL MANIFIESTO LIMINAR DE CÓRDOBA EN EL CONTEXTO DEL SEMINARIO PERMANENTE DE PENSAMIENTO SOBRE LA UNIVERSIDAD*.
- Villavicencio, A. (2014). *Universidad, conocimiento y economía*. Ecuador: creative commos.

8 ANEXOS

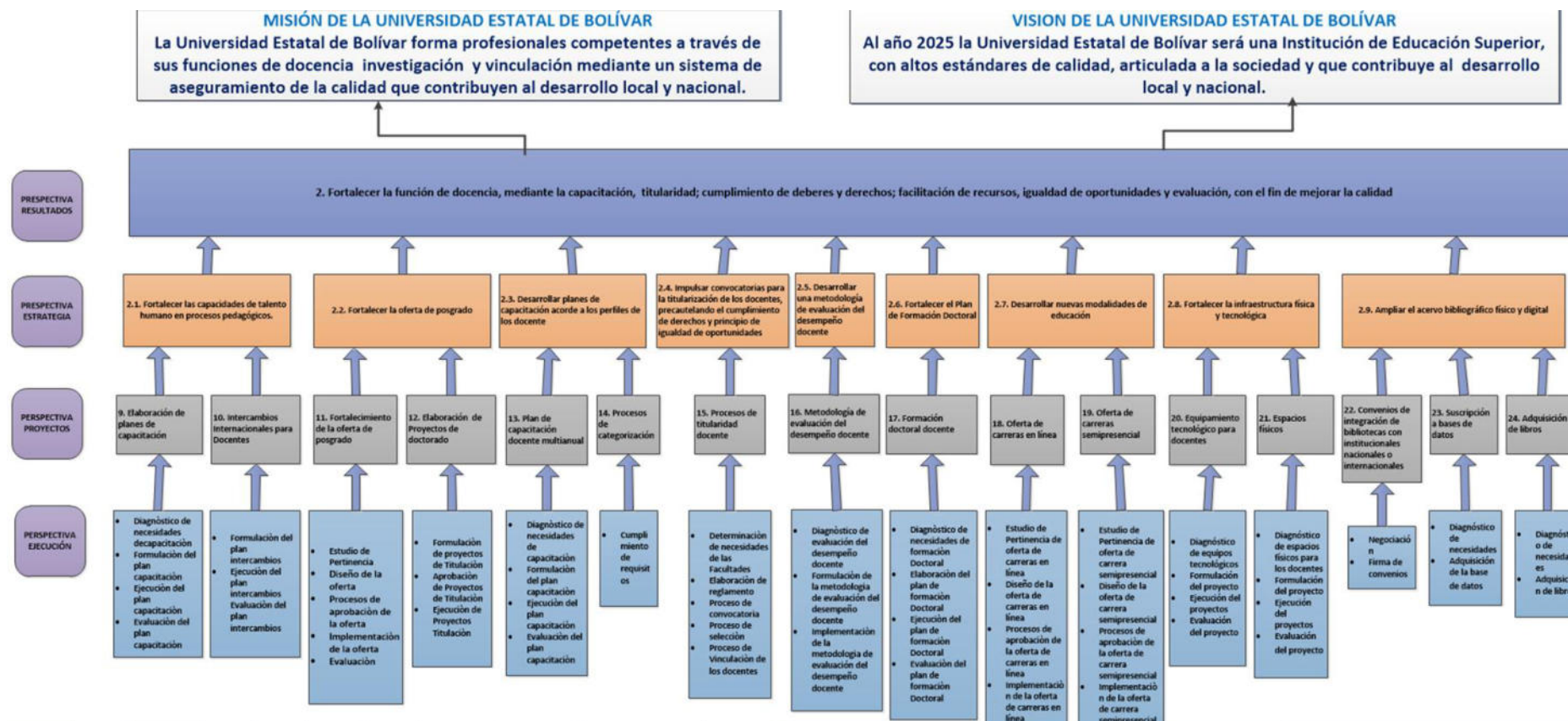
ANEXO 1: MAPAS ESTRATÉGICOS



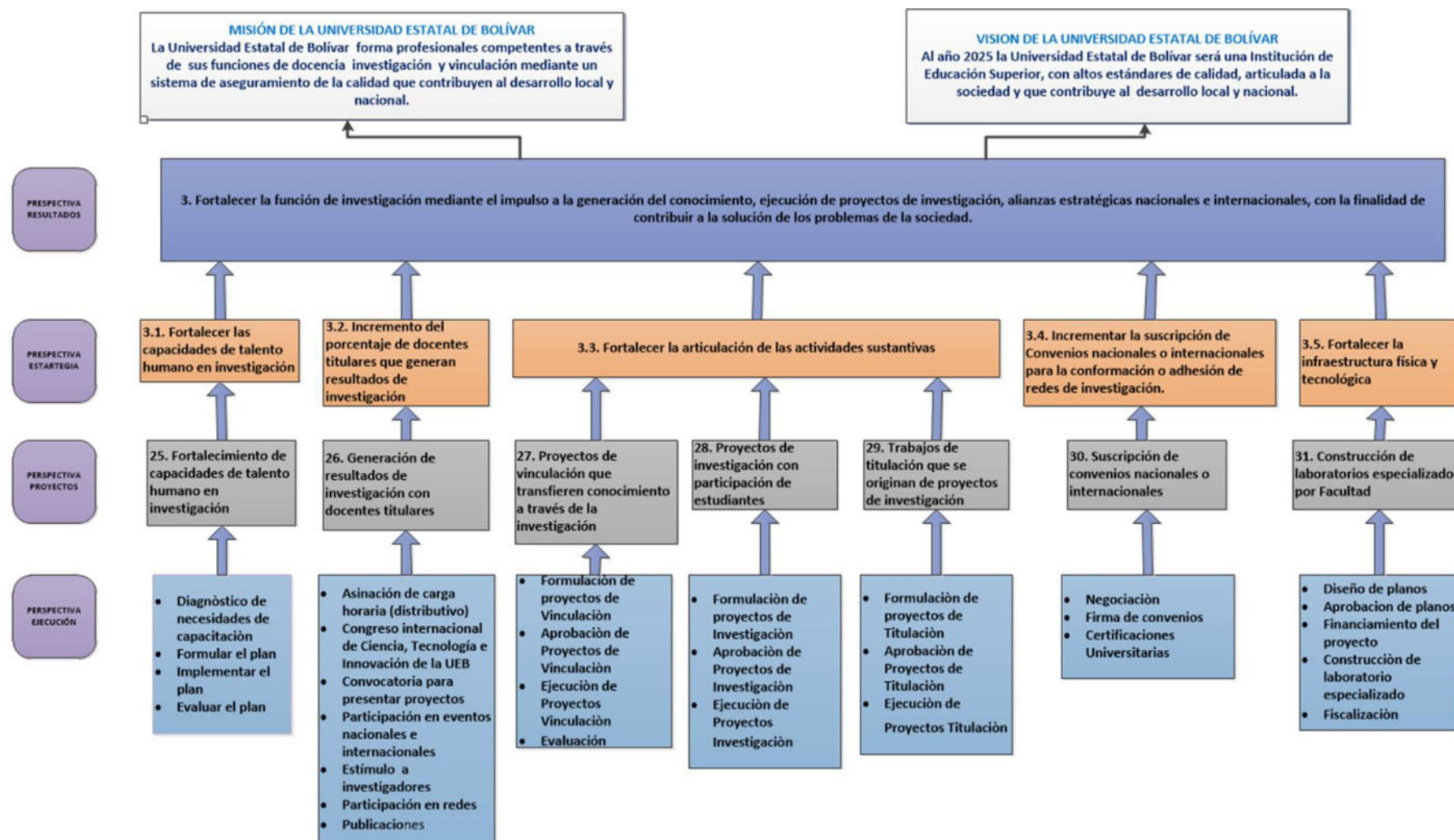
Adaptado: Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad



