UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

COMITÉ DE PLANIFICACIÓN
Y EVALUACIÓN INTERNA

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2015-2020

Quito, agosto de 2015

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020 Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Enrique Ayala Mora
Rector

Santiago Andrade Ubidia
Vicerrector

Alex Remache Gallegos
Director General Académico

Miembros del Comité de Planificación y Evaluación Interna
Alex Remache, Director General Académico
Virginia Alta, Secretaria General
Pablo Aguirre, Jefe Financiero
Ángel Castro, Jefe Administrativo
Pablo Ospina, Presidente del Comité de Investigaciones
Carlos Larrea, Presidente del Comité de Informática
Edison Paredes, Presidente del Comité de Vinculación con la Colectividad
Jorge Oviedo, representante del Subcomité de Evaluación Interna

Miembros del Subcomité de Evaluación Interna
Alex Remache
Jorge Oviedo
Eulalia Flor
Fernando Balseca
Marcela Espinosa
Pablo Aguirre
Soledad Mena
Vanesa Aguirre
Virginia Alta

Equipo técnico de la Dirección General Académica
Pablo Lalama
Gabriela Córdova
Sonia Figueroa
Magaly Portilla
Ita Gallo
Ana Gabriela Huertas
Verónica Cordero

Producción Gráfica: Taller Gráfico, Edwin Navarrete

ISBN: 978-9978-19-831-5

Este documento fue aprobado por el Comité de Coordinación Académica en la sesión realizada el 3 de agosto de 2015.

Contenido

Presentación 5

Antecedentes 7

1. Creación, naturaleza, y estructura institucional 7

2. Diagnóstico FODA para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020 9

3. Responsabilidad institucional de evaluación y seguimiento del PMFI 2011-2015 10

4. Aspectos de la evaluación del PMFI 2011-2015 que sirvieron como base para la elaboración del PEDI 2015-2020 11

5. Metodología utilizada para la elaboración del PEDI 2015-2020 13

6. Aspectos generales del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020 16

- Misión, Visión y Principios Institucionales 16
- Objetivo y estrategia generales 18
- Proyectos que integran el PEDI 2015-2020 18
- Responsables institucionales 20
- Período de ejecución y evaluación 20
- Presupuesto para el PEDI 2015-2020 21
- Criterios de seguimiento y evaluación 22

7. Objetivos y proyectos estratégicos del PEDI 2015-2020 23

- Objetivos estratégicos 23
- Proyectos, líneas estratégicas y actividades clave 24
- Operativización del PEDI 2015-2020 27

8. Proyectos estratégicos del PEDI 2015-2020

Proyecto estratégico 1: Fortalecimiento de los programas de posgrado de la Universidad 30

Proyecto estratégico 2: Fortalecimiento de la investigación académica 35

Proyecto estratégico 3: Fortalecimiento de la vinculación con la colectividad 37

Proyecto estratégico 4: Fortalecimiento de los procesos claves para el desarrollo institucional 40

Proyecto estratégico 5: Fortalecimiento de la gestión institucional 45

Anexos

Anexo 1: Proceso de elaboración colectiva del PEDI 2015-2020 49

Anexo 2: Resumen de los talleres de construcción del PEDI 59

- Primer taller de socialización del PEDI: Ayuda Memoria. 59
- Segundo taller de socialización del PEDI: Ayuda memoria 69
- Tercer taller de socialización del PEDI: Ayuda memoria 84
- Cuarto taller de socialización del PEDI: Ayuda memoria 99
- Quinto taller de socialización del PEDI: Ayuda memoria 118
- Sexto taller de socialización del PEDI: Ayuda memoria 133
- Séptimo taller de socialización del PEDI: Ayuda memoria 150

Presentación

Este documento se formula en el marco del desarrollo del Sistema de Autoevaluación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), cuya fase inicial se ejecutó en los años 2009-2010 y concluyó con la acreditación internacional como "Universidad de Calidad y Excelencia", emitida por la Comisión Andina de Evaluación y Acreditación (CAEA) en julio de 2010.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2015-2020 da respuesta a las fortalezas y debilidades identificadas en el proceso de valoración del cumplimiento de los proyectos del Plan de Mejoramiento y Fortalecimiento Institucional (PMFI) 2011-2015 y las recomendaciones realizadas por la CAEA en el marco de la evaluación externa ejecutada de abril a julio de 2015. Se formula como punto de partida para la proyección de nuevas actividades que respondan a requerimientos institucionales no satisfechos adecuadamente en el período 2011-2014, así como a necesidades que se originan, precisamente, a partir de los logros alcanzados en ese quinquenio. El documento también responde a las oportunidades y amenazas que se identificaron a propósito de este ejercicio.

Por esta razón, el PEDI 2015-2020 no se basa en actividades de mejora sino en la articulación de proyectos para el fortalecimiento de las funciones fundamentales de la Universidad en un contexto de evolución permanente del trabajo académico. En ese sentido, constituye uno de los instrumentos destinados a orientar el quehacer universitario durante el período 2015-2020.

1. Creación, naturaleza, y estructura institucional

La Universidad Andina Simón Bolívar, fue creada en 1985 por el Parlamento Andino, forma parte del Sistema Andino de Integración y por su carácter de institución académica autónoma, goza del estatus de organismo de derecho público internacional. Tiene una Sede Central en la ciudad de Sucre, una Sede Nacional en Quito, sedes locales en La Paz y Santa Cruz, y oficinas en Bogotá y Lima. La sede Quito desde 1992, año de creación, ha tenido una oferta académica sostenible y creciente en programas académicos de posgrado en las modalidades de especializaciones superiores, maestrías profesionales, maestrías de investigación, doctorados y posdoctorados.

La Universidad Andina Simón Bolívar, es una institución académica de vocación internacional, autónoma, creada como un centro en el que confluyen experiencias, valores e iniciativas de los países de la Región Andina, y como un mecanismo de contacto con otros ámbitos universitarios y culturales del mundo. La Universidad ha privilegiado su relación con las demás universidades del espacio andino y con centros académicos de todo el mundo. Por ello ha establecido vínculos con organismos internacionales, universidades e instituciones de cooperación.

La Universidad Andina Simón Bolívar tiene una estructura orgánica que le permite cumplir con su doble carácter de organismo internacional de integración y de institución académica que funciona en forma descentralizada con sus sedes y oficinas.

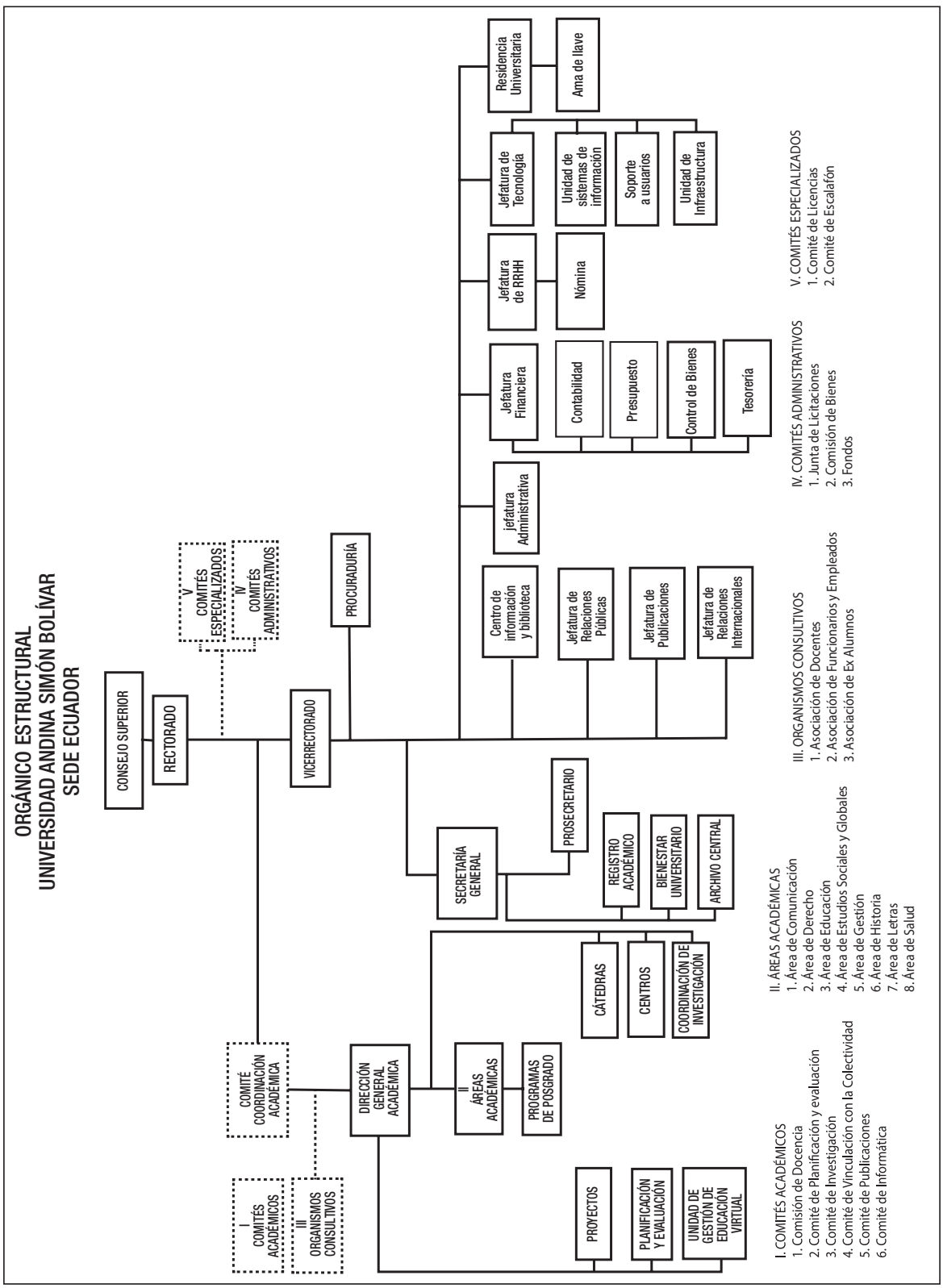
El máximo organismo de la Universidad es el Consejo Superior, integrado por un presidente, miembros que representan a los países de la Comunidad Andina, los rectores de las sedes, el rector de la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca y representantes de los docentes electos por la sede central y las sedes nacionales.

Como organismo de coordinación internacional docente-investigativo, la Universidad cuenta con un Consejo Académico en el que están representadas las sedes y oficinas.

El estatuto de la Universidad prevé el establecimiento de sedes académicas en todos los países de la Subregión, cada una dirigida por un rector. En la Sede Central y en las sedes nacionales funciona un Comité de Coordinación Académica. Las sedes locales están a cargo de un director, y de un coordinador docente cuando se realizan programas de docencia.

Los gastos de funcionamiento de la Universidad deben ser cubiertos por aportes de los gobiernos andinos. La ejecución de los programas se financia a través de la cooperación con organismos internacionales y locales.

La Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador (UASB-E), fue creada en 1992 y, para su funcionamiento, está organizada de acuerdo al siguiente organigrama funcional:



Elaboración: Jefatura de RRHH, enero/2014.

2. Diagnóstico FODA para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020

En el segundo semestre de 2014, la UASB-E inició la valoración del cumplimiento del Plan de Mejoramiento y Fortalecimiento Institucional 2011-2015, producto del proceso de evaluación interna con miras a la acreditación internacional obtenida en julio de 2010.

Este trabajo se centró en los procesos universitarios ejecutados en el quinquenio anterior para alcanzar los objetivos propuestos en el Plan aprobado en julio de 2010. El resultado se sistematiza en el Informe de cumplimiento del PMFI 2011-2015,[1] el cual detalla los aspectos directamente relacionados con la consecución de los resultados propuestos para cada actividad planificada, y, además, incluye información de procesos académicos generados como resultado de dichas actividades que hoy son parte de la gestión institucional.

Por su correspondencia temporal y organizativa, este informe se constituye en un diagnóstico a profundidad (FODA) de la Universidad, a partir del cual se plantean las propuestas estratégicas contenidas en este documento.

Los cinco proyectos de mejoramiento y los dos proyectos de fortalecimiento institucional que integraron el PMFI 2011-2015 respondieron a los objetivos institucionales identificados para las funciones fundamentales de la Universidad. Su aporte al Plan se calculó de acuerdo con el número de actividades de cada proyecto, en relación con un total de treinta y cuatro actividades. Como conclusión, se demuestra que el PMFI 2011-2015 alcanzó un cumplimiento total equivalente a 82,3 puntos sobre 100, lo cual se ubica en el rango de "muy satisfactorio".

Partiendo de estos criterios, en el siguiente cuadro se resume la valoración de ejecución de cada proyecto:

Proyecto	Línea estratégica	N.° de actividades	Peso porcentual en las actividades del PMFI	Nivel de cumplimiento del proyecto	Aporte al cumplimiento total del PMFI
PROYECTO 1. Reajuste del sistema de planificación de la Universidad.	Desarrollo institucional	6	17,6	90%	15,9
PROYECTO 2. Sistematización y mejora de los proyectos de gestión docente.	Docencia	8	23,5	77%	18,0
PROYECTO 3. Sistematización y redefinición de la función de vinculación con la colectividad.	Vinculación con la colectividad	5	14,7	77%	11,3

1. Universidad Andina Simón Bolívar, "Plan de Mejoramiento y Fortalecimiento Institucional. Informe de cumplimiento" (UASB-E, julio de 2015).

PROYECTO 4. Ordenamiento y desarrollo de la normativa vigente de la Universidad y formalización de procedimientos.	Desarrollo institucional	4	11,8	96%	11,3
PROYECTO 5. Redefinición de políticas y establecimiento de una instancia para el desarrollo de los talentos humanos.	Gestión	3	8,8	80%	7,1
PROYECTO 6. Actualización de la oferta académica en correspondencia con las necesidades sociales.	Docencia	4	11,8	72%	8,5
PROYECTO 7. Fortalecimiento de la investigación.	Investigación	4	11,8	87%	10,2
TOTAL		**34**	**100**		**82,3**

3. Responsabilidad institucional de evaluación y seguimiento del PMFI 2011-2015

En la estructura de la UASB-E se incluyó la existencia del Comité de Planificación y Evaluación Interna (CPEI) como instancia permanente, al que se integra el Subcomité de Evaluación Interna (SEI). Dada la trascendencia de las funciones de estas instancias, se designó al Director General Académico como su presidente.

Bajo la dirección del CPEI y con el seguimiento especializado del SEI, las instancias responsables de la ejecución de cada uno de los proyectos del PMFI 2011-2015 ejecutaron las actividades previstas en el Plan, cuya operativización se resumió en el "Informe de avance" entregado a la Comisión Andina de Evaluación y Acreditación en mayo de 2011.[2]

En el período comprendido entre mayo de 2011 y diciembre de 2014, la Universidad ejecutó el Plan de Mejoramiento y Fortalecimiento Institucional. Este proceso supuso la acción coordinada de todas las instancias académicas y administrativas, con la orientación permanente del Subcomité de Evaluación Interna como instancia responsable del seguimiento, control, ejecución y evaluación del cumplimiento del Plan; y, con el apoyo y acompañamiento de la Dirección General Académica.

En este contexto, a inicios del año 2011 se reestructuró la DGA. Se modificaron y ampliaron sus funciones para darle capacidad directriz en el seguimiento de los compromisos adquiridos ante el Sistema Andino de Integración durante el proceso de acreditación internacional de 2010.

2. Universidad Andina Simón Bolívar, "Plan de Mejoramiento y Fortalecimiento Institucional. Informe de avance" (UASB-E, 12 de mayo de 2011).

La ejecución del PMFI 2011-2015 permitió superar las debilidades identificadas en el proceso de autoevaluación institucional de 2009-2010, pero además ha contribuido al fortalecimiento de la articulación entre las instancias académicas y administrativas de la Universidad. Los sistemas de planificación y de evaluación académica se han institucionalizado y, en los últimos años, el informe de sus resultados aporta con insumos de gran utilidad a los procesos de mejoramiento continuo y retroalimentación del trabajo universitario.

De cara a los desafíos del desarrollo institucional para el próximo quinquenio, el proceso de evaluación del cumplimiento del PFMI 2011-2015 permitió identificar aspectos centrales que han sido considerados en la elaboración del presente Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, PEDI 2015-2020, enriquecido con las observaciones de miembros calificados de la comunidad universitaria en los talleres de trabajo convocados para el efecto.

4. Aspectos de la evaluación del PMFI 2011-2015 que sirvieron como base para la elaboración del PEDI 2015-2020

La elaboración del PEDI 2015-2020 tomó como base el análisis de las debilidades detectadas en el cumplimiento de las actividades definidas en el PMFI 2011-2015. Sin embargo, dado su número reducido y circunscripción a campos muy específicos del quehacer institucional, se ha privilegiado la consideración de las fortalezas universitarias como punto de apoyo para la proyección institucional.

Los criterios básicos formulados en el documento "Sistema de evaluación institucional", de junio de 2009, organizaron el objeto de evaluación de la UASB-E considerando como funciones fundamentales: docencia, investigación, vinculación con la colectividad, desarrollo institucional y gestión.

Los proyectos de mejora y fortalecimiento respondieron a esas funciones y, por lo tanto, también la valoración de su cumplimiento. De allí que, según el nivel de realización de los objetivos previstos, los distintos proyectos del PFMI 2011-2015 generaron insumos diferenciados para el nuevo Plan Estratégico, lo cual se resume de la siguiente manera:

- PROYECTO 1. Reajuste del sistema de planificación de la Universidad. A pesar de que en la evaluación interna los resultados de este proyecto fueron altamente satisfactorios, se considera incluir en el nuevo PEDI aspectos relacionados con la planificación y evaluación por su importancia para el desarrollo de la institución.
- PROYECTO 2. Sistematización y mejora de los proyectos de gestión docente. Se recomienda consideren aspectos agrupados en tres grandes líneas: sistema de seguimiento a graduados, perfeccionamiento docente y sistema de tutoría.
- PROYECTO 3. Sistematización y redefinición de la función de vinculación con la colectividad. Se considera necesario realizar un nuevo proyecto de mejora que incluya: articular la docencia, investigación y vinculación con la colectividad, afinar los programas de vinculación con la colectividad, perfeccionar los mecanismos de gestión, el registro y análisis de las actividades que se realizan en este ámbito.

- PROYECTO 4. Ordenamiento y desarrollo de la normativa vigente de la Universidad y formalización de procedimientos. No se estima que la Universidad requiera de un nuevo proyecto de mejoras en este ámbito.
- PROYECTO 5. Redefinición de políticas y establecimiento de una instancia para el desarrollo de los talentos humanos. Se recomienda que en el nuevo plan se considere: desarrollar mecanismos que regulen los ascensos del personal administrativo, implementar un sistema de evaluación para el personal administrativo, formular políticas de riesgos laborales y salud ocupacional, ampliar y mejorar los servicios de bienestar universitario de forma permanente.
- PROYECTO 6. Actualización de la oferta académica en correspondencia con las necesidades sociales. Se recomienda considerar los siguientes aspectos: desarrollar mecanismos para que el estudio de la necesidad social alimente a los programas de posgrado, avanzar hacia una propuesta de articulación interáreas que contemple criterios interdisciplinarios, y encontrar mecanismos adecuados de difusión de las líneas de docencia e investigación.
- PROYECTO 7. Fortalecimiento de la investigación. Se considera la necesidad de un proyecto específico relacionado con: identificar y reforzar los mecanismos de apoyo a los procesos de investigación académica que desarrolla la Universidad, fortalecer las investigaciones interdisciplinarias que permitan la colaboración al interior de cada área y entre las áreas académicas, participar en redes académicas nacionales e internacionales que contribuyan a la producción e intercambio de conocimientos y diversificar los espacios de divulgación de la producción académica.

La evaluación externa realizada por la CAEA incluyó reuniones de trabajo con los diversos estamentos universitarios, en las cuales se realizaron un conjunto de recomendaciones en los ámbitos de docencia, investigación, vinculación con la colectividad, desarrollo institucional y gestión. La Universidad evaluó estas recomendaciones considerando sus objetivos, sus condiciones institucionales y el contexto en el cual se desarrolla.

En base a ese análisis se considera que el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020 debe incorporar adicionalmente los siguientes aspectos:

a) Actividades cuyo bajo nivel de cumplimiento en el período 2011-2015 exige su continuidad.

b) Adecuación presupuestaria ajustada a los cambios indicados por la CAEA, que garantice su ejecución y que posibilite un seguimiento anual del gasto efectivo, que se realice por actividad planificada, para evitar desviaciones.

c) En los programas de posgrado, actualizar la oferta de programas de posgrado considerando la demanda social, la capacidad institucional y la retroalimentación de los graduados, perfeccionar los programas de doctorado y fortalecer la tutoría.

d) En investigación, actualizar la política de investigaciones que incluye el ajuste de líneas de investigación de las áreas académicas y programas.

e) En vinculación con la colectividad, precisar criterios y mecanismos para la articulación de la función de vinculación con la colectividad con aspectos de la formación de posgrado y la investigación.

f) Actividades clave para asegurar el desarrollo institucional de acuerdo a la proyección planteada por la UASB-E:

- Consolidación del sistema de planificación que considere la articulación con la planificación estratégica.
- Desarrollo de una propuesta para la autoevaluación de dos programas de posgrado con miras a la acreditación
- Implementación de un sistema de calidad institucional, así como el adecuado funcionamiento de los sistemas informáticos.
- Incorporación de los enfoques de género, inclusión y equidad como elementos transversales del quehacer universitario, lo cual determina realizar análisis internos sobre estos temas.
- Consolidación del proyecto misional de internacionalización de la UASB en la región andina y con el horizonte de los países de la UNASUR.

g) En gestión, alcanzar el perfeccionamiento del sistema de seguimiento a estudiantes y graduados que permita retroalimentar los programas de posgrado, el crecimiento institucional y la relación con la colectividad, así como, diseñar y aplicar un sistema de escalafón para el personal administrativo de la Universidad que recoja la tradición institucional y potencie su apoyo al desarrollo de la UASB.

5. Metodología utilizada para la elaboración del PEDI 2015-2020

Una vez concluida la evaluación del cumplimiento del PMFI 2011-2015, se inició la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020, el cual se desarrolló con criterios metodológicos semejantes a los empleados durante la formulación del Plan 2011-2015.

Las fortalezas y debilidades identificadas en el proceso de valoración del cumplimiento de los proyectos del Plan de Mejoramiento y Fortalecimiento Institucional 2011-2015 constituyen el punto de partida para la formulación de nuevos proyectos que articulen las necesidades del crecimiento universitario vivido en el último quinquenio.

Por esta razón, el nuevo PEDI no se reduce a actividades de mejora, sino que conjuga proyectos de fortalecimiento articulados a las líneas estratégicas que la Universidad ha definido, e integra la función de desarrollo institucional con actividades clave que responden a la proyección institucional y la gestión como soporte a las líneas estratégicas académicas básicas.

El nuevo objetivo es implementar un PEDI para el período 2015-2020, cuya construcción se basó en el trabajo de instancias especializadas como el Comité de Planificación y Evaluación Interna para incorporar, en un segundo momento, los criterios de representantes calificados de los estamentos universitarios.

El proceso de elaboración del PEDI 2015-2020 se extendió desde el tercer trimestre de 2014 hasta mediados de 2015, concluyendo con su aprobación por el Comité de Coordinación Académica. El procedimiento desarrollado se resume en las tareas enlistadas en el siguiente cronograma.

Tareas	Sep.	Oct. Nov.	Dic. Ene.	Feb. Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agt.
El CCA resuelve la realización del proceso de evaluación del cumplimiento del PMFI 2011-2015 y del nuevo PEDI.									
El SEI define la metodología que debe aplicarse, identifica a los responsables institucionales de cada proyecto y elabora una propuesta para conocimiento del CCA.									
Las unidades académicas y administrativas responsables desarrollan las acciones necesarias para recopilar los documentos de respaldo del cumplimiento de los siete proyectos del PMFI 2011-2015.									
Los responsables designados elaboran los informes preliminares del cumplimiento de los siete proyectos del PMFI 2011-2015.									
La DGA redacta el informe consolidado de evaluación de cumplimiento del PFMI 2011-2015 y lo pone a consideración del CPEI y del SEI.									
La Jefatura Financiera valora el gasto efectivo para el cumplimiento del PMFI 2011-2015.									
La DGA redacta el PEDI 2015-2020 y lo pone a consideración del CPEI y del SEI.									
El CPEI organiza talleres de socialización para que los estamentos universitarios conozcan el Informe de cumplimiento del PMFI 2011-2015 y elaboren los borradores de los cinco proyectos del PEDI 2015-2020.									
La Jefatura Financiera valora el presupuesto para los cinco proyectos del PEDI 2015-2020.									
El CCA aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020.									

Las directrices provenientes del Comité de Coordinación Académica (CCA), máximo organismo colegiado de la UASB-E, condujeron el trabajo del Comité de Planificación y Evaluación Interna que, con el soporte técnico y operativo de la Dirección General Académica, generó espacios institucionales destinados a discutir los alcances del nuevo Plan y generar criterios colectivos que organizarán el trabajo universitario en el próximo quinquenio.

Taller	Tema tratado
Taller 1	Línea estratégica: Desarrollo Institucional
Taller 2	Línea estratégica: Docencia
Taller 3	Línea estratégica: Investigación
Taller 4	Línea estratégica: Gestión • Gestión administrativa • Gestión de comunicación • Gestión informática y tecnológica • Gestión de infraestructura • Gestión de las relaciones internacionales
Taller 5	Línea estratégica: Gestión • Gestión financiera • Gestión de Recursos Humanos • Gestión de estudiantes • Gestión de profesores • Bienestar estudiantil
Taller 6	Línea estratégica: Gestión • Gestión académica
Taller 7	Línea estratégica: Vinculación con la Colectividad

El mecanismo elegido para procesar esta participación fue la realización de siete talleres de socialización que se sintetizan en el siguiente cuadro:

En las reuniones se analizaron las recomendaciones del informe de evaluación externa de la CAEA, así como los compromisos establecidos por la Universidad, considerando los instrumentos de planificación institucional a los cuales estas recomendaciones debían incorporarse.

Una vez se realizaron los ajustes al PEDI 2015-2020 se siguieron los pasos establecidos para su socialización a las instancias pertinentes como se indica en el Anexo 2, donde se resumen las resoluciones y discusiones que dinamizaron los talleres para la construcción del Plan.

6. Aspectos generales del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020

• Misión, Visión y Principios Institucionales

El PEDI 2015-2020 parte, como elementos fundamentales, de la misión, de la visión y de los principios institucionales establecidos por la Universidad. La misión tiene naturaleza estatutaria y fue aprobada por el Parlamento Andino en el periodo ordinario de sesiones de noviembre de 2008, por lo que cualquier modificación deberá cumplir con el mismo procedimiento. No sucede lo mismo con la visión, que ha sido discutida y actualizada por la Sede Ecuador.

MISIÓN

La Universidad Andina Simón Bolívar es una institución académica internacional autónoma que se dedica a la investigación, enseñanza universitaria, prestación de servicios y producción de información, especialmente para la transmisión y desarrollo de conocimientos científicos y tecnológicos; el desarrollo de la cultura y el fomento al espíritu de cooperación y coordinación entre las universidades del país, de la Comunidad Andina y Suramericana, con la finalidad de coadyuvar a la realización y el fortalecimiento de los principios fundamentales que presiden la integración y el desarrollo de la región.[3]

VISIÓN

La Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, es la universidad internacional pública de posgrado más relevante de la Comunidad Andina y una de las más destacadas de Suramérica que, en el marco de la integración regional, produce y difunde de forma crítica e innovadora saberes y conocimientos científicos con el más alto nivel académico.

La Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, forma académicos y profesionales de excelencia en el campo de las ciencias sociales y de otras áreas científicas y tecnológicas, en respuesta a las demandas de desarrollo del país y de la integración andina y sudamericana. Cuenta con un ambiente propicio para la reflexión, la investigación, la docencia y la vinculación con la colectividad, en un marco de cooperación y esfuerzo de todas las instancias de la Universidad. Realiza investigación científica de alto nivel articulada a programas de formación, capacitación y vinculación con la colectividad. Promueve el debate académico y el diálogo social a nivel nacional, regional e internacional, y coopera con los gobiernos de la Comunidad Andina y de la Unión de Naciones Sudamericanas – Unasur–, con instituciones académicas y con otras entidades públicas y privadas. Integra a su sistema de gestión la planificación, así como los procesos de autoevaluación y evaluación externa como mecanismos de fortalecimiento institucional y acreditación.

3. Universidad Andina Simón Bolívar, Estatuto. Gaceta oficial del Parlamento Andino XXXIII, periodo ordinario de sesiones de noviembre de 2008, 109.

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

En el quehacer universitario, históricamente, se han identificado algunos principios que constituyen la base o fundamento de su razón de ser y el horizonte que guía la acción educativa universitaria. Un principio se ubica en el campo de las relaciones, como capacidades relacionales de las personas, de los sujetos inmersos en el trabajo educativo.

Entre los principios que se han construido históricamente en el quehacer de la UASB-E se encuentran:

- **Autonomía universitaria.** La UASB-E es una institución autónoma de carácter internacional que a partir de sus estatutos de creación y normas que se ha dado, estructura su propio gobierno, sus formas de administración y gestión, formula sus programas de estudio y establece su sistema y régimen académico, garantizando la libertad de cátedra y pensamiento, dentro de los límites que marcan los contextos históricos de la sociedad ecuatoriana y sudamericana.
- **Integración andina y sudamericana.** La Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, es una universidad pública de carácter internacional. Tiene un mandato específico no solo en la enseñanza, sino también en la promoción y avance de la integración regional, en el contexto de la CAN y UNASUR.
- **Responsabilidad académica.** La institución está comprometida con el debate académico, la responsabilidad de asegurar el desarrollo integral de las personas involucradas en los procesos educativos, y el conocimiento científico que responden a la realidad del Ecuador, el área andina y sudamericana.
- **Compromiso con la colectividad.** La UASB, basa su desarrollo de docencia e investigación en vínculos y compromisos estrechos con la comunidad y en especial con aquella más desfavorecida; propende por la paz y el diálogo, el apoyo a los procesos sociales, culturales y económicos mediante la creación y fortalecimiento de una conciencia social, ambiental e institucional, de solidaridad y apoyo mutuo.
- **Democracia**. Es una institución educativa que garantiza la igualdad de oportunidades, los procesos democráticos, interculturales, incluyentes y promueve el respeto por la diversidad y la no discriminación.
- **Libertad de pensamiento**. Es la capacidad que tienen los seres humanos para tomar decisiones en torno al pensamiento y a la acción: libertad de pensamiento y libertad de acción que, en su articulación hacen posible la praxis transformadora del mundo, tanto universitario en particular, como social en general.
- **Diálogo y cooperación**. La Universidad garantiza las relaciones dialógicas internas con la sociedad y con el sistema universitario nacional e internacional, con los centros académicos del país, la región y el mundo como estrategia de intercambio académico, enriquecimiento científico y colaboración institucional.

• Objetivo y estrategia generales

OBJETIVO GENERAL

El PEDI 2015-2020 busca asegurar la calidad de la oferta de posgrado, fortalecer las funciones de investigación y de vinculación con la colectividad, así como potenciar el desarrollo institucional y los procesos de gestión que dan soporte a las actividades académicas de la Universidad.

ESTRATEGIAS GENERALES

Para superar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas que fueron identificadas en la evaluación del cumplimiento del Plan de Mejoramiento y Fortalecimiento Institucional 2011-2015, el PEDI 2015-2020 propone un conjunto de estrategias que, en concordancia con los principios institucionales, parten del criterio de que la Universidad es un espacio para el desarrollo del conocimiento universal que se articula en las tres funciones académicas de: docencia, investigación y vinculación con la colectividad.

- La docencia tiene como eje fundamental el doctorado, reconociendo su papel primordial en la formación profesional.
- El doctorado interactúa con la investigación en la producción y difusión del conocimiento.
- La oferta académica guarda correspondencia con las necesidades sociales y orienta su trabajo hacia la colectividad; enmarcada en un contexto sudamericano, en diálogo con otras instituciones de la región y el mundo.

Con este horizonte general, el PEDI 2015-2020 plantea la ejecución de proyectos relacionados con cada una de las funciones institucionales definidas, que permitirán alcanzar el objetivo propuesto, y en línea con la Misión, Visión y Principios Institucionales de la Universidad

• Proyectos que integran el PEDI 2015-2020

El presente Plan se estructura con cinco proyectos estratégicos articulados a las tres funciones académicas de la Universidad, e incorpora aspectos del desarrollo institucional que enmarca todo el trabajo universitario en relación a su proyección estratégica institucional; además, integra los procesos de gestión cuyo objetivo es proveer el soporte necesario para el adecuado cumplimento de las funciones básicas.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1. Docencia

- PROYECTO 1. Fortalecimiento de los programas de posgrado de la Universidad.
- OBJETIVO: Asegurar la calidad de la oferta de posgrado de la UASB-E, mediante la actualización de programas con perspectiva interdisciplinaria, que incorporen los avances del conocimiento y respondan a las necesidades sociales
- ESTRATEGIA: Organizar la reflexión de las áreas académicas en torno a la ampliación de la oferta de programas de posgrado, que responda a los adelantos del conocimiento científico y otros saberes, en relación con las necesidades del desarrollo de la sociedad ecuatoriana, andina y sudamericana. Esa oferta articulará tanto programas de orientación investigativa como otros de carácter profesional, en el marco conceptual definido por el doctorado.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2. Investigación

- PROYECTO 2. Fortalecimiento de la investigación académica
- OBJETIVO: Afianzar los procesos de investigación y difusión de la producción académica para que incidan positivamente en la resolución de los problemas sociales.
- ESTRATEGIAS: Articular grupos de investigadores vinculados a la docencia. Desarrollar mecanismos de formación para docentes investigadores. Ampliar la publicación de investigaciones impresas y en nuevos canales tecnológicos. Participar en redes de investigación generadas entre las áreas académicas dentro y fuera de la Universidad. Definir el soporte financiero y tecnológico para las investigaciones.