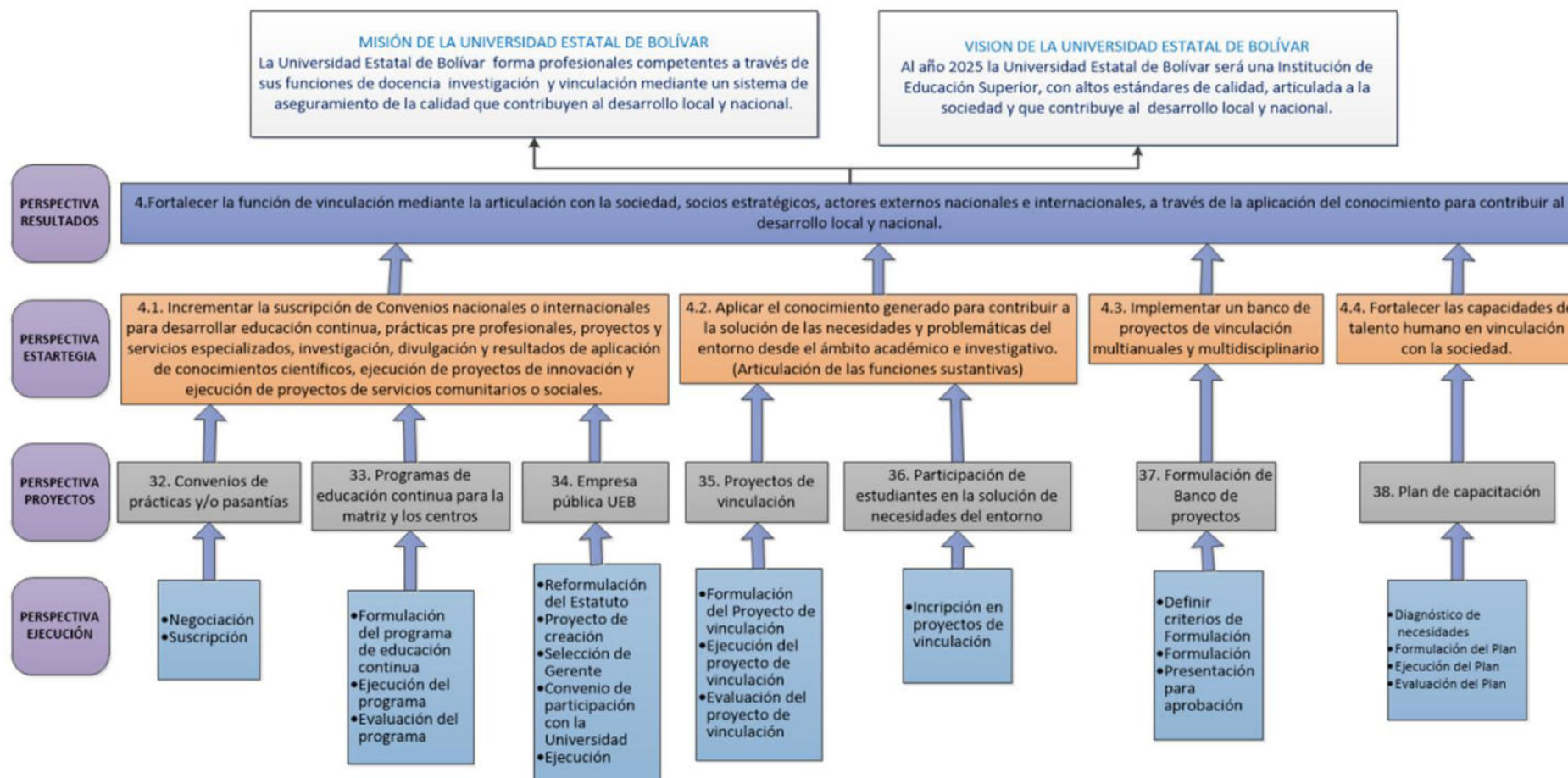
Adaptado: Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad



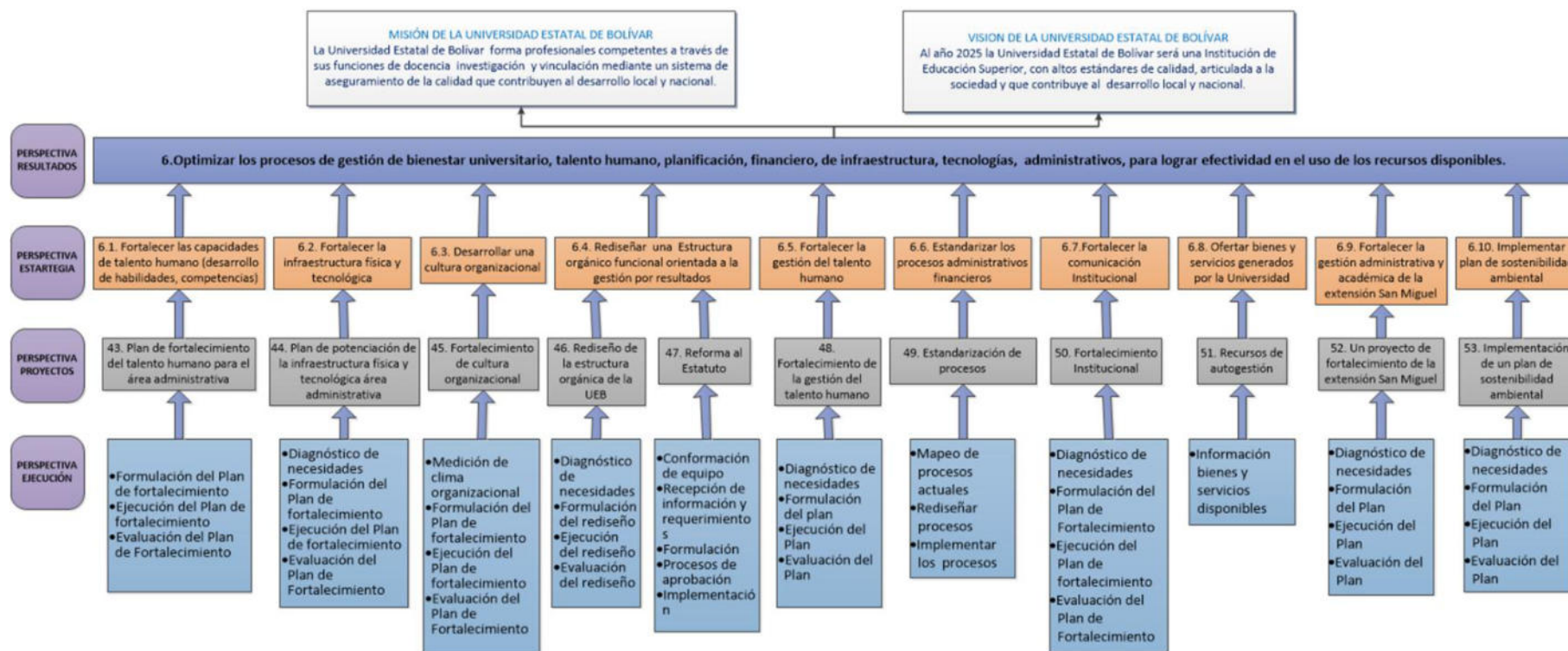
Adaptado: Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad



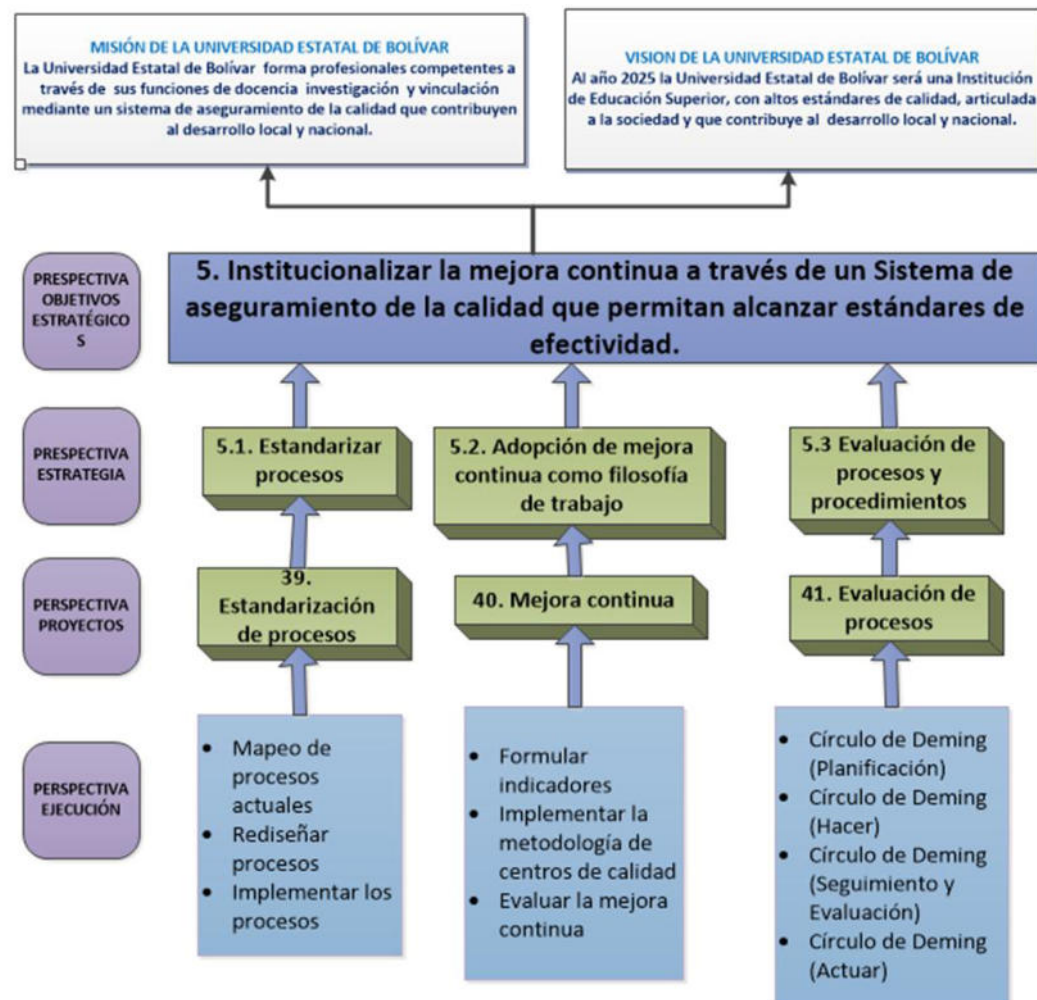
Adaptado: Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad



Adaptado: Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad



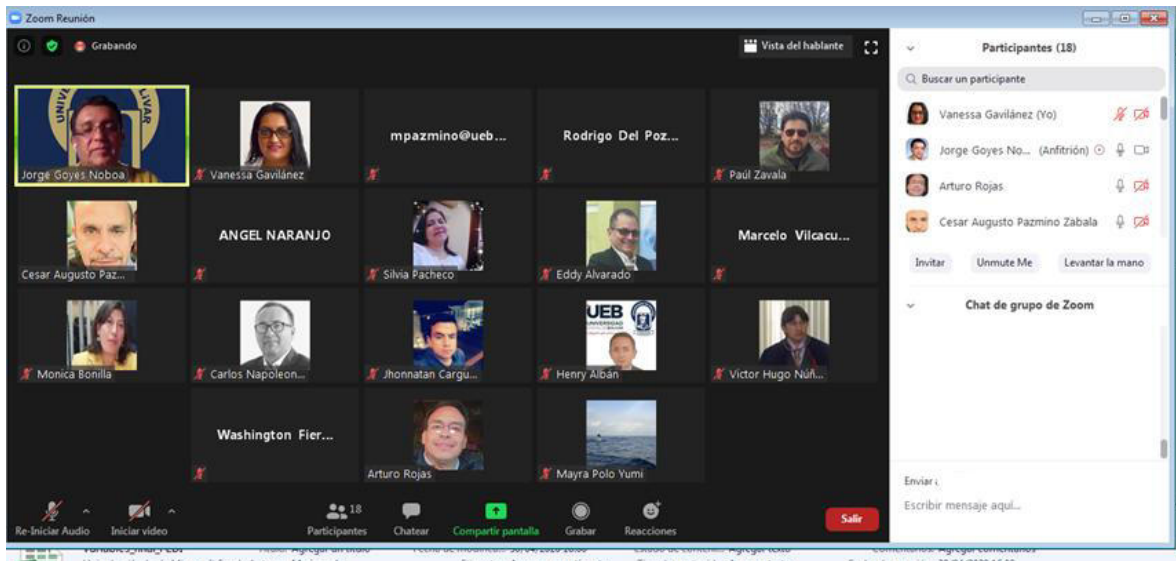
Adaptado: Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad



Adaptado: Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad

ANEXO 2: FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1: Socialización PEDI Autoridades UEB



Adaptado: Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad

Fotografía 2 Filosofía misión visión



Adaptado: Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad

Fotografía 3: Socialización cronogramas de planificación

The image shows a PowerPoint presentation titled "PLAN DE ACCIÓN" (Action Plan) displayed within a video conference window. The presentation content includes a table with the following structure:

PLAN ESTRATÉGICO	PLAN DE ACCIÓN										
	INDICADOR	OBJETIVO	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR
1. Institucionalizar la gestión continua a través del Sistema de Aseguramiento de la Calidad que permita alcanzar estándares de excelencia.	1.1. Desarrollar el plan de gestión...	1.1.1. Desarrollar el plan de gestión...	1.1.2. Desarrollar el plan de gestión...	1.1.3. Desarrollar el plan de gestión...	1.1.4. Desarrollar el plan de gestión...	1.1.5. Desarrollar el plan de gestión...	1.1.6. Desarrollar el plan de gestión...	1.1.7. Desarrollar el plan de gestión...	1.1.8. Desarrollar el plan de gestión...	1.1.9. Desarrollar el plan de gestión...	1.1.10. Desarrollar el plan de gestión...
	1.2. Implementar el plan de gestión...	1.2.1. Implementar el plan de gestión...	1.2.2. Implementar el plan de gestión...	1.2.3. Implementar el plan de gestión...	1.2.4. Implementar el plan de gestión...	1.2.5. Implementar el plan de gestión...	1.2.6. Implementar el plan de gestión...	1.2.7. Implementar el plan de gestión...	1.2.8. Implementar el plan de gestión...	1.2.9. Implementar el plan de gestión...	1.2.10. Implementar el plan de gestión...
	1.3. Evaluar el plan de gestión...	1.3.1. Evaluar el plan de gestión...	1.3.2. Evaluar el plan de gestión...	1.3.3. Evaluar el plan de gestión...	1.3.4. Evaluar el plan de gestión...	1.3.5. Evaluar el plan de gestión...	1.3.6. Evaluar el plan de gestión...	1.3.7. Evaluar el plan de gestión...	1.3.8. Evaluar el plan de gestión...	1.3.9. Evaluar el plan de gestión...	1.3.10. Evaluar el plan de gestión...
2. Desarrollar el plan de gestión...	2.1. Desarrollar el plan de gestión...	2.1.1. Desarrollar el plan de gestión...	2.1.2. Desarrollar el plan de gestión...	2.1.3. Desarrollar el plan de gestión...	2.1.4. Desarrollar el plan de gestión...	2.1.5. Desarrollar el plan de gestión...	2.1.6. Desarrollar el plan de gestión...	2.1.7. Desarrollar el plan de gestión...	2.1.8. Desarrollar el plan de gestión...	2.1.9. Desarrollar el plan de gestión...	2.1.10. Desarrollar el plan de gestión...

The video conference interface on the right shows several participants in a grid view, with a time display of 1:02:42 at the bottom right.

Adaptado: Dirección de Planeamiento y Aseguramiento de la Calidad