  Estas estrategias se consolidan a partir de la identificación de los aspectos del conocimiento científico que deban plasmarse en los campos de investigación que conducen el trabajo de las áreas académicas, así como en las líneas de investigación que desarrollan los programas de posgrado.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3. Vinculación con la colectividad

- PROYECTO 3. Fortalecimiento de la vinculación con la colectividad
- OBJETIVO: Potenciar la gestión de los programas y procesos de vinculación con la colectividad que permitan la generación de espacios académicos de reflexión y producción de conocimientos conjuntamente con actores sociales e institucionales.
- ESTRATEGIA: Crear espacios para el diálogo a partir de la oferta académica (programas de posgrado y de educación continua) y en relación con las demandas identificadas en un entorno caracterizado por su diversidad social y cultural.

LÍNEA ESTRATÉGICA 4. Desarrollo institucional

- PROYECTO 4. Fortalecimiento de los procesos claves para el desarrollo institucional
- OBJETIVO: Asegurar la articulación y el desarrollo de los procesos de internacionalización; transversalización de enfoques de derechos humanos, diversidades y género; la planificación y evaluación institucional que contribuyan al crecimiento institucional.

- ESTRATEGIAS: Evaluar los procesos de internacionalización y realizar ajustes. Diagnosticar los procesos de transversalización de enfoques y establecer un plan para su institucionalización. Implementar un sistema de gestión de la calidad y desarrollar sistemas integrales que permitan dar soporte y articular las funciones académicas y administrativas.

LÍNEA ESTRATÉGICA 5. Gestión institucional

- PROYECTO 5. Fortalecimiento de la gestión institucional
- OBJETIVO: Consolidar los procesos de gestión académica, administrativa y financiera para garantizar el desarrollo de las funciones académicas de la Universidad.
- ESTRATEGIAS: Actualizar el sistema de seguimiento y apoyo a estudiantes y graduados. Mejorar las capacidades del personal técnico y administrativo. Brindar servicios universitarios de calidad e instalaciones acordes a los requerimientos académicos.

• Responsables institucionales

El PEDI 2015-2020 fue aprobado por el Comité de Coordinación Académica de la UASB-E y conocido por el Consejo Superior de la Universidad.

La instancia responsable de su diseño fue el Comité de Planificación y Evaluación Interna (CPEI), con el apoyo técnico de la Dirección General Académica. Es de responsabilidad del CPEI asegurar la concordancia entre los distintos instrumentos de la planificación universitaria.

La ejecución del PEDI es de responsabilidad general del Rector, autoridad máxima de la UASB-E, con el apoyo del Presidente del CPEI y del Jefe financiero. Los responsables de la ejecución y seguimiento de cada proyecto se especifican a nivel de actividad y tarea.

La evaluación y el seguimiento del Plan son responsabilidad del Subcomité de Evaluación Interna, como instancia académica especializada, que contará con el apoyo técnico y operativo de la Dirección General Académica.

• Período de ejecución y evaluación

De manera semejante al rol cumplido por el PMFI 2011-2015, los proyectos estratégicos para el nuevo quinquenio se constituyen en elementos que orientarán el trabajo de toda la Universidad; no obstante, para su ejecución se han definido responsables a nivel de tarea, tiempos de ejecución, requerimientos humanos, materiales y presupuestarios.

De esta manera, la UASB-E dispone de instrumentos que coadyuvarán a la ejecución de las actividades previstas y el compromiso de sus autoridades de facilitar los recursos financieros necesarios para la ejecución de los proyectos institucionales en las líneas estratégicas.

La ejecución del PEDI 2015-2020 se dividirá en dos momentos: a) cuatro años para implementar el Plan; b) un año, el último del quinquenio, para realizar una nueva evaluación institucional, que concluirá en el primer semestre de 2020.

• Presupuesto para el PEDI 2015-2020

El presupuesto requerido para el cumplimiento de las actividades y tareas previstas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020, que se desglosa en el siguiente cuadro, ha sido calculado por proyecto y para cada uno de los cuatro años de ejecución enunciados. Además, se incorpora un monto general destinado al proceso de autoevaluación institucional que deberá ejecutarse en el quinto año.

Proyectos estratégicos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total por proyecto
PROYECTO 1. Fortalecimiento de los programas de posgrado de la Universidad.	259.660	321.899	292.979	294.008		1’168.546
PROYECTO 2. Fortalecimiento de la investigación académica.	620.922	620.922	633.666	620.922		2’496.432
PROYECTO 3. Fortalecimiento de la vinculación con la colectividad.	65.238	185.111	181.743	144.482		576.574
PROYECTO 4. Fortalecimiento de los procesos claves para el desarrollo institucional.	167.719	265.682	207.443	184.715		825.559
PROYECTO 5. Fortalecimiento de la gestión institucional.	3’927.828	2’167.593	1’164.197	1’164.197		8’423.815
TOTAL presupuesto de proyectos	5’041.367	3’561.207	2’480.028	2’408.324		13’490.926
Proceso de autoevaluación institucional con fines de acreditación.					67.000	67.000
TOTAL GENERAL	5’041.367	3’561.207	2’480.028	2’408.324	67.000	13’557.926

Nota: los valores se presentan en dólares estadounidenses (US).

El presupuesto total del PEDI 2015-2020 asciende a US $13’557.926. Sin embargo, se debe considerar que en el proyecto 5 se incluye, en la actividad “Ampliación de la infraestructura y mantenimiento de las instalaciones del campus universitario”, las tareas de diseño y ejecución de planes de desarrollo de la infraestructura física de la Universidad, adecuaciones de las instalaciones del campus universitario e inversiones como la adquisición de bienes inmuebles. El presupuesto para estas tareas es de US $5’974.306.

• Criterios de seguimiento y evaluación

Como se indicó anteriormente, la evaluación y seguimiento de este Plan recae bajo la responsabilidad institucional del Subcomité de Evaluación Interna, con el apoyo técnico y operativo de la Dirección General Académica. No obstante, es necesario señalar que su adecuado cumplimiento exigirá del involucramiento de toda la comunidad universitaria, tanto de las autoridades como de las áreas académicas, instancias técnicas y administrativas, docentes, investigadores y estudiantes

El PEDI 2015-2020 es parte del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Universidad, por lo tanto, su ejecución deberá considerar un conjunto de procedimientos interrelacionados y complementarios entre sí, con objetivos y estrategias orientados a generar información que permita:

- Analizar el desempeño y los avances en la ejecución de las actividades planificadas.
- Garantizar la calidad de los procesos y productos alcanzados.
- Analizar los resultados, efectos e impactos generados por las actividades realizadas.
- Sistematizar las experiencias para retroalimentar el desempeño y resultados futuros.

Los principios estratégicos que orientan este proceso son:

- Enfoque participativo que involucre a todos los actores en los procesos de generación, análisis y comunicación de la información.
- Formación y fortalecimiento de las capacidades institucionales, a fin de que los distintos actores participen en la construcción de la información, en su análisis y en la toma de decisiones.
- Combinación orgánica de distintas metodologías, herramientas y técnicas, cualitativas y cuantitativas, participativas y por delegación.
- Promoción de la reflexión y análisis orientada a planificar las acciones, procesos y productos más adecuados para contribuir a alcanzar los resultados en el ámbito de efectos e impactos esperados.

Este enfoque del sistema se dirige al impacto, comprendido como la trascendencia de los procesos ejecutados, que parte de los siguientes lineamientos operativos:

- Apoyo a la gestión institucional en cada una de sus funciones y unidades.
- Seguimiento a la planificación, entendida no solo como un conjunto de actividades e insumos, sino como procesos orgánicamente vinculados que garantizan calidad en los productos, efectos e impactos.
- Fortalecimiento de las capacidades de los diferentes actores: (áreas académicas, instancias técnicas y administrativas, docentes, investigadores y estudiantes) para la generación y análisis de la información así como para la toma de decisiones.

Los resultados y beneficios esperados en cada una de las actividades de los proyectos que integran el PEDI 2015-2020 serán evaluados anualmente, estableciendo los porcentajes de su avance y los niveles de gasto efectivo. Los indicadores ya determinados orientarán un ejercicio de autoevaluación ejercido por las áreas e instancias administrativas.

Además del seguimiento anual, después del segundo año de ejecución del Plan se realizará un informe a profundidad de medio período, cuyos resultados permitirán tomar las acciones correctivas que se requieran para llegar al cuarto año con niveles adecuados de cumplimiento general.

Finalmente, al iniciar el quinto año, la UASB-E deberá implementar un nuevo proceso de autoevaluación institucional que, partiendo de los criterios de calidad establecidos en el sistema aprobado en 2009 –con los ajustes y ampliaciones que sean necesarios–, permita analizar los avances de la Universidad durante una década y definir nuevos horizontes para su posterior desenvolvimiento.

Para garantizar el desarrollo de esta actividad, el PEDI 2015-2020 prevé un monto presupuestario destinado a cubrir los requerimientos específicos de: personal, equipos, suministros, publicaciones y otros gastos previsibles.

7. Objetivos y proyectos estratégicos del PEDI 2015-2020

• Objetivos estratégicos

De acuerdo con los requerimientos universitarios, se han identificado cinco objetivos estratégicos que articularán el trabajo en las tres funciones fundamentales de la Universidad (docencia, investigación y vinculación con la colectividad) y en las dos que dan soporte a las anteriores (desarrollo institucional y gestión)

- **Objetivo estratégico 1**. Asegurar la calidad de la oferta de posgrado de la UASB-E, mediante la actualización de programas con perspectiva interdisciplinaria, que incorporen los avances del conocimiento y respondan a las necesidades sociales.
- **Objetivo estratégico 2.** Afianzar los procesos de investigación y difusión de la producción académica para que incidan positivamente en la resolución de los problemas sociales.
- **Objetivo estratégico 3.** Potenciar la gestión de los programas y procesos de vinculación con la colectividad que permitan la generación de espacios académicos de reflexión y producción de conocimientos conjuntamente con actores sociales e institucionales.
- **Objetivo estratégico 4.** Asegurar la articulación y el desarrollo de los procesos de internacionalización, transversalización de enfoques de derechos humanos, diversidades y género, la planificación y evaluación institucional que contribuyan al crecimiento institucional.
- **Objetivo estratégico 5.** Consolidar los procesos de gestión académica, administrativa y financiera para garantizar el desarrollo de las funciones académicas de la Universidad.

• Proyectos, líneas estratégicas y actividades clave

El PEDI 2015-2020 articula cinco proyectos que responden a las líneas estratégicas de la Universidad, para cada caso se ha designado un responsable general de seguimiento de las actividades clave definidas.

Proyecto estratégico 1
Fortalecimiento de los programas de posgrado de la Universidad

- Línea estratégica: **Docencia**
- Responsable de seguimiento: **Director General Académico**
- Actividades clave
  - Actividad 1.1
    Actualización permanente de la oferta académica acorde con el desarrollo del conocimiento, orientada a profundizar las relaciones interdisciplinarias intra e interáreas académicas de la Universidad, que responda a las necesidades sociales y a la retroalimentación generada por los graduados
  - Actividad 1.2
    Fortalecimiento de la naturaleza internacional de los procesos de docencia de la Universidad.
  - Actividad 1.3
    Perfeccionamiento del funcionamiento de los programas de doctorado.
  - Actividad 1.4
    Fortalecimiento de la tutoría en los diferentes tipos de programa de posgrado.
  - Actividad 1.5
    Desarrollo de los procesos técnicos de apoyo a los programas de posgrado a cargo de instancias especializadas.
  - Actividad 1.6
    Perfeccionamiento permanente de las planta de docentes investigadores a partir de los requerimientos de las áreas académicas.

Proyecto estratégico 2
Fortalecimiento de la investigación académica

- Línea estratégica: **Investigación**
- Responsable de seguimiento: **Presidente del Comité de Investigaciones**
- Actividades clave
  - Actividad 2.1
    Fortalecimiento de la investigación interdisciplinaria promoviendo la colaboración intra e interáreas académicas.
  - Actividad 2.2
    Formación de redes colaborativas temáticas, entre docentes de la UASB-E y de otras universidades del país y del mundo.

- Actividad 2.3
  Diversificación de canales de divulgación de la producción académica de docentes investigadores, estudiantes y otros académicos.

Proyecto estratégico 3
Fortalecimiento de la vinculación con la colectividad

- Línea estratégica: **Vinculación con la colectividad**
- Responsable de seguimiento: **Presidente del Comité de Vinculación con la Colectividad**
- Actividades clave
  - Actividad 3.1
    Precisión de criterios y mecanismos que permitan la articulación efectiva entre docencia, investigación y vinculación con la colectividad en los programas académicos.
  - Actividad 3.2
    Mejoramiento de los programas de vinculación con la colectividad que desarrollan las áreas académicas.
  - Actividad 3.3
    Perfeccionamiento de los criterios y mecanismos de gestión de los procesos de vinculación con la colectividad que desarrolla la Universidad.
  - Actividad 3.4
    Registro y análisis de las actividades de vinculación con la colectividad realizadas por las áreas académicas y otras instancias de la Universidad.

Proyecto estratégico 4
Fortalecimiento de los procesos claves para el desarrollo institucional

- Línea estratégica: **Desarrollo institucional**
- Responsables de seguimiento: **Jefe de Relaciones Internacionales, Coordinadora del PADH, Director General Académico y Presidente del Comité de Informática**
- Actividades clave

Internacionalización

  - Actividad 4.1
    Reformulación de la estrategia de internacionalización de la Universidad.
  - Actividad 4.2
    Fortalecimiento de la cooperación internacional con universidades y centros académicos de la región y el mundo.
  - Actividad 4.3
    Incremento de la movilidad internacional de docentes investigadores, estudiantes y personal técnico y administrativo.

Transversalización de enfoques de derechos humanos, diversidades y género

- Actividad 4.4
  Incorporación de enfoques de derechos humanos, diversidades y género en políticas y normas institucionales.

Planificación y evaluación

- Actividad 4.5
  Fortalecimiento del sistema de planificación y evaluación.
- Actividad 4.6
  Acreditación internacional de programas de posgrado.
- Actividad 4.7
  Desarrollo de un sistema de gestión de la calidad institucional de la UASB.
  Sistemas informáticos
- Actividad 4.8
  Perfeccionamiento de los sistemas informáticos.

Proyecto estratégico 5
Fortalecimiento de la gestión institucional

- Línea estratégica: **Gestión**
- Responsables de seguimiento: **Jefe Administrativo y Jefa de Recursos Humanos**
- Actividades clave
  - Actividad 5.1
    Actualización del sistema de seguimiento a estudiantes y graduados.
  - Actividad 5.2
    Fortalecimiento del apoyo a los estudiantes por parte de la oficina de bienestar universitario.
  - Actividad 5.3
    Reestructuración del orgánico funcional, normas y procedimientos que regulan la administración de los recursos humanos.
  - Actividad 5.4
    Formulación de un plan de acción sobre riesgos laborales, salud ocupacional y desastres.
  - Actividad 5.5
    Ampliación de la infraestructura y mantenimiento de las instalaciones del campus universitario

• Operativización del PEDI 2015-2020

La operativización de los cinco proyectos estratégicos que conforman el PEDI 2015-2020 se detalla en las matrices individuales que se incorporan al presente documento, con los siguientes detalles generales: nombre del proyecto, línea estratégica a la que responde, objetivo estratégico y responsable de seguimiento.

A nivel de cada actividad, la matriz de planificación precisa los siguientes aspectos: tareas, resultados o beneficios esperados de la tarea, indicadores a nivel de tarea, medios de verificación y responsables institucionales de la tarea.

Proyectos estratégicos del PEDI 2015-2020

PROYECTO ESTRATÉGICO 1:
Fortalecimiento de los programas de posgrado de la Universidad

Línea estratégica: DOCENCIA

Objetivo estratégico 1:
Asegurar la calidad de la oferta de posgrado de la UASB-E, mediante la actualización de programas con perspectiva interdisciplinaria, que incorporen los avances del conocimiento y respondan a las necesidades sociales.

Responsable de seguimiento: Director General Académico.

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Actividad 1.1: Actualización permanente de la oferta académica acorde con el desarrollo del conocimiento, orientada a profundizar las relaciones interdisciplinarias intra e inter áreas académicas de la Universidad, que responda a las necesidades sociales y a la retroalimentación generada por los graduados.				
Precisar el espacio institucional y los mecanismos a través de los cuales se identificará la demanda social	Definido el espacio institucional y los mecanismos con los que se apoyará técnicamente la determinación de la demanda social y su seguimiento	Porcentaje de ejecución de la actividad	Informes de seguimiento	• Directores de áreas académicas • Coordinadores académicos de programas de posgrado
Articular los resultados de la identificación de la demanda social al diseño de los programas de posgrado	100% de programas de posgrado incorporan la identificación de la demanda social	Porcentaje de programas que incorporan la identificación de la demanda social	Documentos de los programas de posgrado	• Directores de áreas académicas • Coordinadores académicos de programas de posgrado
Incorporar en el diseño de los programas de posgrado elementos que viabilicen las relaciones al interior y entre las distintas áreas académicas de la Universidad de acuerdo a sus necesidades	• El diseño de los programas de posgrado incorpora elementos para viabilizar la relación entre las distintas áreas académicas • Las áreas académicas desarrollan programas de posgrado con la participación de docentes de otras áreas académicas	• Porcentaje de programas de posgrado que cuentan con la participación de docentes de otras áreas académicas • Porcentaje de asignaturas o módulos que son impartidas por docentes de diversas áreas académicas • Porcentaje de estudiantes de posgrado que participan en asignaturas de otras áreas académicas	• Informe sobre la participación de docentes de otras áreas académicas en los programas de posgrado • Informe sobre las asignaturas o módulos impartidos por docentes de diferentes áreas académicas • Informe sobre la participación de estudiantes en asignaturas de otras áreas académicas	• Director general académico • Secretaria general • Jefa de la Unidad de Informática
Evaluar el cumplimiento de la incorporación del enfoque interdisciplinario en los programas de posgrado	Los programas de posgrado incorporan enfoques interdisciplinarios	Porcentaje de programas de posgrado por área académica que incorporan enfoques interdisciplinarios	Documentos de los programas de posgrado	• Directores de áreas académicas • Coordinadores académicos de programas de posgrado

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Ejecutar el módulo del sistema de seguimiento a graduados, que permita retroalimentar los programas de posgrado	• Sistema de seguimiento a graduados que retroalimentan los programas de posgrado validado y en ejecución	• Porcentaje de implementación del módulo de seguimiento • Porcentaje de programas que alimentan el módulo	Informe sobre la aplicación del sistema de seguimiento a graduados	• Directores de áreas académicas • Coordinadores académicos de programas de posgrado
Actividad 1.2: Fortalecimiento de la naturaleza internacional de los procesos de docencia de la Universidad				
Actualizar los mecanismos de internacionalización de los programas de posgrado que incluya aspectos como validación de créditos e intercambio docente y estudiantil	• Reglamentación sobre validación de créditos. • Reglamentación sobre intercambio docente y estudiantil en relación a docencia	Porcentaje de mecanismos actualizados	Reglamentos	• Rector • Director general académico • Comité de docencia • Secretaria general
Potenciar la difusión del plan de becas de la Universidad para la región a través del portal Web y otros medios de divulgación	75% de la oferta de becas difundida a través del portal Web y otros medios de divulgación	Porcentaje de la oferta de becas difundida a través del portal Web y otros medios de divulgación	Reporte sitio web	• Secretaría general • Jefa de Relaciones Públicas
Actividad 1.3: Perfeccionamiento del funcionamiento de los programas de doctorado				
Integrar el Comité Académico de Doctorado	Comité Académico de Doctorado conformado	Porcentaje de acciones cumplidas para integrar el comité	Resolución	• Rector • Directores de áreas académicas • Directores de programas de doctorado
Homogenizar el esquema de funcionamiento de los programas de doctorado que incluya la articulación de las maestrías	• Esquema de funcionamiento de los programas de doctorado articulado con las maestrías • 75% de los programas aplican el esquema	Porcentaje de programas de doctorado que aplican el esquema de funcionamiento	Informe	• Comité académico de doctorado • Directores de áreas académicas • Directores de programas de doctorado • Coordinadores de programas de maestría de investigación
Actualizar las líneas de investigación de los doctorados	75% de líneas de investigación de los doctorados actualizadas	Porcentaje de programas de doctorado que cuentan con líneas actualizadas de investigación	Informe	• Comité académico de doctorado • Directores de áreas académicas • Directores de programas de doctorado
Actualizar la normativa y crear nuevos instructivos tales como las pautas para la elaboración y presentación de tesis doctoral	• Normas actualizadas sobre pautas para la elaboración y presentación de tesis doctoral • Instructivos actualizados sobre pautas para la elaboración y presentación de tesis doctoral	• Porcentaje de normas actualizadas • Porcentaje de instructivos actualizados	• Normas • Instructivos	• Rector • Comité académico de doctorado • Directores de áreas académicas • Directores de programas de doctorado • Secretaria general

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Acompañar a los doctorandos en el cumplimiento de actividades complementarias en la fase de investigación: tutoría, coloquios y publicaciones indexadas	• Requerimientos de los doctorandos en fase de investigación identificados • Propuesta diseñada y en ejecución sobre apoyo a doctorandos en fase de investigación	• Porcentaje de requerimientos atendidos • Porcentaje de propuesta ejecutada	Informe sobre apoyo a estudiantes en fase de investigación	• Comité académico de doctorado • Directores de programas de doctorado
Actividad 1.4: Fortalecimiento de la tutoría en los diferentes tipos de programa de posgrado				
Diagnosticar el funcionamiento de la tutoría en cada una de las áreas académicas	Diagnóstico realizado	Porcentaje de avance de diagnóstico	Informe de diagnóstico de funcionamiento de las tutorías	• Coordinador de la UAT • Directores de áreas académicas • Coordinadores de programas de posgrado
Actualizar y socializar las normas sobre tutoría en función del tipo de programa de posgrado (especialización superior, maestría de investigación, maestría profesional y doctorado)	• Normas actualizadas sobre tutoría en relación con el tipo de programa de posgrado • Normas socializadas	Porcentaje de normas actualizadas sobre tutoría en función de los tipos de programa de posgrado	Documentos de la UAT	• Rector • Procurador • Director general académico • Secretaria general
Actualizar y socializar los procedimientos de tutoría en función del tipo de programa de posgrado	• Procedimientos actualizados sobre tutoría en relación con el tipo de programa de posgrado • Procedimientos socializados	• Porcentaje de procedimientos actualizados • Porcentaje de avance de la socialización	• Documento de la UAT • Informe sobre procesos actualizados • Informe de socialización	• Coordinador de la Unidad de Apoyo Tutorial (UAT) • Directores de áreas académicas
Precisar los elementos que deben caracterizar a las tesis de maestría profesional y de investigación y los parámetros de su calidad	• Documento aprobado sobre elementos que caracterizan las tesis de maestría profesional y de investigación • Parámetros de calidad de las tesis de maestría establecidos	Porcentaje de cronograma ejecutado	• Documentos sobre características de las tesis de maestría • Documento sobre parámetros de calidad de las tesis de maestría	• Coordinador de la Unidad de Apoyo Tutorial (UAT) • Directores de áreas académicas
Implementar las tutorías bajo las nuevas normas y procedimientos en cada uno de los programas	Normas y elementos de tesis en funcionamiento	Porcentaje de programas de posgrado que aplican procedimientos actualizados de tutoría	Informe de implementación	• Directores de áreas académicas • Coordinadores de programas de posgrado • Secretaria general
Evaluar la restructuración del proceso de tutoría en función del incremento de la tasa de graduados	• La tutoría se perfecciona en los diferentes tipos de programas • 50% de tesis de maestría de investigación cumplen parámetros de calidad • La tasa de graduación se incrementa	• Porcentaje de tesis de maestría de investigación por año académico que cumplen satisfactoriamente los parámetros de calidad • Porcentaje de incremento anual de la tasa de graduación	• Informe del coordinador académico del programa de posgrado • Informe de evaluación de calidad sobre las tesis de maestría presentado por el Comité de Posgrado • Reportes anuales sobre tasa de graduación	• Director general académico • Directores de áreas académicas • Coordinadores de programas de posgrado • Secretaria general

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Actividad 1.5: Desarrollo de los procesos técnicos de apoyo a los programas de posgrado a cargo de instancias especializadas				
Actualizar e implementar los procesos técnicos de apoyo para el desarrollo de los programas de posgrado de responsabilidad del CIB y de la UGEV	80% de los programas de posgrado potencian su desarrollo con el apoyo del CIB y de la UGEV	• Porcentaje de procesos de apoyo del CIB actualizados • Porcentaje de procesos de apoyo del UGEV actualizados • Porcentaje de requerimientos de la currícula y sílabo de todos los programas de posgrado atendidos por el Centro de Información y Biblioteca y respaldado por su fondo bibliográfico especializado • Porcentaje de programas de posgrado que lo demanden, cuentan con el soporte de la UGEV, la plataforma virtual y otras tecnologías	• Informes anuales del CIB • Informes anuales de la UGEV	• Jefe del CIB • Coordinador de la UGEV • Directores de áreas académicas
Perfeccionar la difusión de los programas de posgrado	Los programas de posgrado potencian su difusión a través de múltiples mecanismos tales como: portal web actualizado, redes sociales e impresos	• Porcentaje de avance de la implementación del nuevo portal web 2.0 • Porcentaje de incremento de los mecanismos de difusión	Informes anuales de la Jefatura de Relaciones Públicas	• Jefa de Relaciones Públicas
Actividad 1.6: Perfeccionamiento permanente de las planta de docentes investigadores a partir de los requerimientos de las áreas académicas				
Diagnosticar desde las áreas académicas, los requerimientos de perfeccionamiento de las capacidades de los docentes investigadores en cuanto a: aspectos pedagógicos, nuevas tendencias y tecnologías para la docencia, tutoría, investigación, enfoque de género, inclusión y equidad, gestión académica y normativa institucional	Un documento de diagnóstico sobre requerimientos de perfeccionamiento de los docentes efectuado por áreas que incluya aspectos pedagógicos, nuevas tendencias y tecnologías para la docencia y la investigación, enfoque de género, inclusión, equidad, gestión académica y normativa institucional	Porcentaje de áreas diagnosticadas	Documento de diagnóstico	• Director general académico • Director del área académica de Educación • Directores de áreas académicas • Jefa de Recursos Humanos
Diseñar un plan de mejoramiento continuo que responda al diagnóstico realizado y que asegure la incorporación del enfoque de género, inclusión y equidad	Plan de mejoramiento continuo que contemple las necesidades de perfeccionamiento de los docentes investigadores así como temas relativos al enfoque de género, inclusión y equidad diseñado	Porcentaje de avance en la elaboración del plan de mejoramiento	Documento	• Director general académico • Director del área académica de Educación • Coordinador de la UAT • Coordinador de la Unidad de Gestión de la Educación Virtual (UGEV) • Jefe del Centro de Información y Biblioteca (CIB)

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Ejecutar las actividades propuestas en el plan aprobado	• 80% del plan de mejoramiento continuo de las capacidades docentes de los docentes investigadores ejecutado • 60% de docentes investigadores capacitados conforme a los parámetros establecidos en los que se destaca el enfoque de género • 75% de los docentes investigadores participan en actividades de sensibilización sobre género, equidad e inclusión	• Porcentaje de cumplimiento del Plan de mejoramiento continuo de las capacidades de los docentes investigadores • Porcentaje de docentes investigadores capacitados conforme a los parámetros establecidos en los que se desataca el enfoque de género • Porcentaje de docentes investigadores que participan en actividades de sensibilización sobre género, equidad e inclusión	Informes de ejecución del plan	• Director General Académico • Coordinador de la UAT • Coordinador de la UGEV • Jefe del CIB
Evaluar la ejecución del plan de perfeccionamiento permanente de los docentes investigadores	Plan de mejoramiento continuo de las capacidades de los docentes investigadores evaluado	Porcentaje de evaluación realizada	Informe de evaluación que incluya estadísticas de los docentes investigadores capacitados	• Director General Académico • Director del área académica de Educación • Directores de áreas académicas • Jefa de Recursos Humanos

PROYECTO ESTRATÉGICO 2:
Fortalecimiento de la investigación académica

Línea estratégica: INVESTIGACIÓN

Objetivo estratégico 2:
Afianzar los procesos de investigación y difusión de la producción académica para que incidan positivamente en la resolución de los problemas sociales.

Responsable de seguimiento: Presidente del Comité de Investigaciones.

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Actividad 2.1: Fortalecimiento de la investigación interdisciplinaria promoviendo la colaboración inter e intra áreas académicas				
Desarrollar investigaciones que perfeccionen los programas de posgrado y de vinculación con la colectividad	Las investigaciones académicas se articulan al desarrollo de los procesos docentes y a los programas de posgrado o de vinculación con la colectividad	Porcentaje de investigaciones académicas articuladas a programas de posgrado o de vinculación con la colectividad	Informe sobre investigaciones académicas realizadas	• Coordinador de investigaciones • Directores de áreas académicas
Actualizar la política de investigación aprobada en 2012 considerando los siguientes aspectos: las líneas de investigación de áreas y programas, la transversalización del enfoque de género y el trabajo inter e intra áreas académicas	Política de investigación actualizada incluye líneas de investigación de áreas y programas, y se ha logrado transversalizar el enfoque de género	• Porcentaje de actualizaciones de las líneas de investigación • Porcentaje de actualizaciones sobre enfoque de genero	Documento sobre política de investigaciones	• Coordinador de investigaciones • Directores de áreas académicas
Actividad 2.2: Formación de redes colaborativas temáticas, entre docentes de la UASB-E y de otras universidades del país y del mundo				
Estimular la formación de grupos de investigación, redes y talleres interdisciplinarios que fortalezcan la investigación en los campos temáticos de trabajo de las áreas académicas	Grupos, redes y talleres interdisciplinarios de investigación en funcionamiento	Porcentaje de investigaciones realizadas en el marco de grupos, redes y talleres de investigación	Reporte de investigaciones realizadas que incluya los campos temáticos	• Coordinador de investigaciones • Directores de áreas académicas • Jefe de Relaciones Internacionales
Identificar e impulsar la formación interdisciplinaria de redes temáticas de colaboración con docentes de otras universidades del país y del mundo	Proyectos interdisciplinarios de investigación desarrollados con redes académicas con otras Universidades del país y del mundo	Porcentaje de proyectos interdisciplinarios de investigación desarrollados en colaboración de docentes de la UASB-E con docentes de otras universidades	Informe sobre los proyectos interdisciplinarios en la UASB-E	• Coordinador de investigaciones • Directores de áreas académicas • Jefe de Relaciones Internacionales

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Actividad 2.3: Diversificación de canales de divulgación de la producción académica de docentes investigadores, estudiantes y otros académicos				
Incrementar la publicación de libros y revistas académicas impresas de la UASB-E como espacios de difusión de los resultados de las investigaciones de los docentes investigadores, estudiantes y otros académicos	• La producción de libros impresos de la UASB-E se incrementa • 75% de las revistas académicas impresas de la UASB-E se editan periódicamente • El número de revistas académicas impresas de la UASB-E se incrementa	• Porcentaje de incremento de la producción de libros impresos de la UASB-E • Porcentaje de ediciones de las revistas académicas impresas • Porcentaje de nuevas revistas académicas impresas de la UASB-E	• Informes anuales de libros impresos • Informes anuales de cada revista	• Presidente del Comité de Publicaciones • Jefa de Publicaciones • Coordinadores editoriales de las revistas
Incrementar la publicación de libros electrónicos y revistas académicas digitales de la UASB-E como espacios de difusión de los resultados de las investigaciones de los docentes investigadores, estudiantes y otros académicos	• Los libros impresos de la UASB-E tienen su correspondiente e-book • La UASB-E edita revistas académicas en formato digital	• Porcentaje de e-books respecto de los libros impresos • Porcentaje de revistas académicas de la UASB-E editadas en formato digital	• Informes anuales de e-books • Informes anuales de cada revista	• Presidente del Comité de Publicaciones • Jefa de Publicaciones • Coordinadores editoriales de las revistas
Elaborar y ejecutar el plan de mejora de la difusión, impacto y calidad de las revistas académicas de la Universidad que incluya el debate sobre la indexación	• Grupo de trabajo sobre revistas conformado • Plan de difusión, impacto y calidad de las revistas académicas elaborado y en ejecución	• Porcentaje de reuniones de discusión sobre indexación realizadas • Porcentaje de ejecución del plan	• Lista de miembros del grupo de trabajo sobre revistas • Memorias de reuniones de discusión • Plan de difusión • Informe de la ejecución del plan	• Directores de área • Editores de revistas
Actualizar y mejorar el Repositorio UASB digital como un espacio de difusión de la producción académica de los docentes investigadores, estudiantes y otros académicos	El Repositorio UASB digital cuenta con los recursos humanos y tecnológicos necesarios para su óptimo funcionamiento	• Porcentaje de incremento de las publicaciones académicas en el repositorio digital • Porcentaje de incremento de accesos al repositorio	• Informes anuales de publicaciones académicas • Informes anuales sobre accesos	• Jefe del CIB • Directores de áreas académicas
Identificar y aplicar mecanismos que potencien la difusión de resultados de investigaciones (docentes, doctorandos, etc.) a través de publicaciones de terceros en el ámbito nacional e internacional	Los docentes investigadores y estudiantes de la Universidad publican a través de instancias externas	Porcentaje de publicaciones académicas de la UASB-E difundidas en publicaciones de terceros en el ámbito nacional e internacional	Informe sobre publicación de docentes investigadores y estudiantes de la UASB-E a través de instancias externas nacionales e internacionales	• Coordinador de Investigaciones • Directores de áreas académicas

PROYECTO ESTRATÉGICO 3:
Fortalecimiento de la vinculación con la colectividad

Línea estratégica: VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

Objetivo estratégico 3:
Potenciar la gestión de los programas y procesos de vinculación con la colectividad que permitan la generación de espacios académicos de reflexión y producción de conocimientos conjuntamente con actores sociales e institucionales.

Responsable de seguimiento: Presidente del Comité de Vinculación con la Colectividad.

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Actividad 3.1: Precisión de criterios y mecanismos que permitan la articulación efectiva entre docencia, investigación y vinculación con la colectividad en los programas académicos				
Fortalecer las relaciones del Comité de Vinculación con la Colectividad con las áreas y otras instancias académicas	Espacios de coordinación entre las instancias académicas y el Comité de Vinculación con la Colectividad (8 reuniones al año)	Porcentaje de reuniones de trabajo del Comité con las áreas e instancias académicas realizadas	• Memoria de reuniones con acuerdos y compromisos • Lista de participantes en cada reunión	• Presidente del Comité de Vinculación con la Colectividad • Coordinador de vinculación con la colectividad • Directores de áreas académicas • Responsables de otros comités académicos
Socializar la política y la normativa de vinculación con la colectividad (VCC)	La política y la normativa de VCC es conocida por el 80% de la comunidad universitaria	Porcentaje de la comunidad académica que conoce la política y normativa de VCC	• Lista de actividades de socialización y participantes • Lista de envíos de correos electrónicos a los que se remitió documentos • Espacio dentro de la página web de la Universidad en donde se ubican los documentos de política y normativa de vinculación con la colectividad	• Presidente del Comité de Vinculación con la Colectividad • Coordinador de vinculación con la colectividad
Establecer los mecanismos de articulación de la vinculación con la colectividad con los procesos de docencia e investigación	Articulación entre los procesos de vinculación con la colectividad con la docencia e investigación	Porcentaje de mecanismos de articulación establecidos-	Informes de aplicación de los mecanismos de articulación de las funciones académicas	• Presidente del Comité de Vinculación con la Colectividad • Coordinador de vinculación con la colectividad • Responsable del Comité de Docencia

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Potenciar los programas de vinculación con la colectividad a través del diálogo de la Universidad con sectores sociales	Generación de espacios de diálogo entre la Universidad y sectores sociales que potencian los programas de vinculación con la colectividad	Porcentaje de actividades realizadas en la Universidad que promueven el diálogo con sectores sociales	Informe anual	• Presidente Comité de Vinculación con la Colectividad • Coordinador de vinculación con la colectividad • Directores de áreas académicas
Actividad 3.2: Mejoramiento de los programas de vinculación con la colectividad que desarrollan las áreas académicas				
Profundizar el análisis sobre concepciones educativas, metodológicas y herramientas de educación continua	Análisis sobre concepciones educativas, metodológicas y herramientas de educación continua desarrollados en la UASB-E	Porcentaje de actividades de discusión realizadas	• Diseño del taller • Lista de participantes • Ayuda memoria del taller con acuerdos y resoluciones	• Presidente Comité de Vinculación con la Colectividad • Coordinador de vinculación con la colectividad
Promover cursos de actualización orientados a ex estudiantes y graduados de la Universidad	Las áreas académicas ofrecen cursos de actualización orientados a ex estudiantes y graduados de la Universidad	Porcentaje de cursos desarrollados por área académica	• Diseño del curso • Lista de participantes	• Directores de áreas académicas
Generar y aplicar lineamientos que posibiliten incorporar el enfoque de género, inclusión y equidad en los programas de vinculación con la colectividad que desarrollan las áreas académicas	Lineamientos precisados para incorporar el enfoque de género, inclusión y equidad en los programas de vinculación con la colectividad que desarrollan las áreas académicas	Porcentaje de aplicación de los lineamientos sobre enfoque de género, inclusión y equidad en los programas de vinculación con la colectividad	• Informe	• Coordinador de Vinculación con la Colectividad • Directores de áreas académicas • Responsable PADH

Actividad 3.3: Perfeccionamiento de los criterios y mecanismos de gestión de los procesos de vinculación con la colectividad que desarrolla la Universidad				
Levantar los procesos de formulación, aprobación, ejecución y evaluación de las actividades de educación continua: cursos abiertos, cursos avanzados, cursos de capacitación y actualización, talleres permanentes, actividades y eventos académicos	Procesos de gestión de la educación continua levantados	Porcentaje de procesos levantados	• Procedimientos por tipo de actividad de educación continua • Informe sobre aplicación del proceso	• Presidente del Comité de Vinculación con la Colectividad • Director general académico • Secretaria general • Directores de áreas académicas • Coordinador de la UGEV • Jefa de la Unidad de Informática
Implementar el módulo informático de vinculación con la colectividad	Módulo informático de vinculación con la colectividad validado y en funcionamiento	Porcentaje de implementación del módulo	Informes anuales	• Presidente Comité de Vinculación con la Colectividad • Jefa de la Unidad de Informática

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Actividad 3.4: Registro y análisis de las actividades de vinculación con la colectividad realizadas por las áreas académicas y otras instancias de la Universidad				
Actualizar permanentemente la base de datos de los cursos de educación continua (cursos avanzados, abiertos, de capacitación y de actualización y talleres permanentes) así como las actividades académicas (congresos, simposios y seminarios)	• Módulo informático de vinculación con la colectividad actualizado permanentemente • 80% de las actividades de vinculación con la colectividad especificadas son registradas en el sistema académico	Porcentaje de actividades de vinculación con la colectividad registradas en el sistema académico	Reportes periódicos del sistema académico	• Coordinador y secretaria de vinculación con la colectividad • Secretaria general • Secretarias de áreas académicas • Jefa de la Unidad de Informática
Diseñar los mecanismos de evaluación y evaluar los cursos de educación continua (cursos avanzados, abiertos, de capacitación y de actualización y talleres permanentes) así como de las actividades académicas (congresos, simposios y seminarios) ejecutados por las áreas académicas y otras instancias universitarias	Mecanismos de evaluación aplicados	• Porcentaje de avance del diseño de evaluación • Porcentaje de evaluación realizada	• Diseño de mecanismos de evaluación • Informe de evaluación	• Directores de áreas académicas • Organizador responsable de actividades académicas • Secretarias de áreas académicas

PROYECTO ESTRATÉGICO 4:
Fortalecimiento de los procesos claves para el desarrollo institucional

Línea estratégica: DESARROLLO INSTITUCIONAL

Objetivo estratégico 4:
Asegurar la articulación y el desarrollo de los procesos de internacionalización, transversalización de enfoques de derechos humanos, diversidades y género, la planificación y evaluación institucional que contribuyan al crecimiento institucional.

Responsables de seguimiento: Jefe de Relaciones Internacionales, Coordinadora del PADH, Director General Académico, Presidente del Comité de Informática.

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Internacionalización				
Actividad 4.1: Reformulación de la estrategia de internacionalización de la Universidad				
Actualizar las normas y procedimientos de internacionalización	Normas y procedimientos de internacionalización actualizados	Porcentaje de normas actualizadas	Documento	• Rector • Procurador • Director general académico
Fortalecer la instancia de relaciones internacionales reajustando las normas relativas a la gestión de esta jefatura	Se cuenta con normas para el funcionamiento de la Jefatura de Relaciones Internacionales y se incorpora en el Orgánico Funcional las funciones definidas	Porcentaje de acciones ejecutadas	Documento	• Rector • Procurador • Director general académico
Diseñar y aplicar mecanismos de registro y sistematización de las experiencias de internacionalización que desarrolla la Universidad en coordinación con las áreas académicas y otras instancias	La Universidad dispone de mecanismos que facilitan el registro y la sistematización	• Porcentaje de avance de diseño de mecanismos • Porcentaje de registros levantados	• Documento del diseño de mecanismos • Reporte de registros • Documento de sistematización	• Jefe de Relaciones Internacionales • Jefa de la Unidad de Informática
Diseñar y aplicar el mecanismo de evaluación de los procesos de internacionalización desarrollados por la Universidad	Procesos de internacionalización desarrollados por la UASB-E evaluados	• Porcentaje de avance del diseño de la evaluación • Porcentaje de evaluación realizada	Documento de informe de evaluación sobre procesos de internacionalización	• Director general académico • Directores de áreas académicas • Jefe de Relaciones Internacionales

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Actividad 4.2: Fortalecimiento de la cooperación internacional con universidades y centros académicos de la región y el mundo				
Promover la cooperación internacional con otras instituciones académicas, especialmente de Suramérica, orientada a fortalecer la docencia, la investigación y la VCC	Incremento de la cooperación internacional con otras universidades y centros académicos de la región y el mundo	• Porcentaje de programas de posgrado en el que participan docentes internacionales • Porcentaje de programas de posgrado de otros centros académicos en los que participan los docentes de la UASB • Porcentaje de investigaciones realizadas conjuntamente con otras universidades y centros académicos • Porcentaje de publicaciones conjuntas con otras universidades y centros académicos • Porcentaje de actividades de VCC desarrolladas conjuntamente con otras universidades y centros académicos	Informes anuales	• Rector • Director general académico • Directores de áreas académicas • Jefe de Relaciones Internacionales
Actividad 4.3: Incremento de la movilidad internacional de docentes investigadores, estudiantes y personal técnico y administrativo				
Identificar los mecanismos que permitan desarrollar los objetivos de movilidad internacional planteados por la Universidad	Mecanismos identificados que permitirían desarrollar los objetivos de movilidad planteados por la Universidad	Porcentaje de mecanismos de movilidad identificados	Informes anuales	• Jefe de Relaciones Internacionales
Promover vínculos con otras instituciones académicas orientados a la movilidad internacional de docentes, investigadores, estudiantes y personal técnico y administrativo	Incremento de la movilidad de docentes, investigadores, estudiantes y personal técnico y administrativo	• Porcentaje de incremento del número de convenios suscritos • Porcentaje de incremento de convenios aplicados anualmente	Informes anuales	• Rector • Director general académico • Directores de áreas académicas
Socializar y promover los mecanismos de movilidad internacional entre docentes investigadores, estudiantes y personal técnico y administrativo	Docentes investigadores, estudiantes y personal administrativo conocen y utilizan los mecanismos de movilidad de la Universidad	• Porcentaje de docentes investigadores, estudiantes y personal administrativo que conoce sobre los mecanismos de movilidad • Porcentaje de docentes, investigadores, estudiantes y personal administrativo que utiliza los mecanismos de movilidad	• Informes anuales de difusión • Informes anuales de utilización	• Jefe de Relaciones Internacionales • Directores de áreas académicas

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Evaluar los aportes que los procesos de movilidad internacional han contribuido a la institución	70% de procesos de movilidad internacional evaluados	Porcentaje de los procesos de movilidad internacional evaluados	Informes anuales de evaluación de los procesos de movilidad	• Directores de áreas académicas • Jefes de instancias administrativas • Jefa de Recursos Humanos
Transversalización de enfoques de derechos humanos, diversidades y género				
Actividad 4.4: Incorporación de enfoques de derechos humanos, diversidades y género en políticas y normas institucionales				
Diseñar y levantar un diagnóstico sobre la situación de enfoques de derechos humanos, diversidades y género en la Universidad	Diagnóstico realizado en la Universidad sobre la situación de los enfoques de derechos humanos, diversidades y género que incluya metodología utilizada y resultados obtenidos	• Porcentaje de avance del diseño del diagnóstico • Porcentaje de diagnóstico realizado	• Documento del diseño • Documento de diagnóstico	• Coordinadora PADH • Directores de áreas académicas • Jefes y responsables de instancias administrativas
Establecer la política institucional en materia de derechos humanos, diversidades y género, la misma que desde una visión crítica, comprenda todos los ámbitos del quehacer de la UASB-E; considere el ciclo de la política (desde diseño a rendición de cuentas); disponga de recursos suficientes en el marco de la construcción de presupuestos sensibles al género; y se respalde con un sistema de seguimiento que incorpore indicadores	• Grupo responsable conformado • La UASB-E cuenta con una política institucional en materia de derechos humanos, diversidades y género actualizada, y propuesta de normativa	• Porcentaje de actividades ejecutadas • Porcentaje de avance en la construcción de la política y normativa	• Resolución del CCA • Memorias de talleres • Documento de política institucional • Propuesta de normativa	• Rector • Miembros del Comité de Coordinación Académica • Asociaciones de docentes, funcionarios y ex estudiantes • Grupos organizados interesados en participar
Ajustar las normas y procedimientos de la UASB-E, incluyendo las perspectivas críticas de derechos humanos, diversidades y género	La UASB-E establece normas y procedimientos coherentes con las perspectivas críticas de derechos humanos, diversidades y género, consensuados por la comunidad universitaria y adecuadas a estándares nacionales e internacionales establecidos para el efecto	Porcentaje de avance en la construcción de la norma	• Resoluciones del CCA • Normas UASB-E	• Miembros del CCA • Rector • Procurador
Establecer una normativa específica respecto de prácticas violentas que ocurriesen en la UASB-E, especialmente de discriminación y violencia de género	La UASB-E adopta una normativa específica para responder a prácticas de discriminación y violencia de género	• Normas UASB adecuadas a estándares nacionales e internacionales establecidos para el efecto. • Porcentaje de avance en la construcción de la norma específica	• Resoluciones del CCA • Normas UASB-E	• Miembros del CCA • Rector • Procurador

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de la aplicación de la política institucional en materia de derechos humanos, diversidades y género	Mecanismos establecidos para el seguimiento y evaluación de la política de derechos humanos, diversidades y género	Porcentaje de mecanismos aprobados	• Mecanismos aprobados • Informes	• Coordinadora PADH y grupo de trabajo adhoc
Planificación y evaluación				
Actividad 4.5: Fortalecimiento del sistema de planificación y evaluación				
Actualizar y automatizar los sistemas de planificación y evaluación en función de los requerimientos de la Universidad y las instancias de control externas	Sistemas de planificación y evaluación actualizados y automatizados	Porcentaje de instrumentos de planificación elaborados	• PEDI, PFI y POAS • Informes de seguimiento y evaluación anuales	• Comité de Planificación y Evaluación Interna • Jefa de Unidad Informática
Incluir en el instrumento de evaluación del docente otros resultados de investigación que no conducen a publicación	Se ha incorporado en el instrumento de evaluación del docente otros resultados de investigación que no conducen a publicación	Porcentaje de otros resultados de investigación que no conducen a publicación incluidos en evaluación	Instrumento de evaluación de docentes	Comité de Planificación y Evaluación Interna
Incluir en los instrumentos de evaluación de programas criterios que valoren la interrelación entre las áreas académicas	Instrumentos de evaluación de programas de posgrado que incluyen criterios que valoran la interrelación entre las áreas académicas	Porcentaje de criterios que valoran la interrelación entre las áreas académicas incluidos en evaluación	Instrumento de evaluación de docentes	Comité de Planificación y Evaluación Interna
Actividad 4.6: Acreditación internacional de programas de posgrado				
Rediseñar y aplicar el modelo de evaluación de programas de posgrado con fines de acreditación internacional	Modelo de evaluación de programas de posgrado con fines de acreditación internacional ajustado y aplicado	• Porcentaje de avance del diseño de evaluación de programas de posgrado con fines de acreditación internacional • Porcentaje de programas de maestría de investigación y maestría profesional acreditados	• Documento del modelo de evaluación de programas • Informe de aplicación del modelo de evaluación de programas • Documento de acreditación	Sub Comité de Evaluación Interna
Actividad 4.7: Desarrollo de un sistema de gestión de la calidad institucional de la UASB				
Analizar los procesos y procedimientos vigentes y levantar los faltantes	Procesos y procedimientos identificados y levantados	• Porcentaje de procesos identificados • Porcentaje de procesos levantados	Informes	• Secretaria general • Director general académico • Otras instancias académicas y administrativas

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Actualizar el manual de procedimientos en función del análisis realizado	Manual de procedimientos actualizado en función del análisis realizado	Porcentaje de avance en la elaboración del manual de procedimientos	Documento	• Secretaria general • Director general académico • Otras instancias académicas y administrativas
Diseñar e implementar el sistema de gestión de la calidad institucional	Sistema de gestión de la calidad institucional en funcionamiento	• Porcentaje de avance del diseño del sistema • Porcentaje de aplicación del sistema de gestión de la calidad	• Documento • Informes	• Secretaria general • Director general académico • Otras instancias académicas y administrativas
Sistemas informáticos				
Actividad 4.8: Perfeccionamiento de los sistemas informáticos				
Ajustar el diseño de los sistemas informáticos de acuerdo a los requerimientos institucionales, que incluya redefinición de procesos y asignación de responsabilidades	• Diseño de sistemas informáticos ajustados de acuerdo a los requerimientos institucionales, se ha definido su proceso y responsables • Orgánico funcional incluye el detalle de los responsables de los sistemas informáticos	• Porcentaje de avance del diseño ajustado de los sistemas informáticos • Porcentaje de levantamiento de procesos institucionales en relación a los sistemas informáticos	• Documento del diseño ajustado • Orgánico funcional • Documento sobre procesos de los sistemas informáticos	• Rector • Presidente del Comité de Informática • Jefa de la Unidad de Informática
Validar y aplicar los sistemas informáticos	Sistema informático validado y en funcionamiento	Porcentaje de sistemas informáticos en funcionamiento	Informes anuales de funcionamiento	• Jefa de la Unidad de Informática • Secretaria general • Director general académico • Responsables de instancias académicas y administrativas
Establecer mecanismos para la construcción, mantenimiento y desarrollo de las bases de datos y sistemas de información	Mecanismos establecidos para la construcción, mantenimiento y desarrollo de las bases de datos y sistemas de información	Porcentaje de aplicación de los mecanismos para la construcción, mantenimiento y desarrollo de las bases de datos y sistemas de información	Informes	• Jefa de la Unidad de Informática • Secretaria general • Director general académico • Responsables de instancias académicas y administrativas
Implementar un sistema de generación de estadísticas y reportes que responda a los requerimientos de información de la Universidad y organismos de control	• Sistema de reportes estadísticos establecidos • Responsables de los reportes estadísticos definidos	Porcentaje de reportes obtenidos	Reportes	• Jefa de la Unidad de Informática • Director general académico • Secretaria general

PROYECTO ESTRATÉGICO 5:
Fortalecimiento de la gestión institucional

Línea estratégica: GESTIÓN

Objetivo estratégico 5:
Asegurar la articulación y el desarrollo de los procesos de internacionalización, transversalización de enfoques de derechos humanos, diversidades y género, la planificación y evaluación institucional que contribuyan al crecimiento institucional.

Responsables de seguimiento: Jefe Administrativo y Jefa de Recursos Humanos.

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Actividad 5.1: Actualización del sistema de seguimiento a estudiantes y graduados				
Ajustar el sistema de seguimiento a estudiantes y graduados	Sistema de seguimiento a estudiantes y graduados actualizado	Porcentaje de actualización del sistema de seguimiento a graduados	• Sistema de seguimiento a graduados • Informe	• Director general académico • Secretaria general • Jefa de la Unidad de informática
Definir la instancia responsable del seguimiento a estudiantes y graduados	Orgánico funcional de la universidad incorpora instancia responsable del seguimiento a graduados	Porcentaje de actividades realizadas	Orgánico funcional	• Rector • Director general académico
Implementar mecanismos que fortalezcan los vínculos de los graduados con la Universidad	Mecanismos implementados para fortalecer los vínculos de los graduados con la Universidad	Porcentaje de mecanismos implementados para fortalecer los vínculos con los graduados	Informe	• Director general académico • Secretaria general
Actualizar permanentemente la base de datos de estudiantes y graduados	Base de datos actualizada permanentemente	Porcentaje de base de datos actualizada	Informe	• Jefa de la Unidad de Informática • Secretaria general
Actividad 5.2: Fortalecimiento del apoyo a los estudiantes por parte de la oficina de bienestar universitario				
Difundir las oportunidades de capacitación, becas y de espacios laborales para estudiantes de los programas de posgrado	Oportunidades de capacitación, becas y espacios laborales para estudiantes de los programas de posgrado difundidas	• Porcentaje de oportunidades de capacitación difundidas • Porcentaje de personas a las que se difundió la información de oportunidades de capacitación • Porcentaje de oportunidades de becas difundidas • Porcentaje de personas a las que se difundió la información sobre becas	Informe de difusión	• Secretaria general (Bienestar Universitario)

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
		• Porcentaje de oportunidades laborales difundidas • Porcentaje de personas a las que se difundió la información sobre oportunidades laborales		
Actividad 5.3: Reestructuración del orgánico funcional, normas y procedimientos que regulan la administración de los recursos humanos				
Actualizar la estructura orgánica funcional de la institución contemplando criterios de transparencia, democracia, equidad e inclusión	La estructura orgánica funcional de la institución actualizada contemplando criterios de transparencia, democracia, equidad e inclusión	Porcentaje de actividades realizadas	Documento	• Rector • Procurador • Jefa de Recursos Humanos • Director general académico
Reajustar el escalafón del personal técnico y administrativo	La Universidad cuenta con un sistema de escalafón y ascenso de personal administrativo	Porcentaje de actividades realizadas	Documento del escalafón	• Rector • Jefa de Recursos Humanos
Diseñar y aplicar los procesos de evaluación al personal técnico y administrativo	Evaluación del personal técnico y administrativo diseñado y en funcionamiento	• Porcentaje de avance del diseño de evaluación • Porcentaje de personas evaluadas	• Documento de diseño de evaluación • Informes de evaluación	• Director del área académica de Gestión • Jefa de Recursos Humanos
Actualizar y socializar el manual de funciones que incorpore la normativa vigente	La Universidad tiene un manual de procedimientos actualizado y socializado	• Porcentaje de avance de la actualización del manual de funciones • Porcentaje de socialización realizada	• Manual orgánico funcional • Informe de actividades realizadas	• Jefa de Recursos Humanos • Directores de áreas académicas • Jefes y responsables de unidades administrativas
Elaborar, aplicar y evaluar el plan de capacitación de los asistentes académicos, personal técnico y administrativo que considere el orgánico funcional actualizado	Plan de capacitación en ejecución	Porcentaje de personas capacitadas	Informe de ejecución y evaluación del plan de capacitación	• Jefa de Recursos Humanos
Desarrollar actividades de sensibilización y capacitación sobre género, inclusión y equidad dirigidos a los funcionarios y personal de apoyo a la docencia de la UASB	Actividades ejecutadas para la sensibilización y capacitación sobre género, inclusión y equidad dirigidos a los funcionarios y personal de apoyo a la docencia de la UASB	• Porcentaje de actividades realizadas • Porcentaje de personas participantes	Informe	• Jefa de Recursos Humanos • Coordinadora del PADH • Director del área académica de Educación
Difundir las oportunidades de becas para docentes y funcionarios de la Universidad	Oportunidades de becas para docentes y funcionarios difundidas	• Porcentaje de oportunidades de becas difundidas • Porcentaje de personas a las que se difundió la información	Informe de difusión	• Jefe de Relaciones Internacionales • Jefa de Recursos Humanos

Tareas	Resultados o beneficios esperados de la tarea	Indicadores a nivel de tarea	Medios de verificación	Responsables institucionales de la tarea
Actividad 5.4: Formulación de un plan de acción sobre riesgos laborales, salud ocupacional y desastres				
Elaborar y socializar el plan de acción sobre riesgos laborales, salud ocupacional y desastres considerando la perspectiva de género y equidad (discapacidades)	• La Universidad cuenta con un plan de acción sobre riesgos laborales, salud ocupacional y desastres • La Comunidad Universitaria conoce el plan	• Porcentaje de avance en la elaboración del plan • Porcentaje de socialización realizada	Documento del plan de acción socializado	Jefe administrativo
Ejecutar y evaluar el plan de acción sobre riesgos laborales, salud ocupacional y desastres	Plan de acción sobre riesgos laborales y salud ocupacional ejecutado y evaluado	Porcentaje de cumplimiento del plan	Informes anuales de cumplimiento	• Jefe administrativo • Jefa de Recursos Humanos
Actividad 5.5: Ampliación de la infraestructura y mantenimiento de las instalaciones del campus universitario				
Diseñar y ejecutar un plan de desarrollo de la infraestructura física de la Universidad con criterios de inclusión	80% de la nueva infraestructura del campus universitario en funcionamiento	Porcentaje de infraestructura en funcionamiento	Informe de implementación	• Presidente del Comité de Bienes • Jefe administrativo
Diseñar y ejecutar un plan de adecuaciones de las instalaciones del campus universitario con criterios de inclusión	80% del plan de adecuaciones de las instalaciones del campus universitario desarrollado	Porcentaje de ejecución del plan de adecuaciones	Informe de ejecución	• Presidente del Comité de Bienes • Jefe administrativo
Diseñar y ejecutar un plan de mantenimiento de las instalaciones del campus universitario que incluya la reducción de la huella ecológica	80% del plan de mantenimiento de las instalaciones del campus universitario ejecutado	Porcentaje de ejecución del plan de mantenimiento	Informe de ejecución	Jefe administrativo
Diseñar y ejecutar un plan de inversiones que incluya la adquisición de bienes inmuebles	Plan de inversiones diseñado y ejecutado	Porcentaje de ejecución del plan de inversiones	Informe de inversiones	• Presidente del Comité de Bienes • Presidente del Fondo de Promoción

Anexo 1
Proceso de elaboración colectiva del PEDI 2015-2020

Comité de Planificación y Evaluación Interna
Proceso de elaboración colectiva del PEDI 2015-2020

Taller	Tema tratado	Número de convocados	Número de asistentes
Taller 1	Línea estratégica: Desarrollo Institucional	14	14
Taller 2	Línea estratégica: Docencia	9	8
Taller 3	Línea estratégica: Investigación	10	9
Taller 4	Línea estratégica: Gestión • Gestión administrativa • Gestión de comunicación • Gestión informática y tecnológica • Gestión de infraestructura • Gestión de las relaciones internacionales	20	18
Taller 5	Línea estratégica: Gestión • Gestión financiera • Gestión de Recursos Humanos • Gestión de estudiantes • Gestión de profesores • Bienestar estudiantil	13	12
Taller 6	Línea estratégica: Gestión • Gestión académica	10	8
Taller 7	Línea estratégica: Vinculación con la Colectividad	9	7

DGA, julio de 2015

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

Dirección General Académica

Sesiones de trabajo para discusión y elaboración del nuevo PEDI

Línea estratégica: Desarrollo Institucional - sesión N° 1

Partcipantes

N°	Apellido	Nombre	Unidad administrativa	Firma
1	Aguirre	Pablo	Jefatura Financiera	
2	Alta	Virginia	Secretaria General	
3	Durán	Mónica	Jefatura de Informática	
4	Larenas	Selenia	Relaciones Públicas	
5	Leví	Michel	Relaciones Internacionales	
6	Pavlica	Paola	Secretaría - Procuraduría	
7	Remache	Alex	Director General Académico	
8	Torres	Ximena	Bienestar Universitario	

Equipo DGA

N°	Apellido	Nombre	Unidad administrativa	Firma
1	Alvarado	Ana	Equipo técnico DGA	
2	Córdova	Gabriela	Equipo técnico DGA	
3	Figueroa	Sonia	Equipo técnico DGA	
4	Gallo	Ita	Equipo técnico DGA	
5	Lalama	Pablo	Equipo técnico DGA	
6	Portilla	Magaly	Equipo técnico DGA	

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

Dirección General Académica

Sesiones de trabajo para discusión y elaboración del nuevo PEDI

Línea estratégica: Docencia - sesión N° 1

Participantes

N°	Apellido	Nombre	Área académica Unidad administrativa	Firma
1	Alta	Virginia	Secretaria General	
2	Cifuentes	Mario	Director Área de Educación	
3	Córdova	Gabriela	Equipo técnico DGA	
4	Landázuri	Carlos	Unidad de Apoyo Tutorial	
5	Remache	Alex	Director General Académico	
6	Chicaiza	Jeimy	UGEV	

Equipo DGA

N°	Apellido	Nombre	Unidad administrativa	Firma
1	Alvarado	Ana	Equipo técnico DGA	
2	Figueroa	Sonia	Equipo técnico DGA	
3	Portilla	Magaly	Equipo técnico DGA	

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

Dirección General Académica

Sesiones de trabajo para discusión y elaboración del nuevo PEDI

Línea estratégica: Investigación - sesión N° 1

Participantes

N°	Apellido	Nombre	Área académica Unidad administrativa	Firma
1	Abad	Enrique	Centro de Información y Biblioteca	
2	Cordero	Verónica	Secretaria Comité de Investigaciones	
3	Jara	María Elena	Comité de Investigaciones	
4	Orquera	Katherine	Revista Procesos	
5	Ortiz	Quinche	Jefatura de Publicaciones	
6	Ospina	Pablo	Comité de Investigaciones	
7	Remache	Alex	Director General Académico	

Equipo DGA

N°	Apellido	Nombre	Unidad administrativa	Firma
1	Alvarado	Ana	Equipo técnico DGA	
2	Figueroa	Sonia	Equipo técnico DGA	
3	Portilla	Magaly	Equipo técnico DGA	

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

Dirección General Académica

Sesiones de trabajo para discusión y elaboración del nuevo PEDI

Línea estratégica: Gestión: Gestión administrativa, Gestión de Comunicación, Gestión informática y tecnológica, Gestión de infraestructura - sesión N° 1

Participantes

N°	Apellido	Nombre	Área académica Unidad administrativa	Firma
1	Abad	Enrique	Centro de Información y Biblioteca	
2	Aguirre	Pablo	Jefatura Financiera	
3	Alta	Virginia	Secretaría General	
4	Andrade	Fernando	Editor Portal Web	
5	Chicaiza	Magaly	Unidad de Gestión Virtual	
6	Durán	Mónica	Jefatura de Informática	
7	Espinosa	Marcela	Jefatura de Recursos Humanos	
8	García	Alexis	Residencia Universitaria	
9	Larenas	Selenia	Jefatura de Relaciones Públicas	
10	Larrea	Carlos	Comité de Informática	
11	Lozada	Juan Carlos	Responsable de la Oficina de Sistemas	
12	Ortíz	Quinche	Jefatura de Publicaciones	
13	Pástor	Dolores	Jefatura Administrativa	
14	Ramos	Wilson	Jefatura Administrativa	
15	Remache	Alex	Director General Académico	
16	Salazar	Grace	Secretaria de Relaciones Públicas	

ORDÓÑEZ GONZALO UGEV

Equipo DGA

N°	Apellido	Nombre	Unidad administrativa	Firma
1	Alvarado	Ana	Equipo técnico DGA	
2	Figueroa	Sonia	Equipo técnico DGA	
3	Portilla	Magaly	Equipo técnico DGA	

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

Dirección General Académica

Sesiones de trabajo para discusión y elaboración del nuevo PEDI

Línea estratégica: Gestión: Gestión financiera, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de estudiantes, Gestión de profesores y Bienestar estudiantil - sesión N° 1

N°	Apellido	Nombre	Área académica Unidad administrativa	Firma
1	Alta	Virginia	Secretaría General	
2	Baldeón	Ximena	Recursos Humanos - Nómina	
3	Castro	Angel	Jefatura Administrativa	
4	Durán	Mónica	Jefatura de Informática	
5	Espinosa	Marcela	Jefatura de Recursos Humanos	
6	Ramírez	Fernanda	Secretaria - Recursos Humanos	
7	Ramos	Wilson	Jefatura Administrativa	
8	Remache	Alex	Director General Académico	
9	Rivera	Mario	Jefatura Financiera - Contador	
10	Torres	Ximena	Bienestar Universitario	

Equipo DGA

N°	Apellido	Nombre	Unidad administrativa	Firma
1	Alvarado	Ana	Equipo técnico DGA	
2	Figueroa	Sonia	Equipo técnico DGA	
5	Portilla	Magaly	Equipo técnico DGA	

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

Dirección General Académica

Sesiones de trabajo para discusión y elaboración del nuevo PEDI

Línea estratégica: Gestión: Gestión académica - sesión N° 1

N°	Apellido	Nombre	Área académica Unidad administrativa	Firma
1	Abad	Enrique	Centro de Información y Biblioteca	
2	Alta	Virginia	Secretaría General	
3	Durán	Mónica	Jefatura de Informática	
4	Landázuri	Carlos	Unidad de Apoyo Tutorial	
5	Ordóñez	Gonzalo	Unidad de Gestión de Educación Virtual	
6	Remache	Alex	Director General Académico	
7	Torres	Ximena	Bienestar universitario	

Equipo DGA

N°	Apellido	Nombre	Unidad administrativa	Firma
1	Alvarado	Ana	Equipo técnico DGA	
2	Figueroa	Sonia	Equipo técnico DGA	
5	Portilla	Magaly	Equipo técnico DGA	

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

Dirección General Académica

Sesiones de trabajo para discusión y elaboración del nuevo PEDI

Línea estratégica: Vinculación con la Colentividad - sesión N° 1

N°	Apellido	Nombre	Área académica Unidad administrativa	Firma
1	Durán	Mónica	Jefatura de Informática	
2	Larenas	Selenia	Jefatura de Relaciones Públicas	
3	Mancheno	Mayra	Secretaria del Comité de Vinculación con la	
4	Mena	Soledad	Comité de Vinculación con la Colectividad	
5	Paredes	Édison	Comité de Vinculación con la Colectividad	
6	Remache	Alex	Director General Académico	

Equipo DGA

N°	Apellido	Nombre	Unidad administrativa	Firma
1	Alvarado	Ana	Equipo técnico DGA	
2	Figueroa	Sonia	Equipo técnico DGA	
5	Portilla	Magaly	Equipo técnico DGA	

Anexo 2
Resumen de los talleres de construcción del PEDI

Comité de Planificación y Evaluación Interna
Resumen de los talleres de construcción del PEDI 2015-2020

Taller	Tema tratado
Taller 1	Línea estratégica: Desarrollo Institucional
Taller 2	Línea estratégica: Docencia
Taller 3	Línea estratégica: Investigación
Taller 4	Línea estratégica: Gestión • Gestión administrativa • Gestión de comunicación • Gestión informática y tecnológica • Gestión de infraestructura • Gestión de las relaciones internacionales
Taller 5	Línea estratégica: Gestión • Gestión financiera • Gestión de Recursos Humanos • Gestión de estudiantes • Gestión de profesores • Bienestar estudiantil
Taller 6	Línea estratégica: Gestión • Gestión académica
Taller 7	Línea estratégica: Vinculación con la Colectividad

DGA, julio de 2015

• Primer taller de socialización del PEDI 2015-2020
Ayuda Memoria

Línea Estratégica: DESARROLLO INSTITUCIONAL
Objetivo: Socializar la propuesta del PEDI 2015-2020

Presentación

Alex Remache realiza la presentación del taller y hace hincapié en que, dependiendo de la producción que salga podría haber hasta un tercer taller.

Hace conocer a los asistentes que la aspiración es tener una propuesta de PEDI que será sometida a consideración de las nuevas autoridades, que como todos conocemos se posicionarán en enero 2015 y claro tendrán el tiempo suficiente para poner su sello en el nuevo PEDI de la UASB-E.

Anima a participar activamente en lo que significa construir e inventarse un PEDI aun cuando la Universidad mantenga ya una tradición en torno a la planificación estratégica.

Justifica el por qué la presencia de un grupo numeroso de la DGA, esta obedece a un objetivo que es el de calibrar y medir cómo va el desarrollo de esta actividad y así, hacer ajustes en asignación de responsabilidades, etc., además que el equipo DGA está aquí para escuchar y aprender lo que del taller pueda salir.

Finalmente recuerda que este proceso no es nuevo ya que se inició hace varios años con otra dinámica que fue la de construcción del PEDI 2011-2015, dando con ello paso a la facilitadora del taller.

Desarrollo

La duración del taller es alrededor de dos horas, la primera parte abarca una introducción de la metodología. La segunda es una revisión de la evaluación del PEDI anterior y finalmente vamos a entrar a revisar las líneas estratégicas que junto a la DGA se han vislumbrado.

Estas líneas de acción para el nuevo PEDI están totalmente para la discusión y es el documento que se entregó a los asistentes, totalmente reconstruido.

Se realiza una introducción al PEDI y lo que significa en sí la planeación estratégica.

Se presenta a los asistentes el mapa de procesos estratégicos de la UASB-E.

Se entrega a los asistentes el PEDI 2011-2015.

Se explica que dicho plan es el que vamos a evaluar, indica que este tiene varias características, una de ellas la ausencia de indicadores, por ello su evaluación se torna difícil. Para llegar a una evaluación se ha trabajado con un método semáforo: rojo con cumplimiento bajo, amarillo cumplimiento medio y verde cumplimiento alto.

Muchas de las actividades que están mal evaluadas o no se pudieron evaluar tienen una dificultad de redacción, son actividades o que la Universidad no tiene vocación de cumplir o con dificultades claramente definidas para cumplirlas.

Otra de las características del PEDI 11-15, es que todos los instrumentos de planeación estratégica que maneja la UASB abarcan cinco líneas estratégicas, sin embargo este solo considera cuatro.

Previendo y analizando que fue una dificultad en la planeación articular esos instrumentos, en la nueva propuesta de PEDI hemos definido los 5 objetivos: Desarrollo Institucional, docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión (académica, administrativa y financiera), el objetivo suelto que era el de relaciones internacionales para la nueva propuesta aparece en la línea estratégica de Desarrollo Institucional, y este es el centro de la convocatoria de este taller.

Selenia Larenas. Sugiero que nos hagan llegar el documento con la semaforización de actividades para poder seguir a la par el PEDI 11-15.

– Haremos llegar el documento y tengan en cuenta que la propuesta es que muchas de las actividades que quedaron sin cumplir en el 11-15 deben ser analizadas si entran o no en el nuevo PEDI.

¿Qué pretende el nuevo PEDI? Superar algunas dificultades que se ha presentado en términos de planeación, el PEDI está fuera de tiempo con los POA y planes de mejoramiento, lo ideal sería que el PEDI sea el paraguas para los otros planes y que estuviera listo antes de la definición de POA y Plan de Fortalecimiento. La idea es que el PEDI tenga un margen de temporalidad de 6 años. Debe ser una herramienta para la transición, ser lo más flexible y de fácil modificación de acuerdo a las necesidades de la institución y de la nueva dirección, se lo debe aprovechar para mejorar los procesos internos de la Universidad y también debe servir para definir funciones y actividades.

La metodología que se usa para el PEDI es de tipo taller y los asistentes son quienes lo van a ir construyendo en base a una propuesta, son ellos quienes deben definir acciones y actividades para cada una de las líneas estratégicas, se considera también que los objetivos deben redefinirse y se les pide plantear o recolocar si falta algo.

El documento ha sido trabajado en función de una serie de recomendaciones que ha dejado la CAEA y que la Universidad deberá seguir, en esa medida se ha seguido las actividades que debería ir al Plan de Fortalecimiento y aquellas para el PEDI.

Las líneas estratégicas que se proponen para el PEDI, son las siguientes:

1. DESARROLLO INSTITUCIONAL (DI)
2. DOCENCIA
3. INVESTIGACIÓN
4. VINCULACIÓN
5. GESTIÓN (académica, financiera y administrativa)

En cuanto a DI, no había un objetivo definido, y el anterior hacía referencia únicamente a la internacionalización. El DI en el nuevo PEDI tendría varios ejes: internacionalización, desarrollo de sistemas informáticos, planificación, evaluación y seguimiento a graduados.

Virginia Alta. De la forma que está presentada la línea estratégica el objetivo base de la Universidad es la internacionalización, se está partiendo con esa idea. No estoy de acuerdo que esa es la prioridad en la Universidad. La docencia con la actualización de programas de posgrado, ampliar la oferta académica y la investigación siguen siendo la prioridad de la Universidad y luego como producto de que ello se ha mejorado es que llegamos a la internacionalización. Más allá de las discusiones que la Universidad ha tenido sobre internacionalización se debe pensar en cómo alcanzar esos objetivos pensando en nuestros ámbitos de acción sobre las líneas más importantes que son la docencia e investigación.

– Aparece el desarrollo institucional por un tema del cuadro que se presentó, pero en efecto las áreas misionales de la Universidad son docencia, investigación y vinculación, las de soporte que son desarrollo institucional y gestión deben cruzar a las misionales.

Pablo Aguirre. Estamos en un proceso de plan estratégico y por ello debemos partir de lo que somos ahora, un punto de partida es el de determinar la misión, nosotros ya la tenemos. La misión no ha sido reformada. ¿No será que debemos partir de la misión y visión institucional? sugiero volver a analizar qué somos y a dónde queremos llegar, que la repensemos.

– El proceso de reformulación del PEDI tiene varias etapas, la primera es redefinición de líneas, pero estamos en una coyuntura especial, que es el cambio de rector, se tiene previsto un taller de planeación estratégica para redefinir esto luego de que tengamos una primera versión del PEDI.

Pablo Aguirre. Si se va a tener otra reunión con la alta dirección, no hay la opción de que se cambie la misión, ¿hay la opción de trabajar en eso?

Alex Remache. ¿Quién debe cambiar la misión y visión si ese fuera el propósito? Nosotros no lo vamos a hacer, podemos sugerir, dar observaciones, pero esas instancias no están aquí en este taller.

La formulación del PEDI está en ese marco, se ha dicho al inicio del taller que aspiramos tener un documento bastante elaborado que supere las deficiencias del viejo PEDI, superadas las debilidades, tendremos un documento y este contemplará nuevamente la misión, la visión, alguna recomendación que se pueda hacer y tendrá el esquema de líneas estratégicas con los 3 ejes centrales y los otros dos son de apoyo, de modo que en octubre 2015 entre en funcionamiento el nuevo PEDI. Aquí están los que conocen la Universidad para abordar esta línea de desarrollo institucional.

Gabriela Córdova. Hace 6 años cuando se planteó este PEDI se discutió un hecho que se debe diferenciar ahora, y es que, la misión es estatutaria, esta se encuentra determinada en el Estatuto, su cambio no involucra a este escenario.

– La visión en cambio no, esta si es modificable, por tanto, en función de nuestra misión definimos que visión es la que se proyecta para el periodo en el que se propone el nuevo PEDI. Era pertinente esa visión en el PEDI 11-15. Ahora hay dos cosas que se deben reflexionar, en estos 5 años: ¿Cuál es el entorno que define nuestra visión a futuro? Cuando Venezuela denunció el Tratado de la comunidad Andina y dejó de estar allí, cuando Chile que planteó incorporarse no termina de hacerlo, Bolivia se incorpora claramente a Mercosur, entonces ¿cuál es la Comunidad Andina hace 22 años y cuál es la Comunidad Andina hoy? Allí hay un primer factor al cual nuestra visión tiene que estar anclada con claridad, por otro lado que se nos haya dicho de manera clara y concisa como elemento mandatorio: Universidad Andina para UNASUR y por eso es que la palabra internacional sigue siendo un paraguas inevitable dentro del cual nuestras líneas bases tienen que ver como se proyectan. Nosotros somos Universidad y por eso docencia e investigación son nuestras determinaciones, lo otro es proyección y creo que el tema de la visión de la Universidad se impone como una necesidad.

Michel Levi. La misión estatutaria nos define como internacionales, esta misión es una línea horizontal que abarca todo el desarrollo de las actividades, cada quien tiene un esquema de internacionalización distinto en función de lo que hace, por ejemplo, Relaciones Públicas cuando difunde información, Secretaría General al validar información, el Fi-

nanciero al realizar pagos, etc. Por si es un tema propio del funcionamiento de la Universidad (la internacionalización).

Pablo Aguirre. Ya que la misión es estatutaria y por tanto se definió la internacionalización a nivel de Sudamérica entonces se debería replantear si queremos ser internacionales pero hasta dónde, ¿quedarnos en ese medio o a nivel global?

– Este taller puede definir si quiere trabajar la visión o si quiere revisar el objetivo de DI, si se considera que este equipo debe trabajar la visión, entonces nos tomamos 10 minutos para una lluvia de ideas, porque finalmente no somos quienes podemos tomar la decisión pero si podemos dejar un punteo como Alex bien lo ha dicho.

– Alex Remache lee la visión de la Universidad Andina que consta en el documento del PEDI 2011-2015 haciendo notar que existe una primera dificultad en cuanto al segundo párrafo de la redacción.

Ana Alvarado. ¿Hasta el 2015 va a seguir funcionando la Comunidad Andina?

Gabriela Córdova. Hay que precisar de qué habla la Universidad, el eje mandatorio que dieron los ministros para la UASB, eso no suprime la naturaleza andina en donde existen elementos culturales, sociales, económicos, etc. ¿Qué es lo que constituye la Andina?

– Alex Remache plantea ir por lo más fácil, ¿qué retirar de la visión?

Gabriela Córdova. Recuerdo que cuando se hizo hace dos años el Plan de Mejoras para el CEAACES se enfrentó este problema y en el documento que se entregó a dicho organismo, se hizo un ajuste en tema de visión, no a misión, allí ya se hizo una propuesta.

Sonia Figueroa. El ajuste se hizo pensado en una forma de medición, que sea evaluable.

Virginia Alta. Talvez se debería partir con una propuesta de lo que ya han hecho.

Hagamos entonces una primera ronda de características, ¿qué debe entonces tener la visión?: Que sea medible, que sea evaluable.

Gabriela Córdova. Hay que definir, cuál es el periodo del PEDI, porque aquí está 2015-2020 son seis años o cuántos porque el PEDI está obligado a cumplir la visión de la Universidad.

Alex Remache. El CCA resolvió que la temporalidad del PEDI es de 6 años, entrando en funcionamiento en octubre del 2015, por ello debe ser corregido e ir hasta el 2020.

Pablo Aguirre. ¿No será que nuestra visión se puede ampliar un poco más? ¿No será que pensamos en ampliar ese ámbito disciplinario? (Refiriéndose al párrafo de visión del PEDI 11-15: ...forma académicos y profesionales de excelencia en el campo de las ciencias sociales y otras áreas científicas y tecnológicas...)

Gabriela Córdova. Sobre esta visión, ¿cuál es el avance, hasta dónde hemos logrado lo que dijimos hace 5 años, seguimos siendo en lo sustancial universidad de ciencias sociales? Tenemos ya un primer elemento (tarjeta) "universidad destacada en Sudamérica, reconocida en el mundo a nivel global", qué otro elemento debería tener la visión?

Pablo Aguirre. Ser una de las primeras universidades de posgrado en el país o una de las más relevantes.

Virginia Alta. Ya hemos logrado eso, la Universidad Andina tiene el más alto número de estudiantes de posgrado no solo en el Ecuador sino también a nivel regional, estamos con 2.200 estudiantes solo de posgrado, contra 400 y 700 que son de otras universidades. Este es un indicador.

– ¿Cuáles son las características que debe tener la visión con los aportes realizados por ustedes? Va de la siguiente manera:
  · Universidad destacada en Sudamérica, reconocida en el mundo a nivel global
  · Ser una de las primeras universidades de posgrado
  – Consolidación internacional.

Virginia Alta. Creo que todo está, pero tal vez el término "internacionalización" es sobre el que se deba pensar, porque está en todo lo que la Universidad hace (docencia, investigación, vinculación, Comunidad Andina, Unión de Naciones Sudamericanas), debe partirse de cómo mejorarla. Por eso mi pregunta es: ¿docentes y estudiantes internacionales, nada más?

– Vamos a anotar sus observaciones sobre la visión y se va a hacer una propuesta que se va a socializar con ustedes en el último taller.

  Lo que nos corresponde y que es DI tiene gran parte de internacionalización, entonces debo preguntarles: ¿si no es internacionalización, qué es?

  Nos corresponde ahora redefinir el objetivo de DI, recordemos que DI tiene varios componentes: internacionalización, seguimiento a graduados, desarrollo de los sistemas informáticos y planificación. Sin embargo, esta línea no tiene objetivo, el único que existe es el del PEDI 11-15 que abarca únicamente la internacionalización, colocar en las tarjetas amarillas lo que ustedes consideren como elementos que debe tener el objetivo de DI.

Mónica Durán. Por nuestra naturaleza estamos justamente para eso, para desarrollar a la sociedad, es decir la relación de la universidad con la sociedad. La diferencia con vinculación es que esta es más objetiva.

  Recordemos que DI es un proceso estratégico de apoyo, orienta en buena parte las actividades de la U, apoya y aporta en la concepción de la Universidad frente a la planeación, por ello se ha incorporado a la planificación aquí.

Sonia Figueroa. En términos del PEDI anterior, DI solamente tenía una línea que era la de internacionalización, por ello había solo ese objetivo, en el documento entregado se plantea ampliar DI que abarque varios elementos: evaluación, planificación, internacionalización, etc. Aunque habrá que ver si queda o no el nombre de internacionalización, pero son estos elementos los que entrarían en DI, entonces debemos buscar un objetivo que pueda abarcar a todos.

  ¿Cuál fue el criterio para separar DI de Gestión? es porque en Gestión está lo meramente administrativo, sin embargo planeación estaba suelta, graduados aparece en todo lado y la CAEA observa fuertemente sobre esto.

Gabriela Córdova. El PEDI anterior no tenía DI como línea. El problema fundamental es que hace 5 años generamos el PMFI que nos llevó a la acreditación internacional, este

parte del sistema de evaluación interna que aprobó la Universidad en el 2009, ahí habían 5 líneas: docencia, investigación, vinculación, desarrollo institucional y gestión, y uno de los objetivos que se colocó en el proyecto de planificación fue el de crear el Plan Estratégico, porque ahí según decisión de las autoridades, se dijo que la Universidad no puede plantearse un Plan Estratégico, sin conocer a qué elementos se va a enfrentar, por ello se construye el PMFI que lo evaluamos hace poco meses y nos lleva a la segunda acreditación internacional con 5 líneas. El momento que se hace el PEDI 11-15, la consideración que se hace es la de suprimir a DI como línea estratégica, suprimido DI, aspectos como la internacionalización no tenían a dónde ir, por eso entran allí en la línea de Gestión. Cuando este año vemos con la evaluación del PMFI anterior y la CAEA nos dice, ustedes han avanzado en planificación, pero no está completamente resuelto y tiene que trabajarse en función de recuperar la línea de DI.

Selenia Larenas. Todas las acciones de la Universidad van encaminadas a este fin, si apalancamos docencia, investigación, comunicación e internacionalización es ya un DI, quizás aquí es la ambigüedad que se da para poder configurar este objetivo, porque finalmente el desarrollo de todos ellos es el DI.

Gabriela Córdova. ¿Cómo los diferencias? Cuando te planteas un objetivo, estás partiendo de que ya tienes una definición, ¿qué entendemos por DI?, en función de que planteas qué es eso, planteas también cuál es el objetivo, son temas macros, ya que la planificación atraviesa al conjunto de la U y va articulando cosas, es fundamental, da soporte a lo misional y nada más. Allí debería aparecer el tema de género, es una de las exigencias que se hace como Universidad, es un eje transversal macro.

Michel Levi. El tema de graduados es un indicador que nos permite saber cuál es el resultado que tienes al final de la formación, por ejemplo, cuando RRPP saca una nota sobre que una persona X está haciendo tal o cual cosa en el exterior, ese es un indicador de que esa persona se formó aquí y que la Universidad aportó algo para ello.

Virginia Alta. Hay confusión en diferenciar lo que es DI de lo que es docencia e investigación, definiendo eso sabremos qué es lo que queremos avanzar en la parte de DI, informática, como hacer la comunicación estratégica de todo lo que se ha planeado en docencia, investigación, vinculación, de cómo posicionar a nivel internacional los programas de posgrado, tal vez no somos quienes debemos estar discutiendo DI sino debe ser discutido por las altas autoridades, talvez es el Rector quien debería estar pensando en la parte de DI, planificación, evaluación y que está dentro del círculo.

– Cuando se escogió a este grupo, se pensó específicamente en poder hablar de planeación, evaluación y todo lo relacionado con el tema de internacionalización, porque se considera que el tema de planificación hace parte fundamental para poder empezar a pensar en las otras áreas. Pido hacer un esfuerzo para pensar en cuáles son las herramientas que necesita la Universidad que se afinen en el tema de DI, para así poder hablar de las otras áreas misionales. Estoy segura de que en el tema de planificación ustedes pueden aportar al PEDI y de hecho se pensó de esa manera para que ustedes participaran.

Sonia Figueroa. Sugiero empezar por las acciones y luego volver a objetivos, tal vez poder revisar que es lo que se plantea en internacionalización y todos los otros campos e ir analizando eso porque esa es la segunda parte y luego volver al objetivo.

Ana Alvarado. Me parece que se tiene que definir con claridad que se entiende, que abarca el desarrollo institucional, o cuál es su objetivo.

– La idea es redefinir el tema e hicimos una propuesta que entre las líneas presentamos podría ir a DI. Revisemos con ustedes, consideran que es eso DI.

Pablo Aguirre. Comparto la inquietud, porque DI es un todo, tiene que ser académico, investigación, vinculación y gestión. De acuerdo al marco general de su propuesta, ¿vamos a empezar a definir una serie más de objetivos que apunten a cada una de estas secciones (academia, investigación, vinculación, gestión)? Debemos entonces definir que queremos decir con desarrollo institucional. Volvemos a lo mismo y a partir de DI vamos a definir una serie de objetivos tanto en académico, etc.

– No, no es a partir de DI, porque esta es una línea, es un proceso de apoyo para docencia, investigación y vinculación. Hay otro proceso de apoyo que se llama gestión.

Virginia Alta. ¿Cuál sería la diferencia entre desarrollo institucional y gestión?

– Gestión es netamente administrativa, es gestión académica, financiera y administrativa, es una transversal y desarrollo institucional es otra transversal.

Pablo Aguirre. Nos estamos centrando en desarrollo institucional y no sabemos qué es. Desarrollo institucional es un marco muy general, muy amplio.

– Se explica nuevamente el mapa de procesos, hace notar que este es un proceso abierto y vemos cómo funcionan al interior de la universidad las actividades para generar el producto. Qué garantiza que la Universidad pueda entregar a un individuo a la sociedad de la forma que aspira: con tres procesos esenciales que son la docencia, la investigación y la vinculación con la colectividad. Para que eso pase existen otros procesos de apoyo (pagos, limpieza, etc.), eso es gestión, pero, para que ese proceso al interior de la Universidad tenga más o menos una coherencia, hay otros procesos que se dan también paralelos como la gestión que son por ejemplo la internacionalización.

Ana Alvarado. El desarrollo institucional puede ser hasta un fin.

Virginia Alta. Estamos confundidos entre lo que es desarrollo institucional con gestión institucional.

Poco entendería que desarrollo institucional se está planteando con líneas o temas generales que tienen algunos problemas y no sé si necesariamente sea desarrollo institucional.

¿Consideran que el PEDI debe o no tener una línea que abarque estas áreas específicas o definitivamente esto hace parte de gestión?

Gabriela Córdova. Volvemos al tema de ir ubicando aspectos independientes que los estamos juntando porque hay un continente que lo permite, y creo que el arranque es definir qué se entiende por DI, por qué no es gestión?, es decir la propuesta inicial, estas son las macro políticas institucionales, es el horizonte de proyección que se asienta en las determinaciones que la visión requiere, por tanto es macro, de allí el problema de meter

aspectos de gestión puntuales como el caso de seguimiento a graduados que es gestión vinculada a la docencia. Es el proceso de docencia el que genera graduados, lo otro son las macro políticas. Si decimos Universidad para UNASUR, esa es una macro política y allí entiendo el DI.

La pregunta sigue en pie, debe haber una línea dentro del plan, que no sea gestión y que abarque esto que se ha propuesto? ¿Consideran que temas como internacionalización, planificación, seguimiento a graduados, evaluación deban estar en una línea específica?

Virginia Alta. No estoy de acuerdo ya que para temas como seguimiento a graduados no considero que se deba generar una macro política.

Debemos tener una diferenciación de gestión administrativa, académica, dividir que hacen unos y que hacen otros. Los académicos están involucrados en la gestión administrativa y a la inversa. Los administrativos estamos para apoyar la gestión académica, pero los docentes también hacen gestión administrativa. Debemos saber que es la U y que no es la U, no podemos caer en lo que pide el CES, CEAACES, SENESCYT en dónde nos dicen que debemos acreditar solamente investigadores.

Sonia Figueroa. ¿El planteamiento sería quitarle una línea que sería el desarrollo institucional?

Quizás hace ruido lo que está dentro de desarrollo institucional.

Ita Gallo. Sí, porque muchos de esos elementos van a gestión.

Si es que se mantiene esta línea debería mantenerse el nombre, cambiarse y ¿cuáles serían las actividades que deberían estar dentro y cuáles no?

Sonia Figueroa. Hay temas que son más macros, hay una serie de criterios que se tienen que analizar y ver en términos de internacionalización que va más allá de eso porque va a ser la perspectiva y el horizonte a través del cual se va a dar. Eso es lo que haría desarrollo institucional, sería como la diferencia respecto a gestión. Hay una serie de criterios y políticas que se deben establecer en el ámbito de la internacionalización. Por ejemplo, vamos a ir a UNASUR como se estableció o nuestra perspectiva va a ser mundial, toda una serie de elementos.

Selenia Larenas. Por eso precisamente esta línea es de políticas y la de gestión se mantiene.

- Se procede con la lectura de lo obtenido en las tarjetas como producto del trabajo participativo del grupo: "generar estructura dinámica nacional e internacional que consolide la Universidad; que esté incluido el tema de género; el tema de comunicación; fortalecer los sistemas de información, soporte tecnológico integral; fortalecimiento de los procesos de docencia, de investigación y de vinculación apoyados en los procesos de gestión administrativa y de gestión tecnológica; macro políticas; alimentación y políticas institucionales"-
- Se coincide en que se mantenga con estas características, pero que se cambie de nombre, que podría enfocarse a algo parecido con: Política Estratégica Institucional.
- ¿Qué definitivamente no va?, habíamos dicho todo lo de gestión, seguimiento a graduados, desarrollo de sistemas de información.

Resoluciones del taller

- Enviar al grupo el archivo de semáforo de actividades relacionadas con el PEDI 11-15.
- Corregir el periodo de temporalidad del nuevo PEDI, queda por aprobación del CCA en periodo 2015-2020.
- Los participantes deben definir objetivos, acciones y actividades de la línea estratégica
- Continuar la discusión para definir el desarrollo institucional y su diferenciación con gestión.
- Se retira como elementos de desarrollo institucional a seguimiento a graduados y sistemas de información porque se considera son elementos de otras líneas estratégicas como gestión.
- Volver a revisar el tema de visión del PEDI para generar una propuesta que será analizada por las autoridades de la institución.
- El grupo de esta línea estratégica se volverá a reunir para seguir trabajando con los pendientes.

Segundo taller de socialización del PEDI 2015-2020
Ayuda Memoria

Línea Estratégica: DOCENCIA
Objetivo: Socializar la propuesta del PEDI 2015-2020

Presentación

Se señala que el taller ha diseñado para hacer una apertura al PEDI, con una temporalidad de 6 años: 2015-2020 y que la línea estratégica con los asistentes que se tratará es la de docencia.

Alex Remache. Estamos iniciando una construcción colectiva del PEDI, aspiramos tener a mediados del próximo año tener un documento acabado. La experiencia en este proceso existe y se sintetiza en los 3 elementos centrales o procesos inmanentes a una Universidad: docencia, investigación y vinculación con la colectividad, hay otros elementos que configuran un entorno: desarrollo institucional y gestión, todos con insumos, con sus entradas y sus salidas. Esta idea es la que ha venido orientado la precisión de líneas estratégicas de desarrollo y así nuestro acumulado busca articularse a una serie de elementos que de manera transversal están presentes en el desarrollo de nuestra Universidad.

El inicio de la construcción de un PEDI, parte de un acumulado de experiencia, en donde hemos sido bastante exitosos, no al ritmo que hubiéramos querido, pero de todas maneras tenemos un sistema en función de esta concepción, en donde básicamente hay que destacar aquellos espacios de intersección. La investigación para nosotros no está desvinculada a la docencia, ni tampoco de la vinculación con la colectividad, tienen claros segmentos que están vinculándolos, y uno más pequeño que articula los tres grandes ejes estratégicos. (Explicación brindada en función del gráfico presentado a los asistentes en donde hay notoriedad de la intersección entre los tres grandes elementos de la Universidad: docencia, investigación y vinculación con la colectividad).

¿Qué vamos a hacer?, ¿hacia dónde vamos a ir?, este es un taller inicial, se calcula que serán tres talleres, y por qué lo pongo frente a ustedes, porque los procesos de planificación nos han resultado tanto complicados, porque están superpuestos, porque tienen becerros distintos que adorar, por ejemplo el CEAACES, al que tuvimos que construirle un Plan de Mejoras a pesar de que fuimos categorizados en A, otros becerros son más familiares como el PMFI que nos comprometimos a desarrollar frente a la CAEA, lo evaluamos, el cumplimiento fue satisfactorio y se elaboró un nuevo Plan, solo por mencionar estos, sin detenerme en los POA que son elementos que articulan este sistema. Si se fijan en el gráfico presentado por , está un Plan de Fortalecimiento, uno para el CEAACES y los POA, todo ellos dentro de un esquema de flecha general que es el PEDI, cuyo horizonte general sería el 2020, pensado en 6 años, así tendríamos un paraguas que nos permitiría movernos al interior con los diferentes instrumentos de planificación. Si este es el horizonte que la Universidad ha definido, vamos a estar atentos a esta temporalidad trazada.

Desarrollo

Mario Cifuentes. Un punto de preocupación mía y del área, es que esto que estamos por hablar –*componente de docencia*– se debe poner de manera importante dentro del quehacer universitario, no me imagino algo que se llame Universidad y que no privilegie o no haga centro en la docencia.

La Universidad en el mundo y como ha venido evolucionando, han sido ante todo instituciones de docencia, que para un mejor ejercicio de la misma haya que investigar, haya que hacer mejor relación con la comunidad porque es la parte concreta, lo real es la comunidad y sobre ella abstraemos que son objetos abstractos, eso es otra cosa, pero creo que debemos tenerlo presente porque veo una tendencia en el *best seller* universitario del Ecuador de ir separando lo que es investigación de docencia.

No sé qué van a hacer en una universidad en la que la gente solo quiera ser investigados, no lo imagino, igual que una escuela o un colegio, las instituciones educativas son eso, y educación se hace con docencia, cualquier modalidad que sea, cualquier régimen que tenga es ante todo de docencia. Estoy de acuerdo con el gráfico tripartito de docencia, investigación y vinculación, de acuerdo que es así, pero solo por evitar egocentrismos, para no volverle centro a la docencia, pero no es igualitario en la participación de lo esencial de la universidad docencia, investigación y vinculación, no es así, está supeditado a la investigación y la vinculación con la sociedad está supeditado a la docencia.

Por eso es que el mundo, la sociedad especializada y sus organismos están insinuando algo para nosotros todavía una utopía, y es que, los programas de investigación produzcan investigaciones hechas por sus docentes y por sus estudiantes de programas de investigación, pero ¿cómo se hace investigación? A través de la docencia, esto me preocupa y no existe ningún interés personal, sino para que la Universidad perviva y para que se proyecte, invitaría a darle el peso del caso y de ser posible si podemos imaginarnos otro tipo de diagrama de los tres componentes, entonces sería más justo.

– Se explica la metodología de trabajo del taller.

– Entraremos a hacer una revisión de la evaluación de la visión como se propuso en el taller anterior, luego haremos una revisión de la evaluación del PEDI anterior, específicamente en el área de docencia y posteriormente entraremos a verificar las líneas propuestas para el PEDI.

– En esta primera parte introductoria vamos a hablar de lo que es planeación estratégica y una propuesta de procesos y procedimientos como lo plantea Mario:

– Marco teórico de planeación estratégica y su relación con la Universidad.

Presentación de mapa de procesos, con la aclaración de que "desarrollo institucional y gestión" tienen flechas transversales y corresponden a acciones que atraviesan a docencia, investigación y vinculación con la colectividad.

Se da un pantallazo a cada una de las líneas estratégicas que componen la propuesta de PEDI:

- La primera línea es la de DI y en el PEDI 11-15 no existía y el no tener esta línea ha generado dificultad en el desarrollo de los otros planes, porque existen acciones de la misma que no se han podido colocar en ninguna parte.
- Docencia, realiza una lectura de lo que significa de acuerdo a la definición del POA 2014-2015.
- Investigación. Definición que consta en el POA 2014-2015.
- Vinculación. Definición extraída de la formulación de los programas.
- Gestión. Definición del POA 2014-2015

– Partiendo de estas definiciones se llega a la propuesta de mapa de procesos presentado a los asistentes.

Mario Cifuentes. Pediría modificar el mapa con el siguiente sentido, para mí el DI es un efecto, un resultado de aplicar las ideas de manera general en la Universidad. La gestión hace que esas ideas tengan la mejor aplicación, con la más alta calidad, esa mejor aplicación progresiva que permite la gestión, hace que la institución se vuelva mejor, y, el estado de las ideas con las que nació su aplicación con el tiempo y gracias a la gestión va mejorando la calidad. El comprobar esa nueva situación institucional que cualitativamente es mejor con la que arrancó en un momento dado, es lo que permite ver un DI, por eso digo que el DI es efecto de, resultado de… en el mapa presentado yo pondría a "gestión" en lugar de "desarrollo" incidiendo en los objetos internos de la institución y al "desarrollo" lo pondría recibiendo y yendo al futuro, siendo un efecto, las flechas del mapa deberían ir a favor del desarrollo, pero al mismo tiempo la gestión con unas flechas hacia el futuro.

La idea de este mapa es comprender que hay acciones que no son la esencia de la Universidad pero son fundamentales para el desarrollo de sus labores. Tomaremos en cuenta la observación de Mario.

Magali Chicaiza. ¿Dentro del DI es a dónde quiere llegar la Universidad y las actividades que deben generarse para la proyección, entiendo eso, por eso es que desde la gestión vamos a apoyar los procesos primarios para llegar al DI?

– No. DI también es un insumo, también atraviesa los procesos misionales.

Sonia Figueroa. No es un hacia dónde ir, sino quien da las pautas que orienta la docencia, investigación y vinculación.

Magali Chicaiza. Entonces si se debe cambiar el nombre de DI.

Carlos Landázuri. Me parece que lo que dice Mario tiene mucho sentido y si lo interpreto bien, el DI no es un proceso que incide sobre la Universidad sino más bien es el resultado del avance que deben tener docencia, investigación y vinculación, impulsados por las contribuciones de la gestión.

– Habíamos pensado en el resultado, como lo que la Universidad entrega a la sociedad, y la Universidad entrega graduados, resultados de investigación, publicaciones, producción científica. ¿Cómo ven el resultado de DI, cuál sería?

Carlos Landázuri. Si bien se entrega a la sociedad graduados, publicaciones y proyectos, pero también en ese proceso, si es que está o no bien concebido su desarrollo, la Universidad se va fortaleciendo o se va destruyendo, porque también puede ser que llegue como irrelevante, que no le es útil a la sociedad. En ese sentido el DI es una meta paralela a las salidas, entre mejores graduados, publicaciones y proyectos produzca y entregue la Universidad, esta misma se consolida. Si interpreto bien lo que dice Mario, el desarrollo no es un input, el desarrollo es un resultado.

Mario Cifuentes. El DI no es un insumo, no se puede prever, debo procurar el DI, es un resultado. Es la gestión la que está permanentemente impulsando todo, creado el objeto llamado Universidad hay que gestionar su correcta aplicación, y eso es un proceso que nos lleva tiempo, al final de ese proceso van a haber unos resultados Universidad, no estoy viendo los productos, sino resultados integrales de la Universidad, si esta pudo crear una mejor idea y aplicarla con excelente calidad ha habido DI, por tanto es un resultado de la gestión y la idea que vamos creando. Luego de un proceso que involucra tiempo veo si he tenido resultados o no y eso es producto de la evaluación.

Carlos Landázuri. El DI va más allá, para tener mejores productos tengo que producir y planificar y orientar el desarrollo institucional, voy a crecer, contratar más empleados, pagar mejores sueldos, talvez implementar algo que no tenía, crear un sistema financiero, etc. Ese sería el desarrollo institucional.

¿Podemos llegar a varias conclusiones: DI como tal es una línea gruesa de proyección de lo que se va a hacer?

Mario Cifuentes. No, eso es parte de la gestión. DI es el resultado al que llego luego de aplicar eso.

– No, el PEDI, no es un instrumento de gestión, es un instrumento de planificación.

Mario Cifuentes. ¿Y la planificación no es parte de la gestión?

– La Universidad necesita elevar su planeación para poder pensarse estratégicamente, asumir responsabilidades de manera rápida. La gestión es el día a día, la gestión no permite ver la estrategia gruesa de hacia dónde vamos. Ese es el objetivo del plan estratégico.

Mario Cifuentes. Hay una diferencia muy fuerte entre lo que es gestionar y administrar. Gestionar es ir cumpliendo el hacia delante de la institución y la administración es cuidar la agenda diaria que siempre se cumple, es un cuidar hacia adentro, eso no se puede hacer si no tengo un instrumento que se llama planificación.

Gabriela Córdova. Parece que es un problema conceptual. Tenemos un problema al definir entradas y salidas, lo que dice Mario de plantear a la U como institución, es un proceso en sí mismo, en el cual el objetivo no es únicamente metemos estudiantes y sacamos graduados, el proceso va mucho más allá, cuando hablamos de entradas y de la sociedad también, esto tiene que tener una salida. ¿Cuándo hablamos de necesidades sociales como entrada, cuál es la salida de estas? Parte de esa salida es la institución, y la institución es experiencia, cultura, política, que es lo que nos permite arrancar hacia las grandes macros. Quizás la palabra es la que no se comprende, porque cuando decimos desa-

rrollo institucional lo estamos concibiendo como el desarrollo de la institución, entonces, cuál es la macro proyección de la cual partimos para la creación de esa institución y su norte a futuro, para eso la planificación es una herramienta y nada más.

Alex Remache. Mientras se define dónde se coloca DI, me parece muy riesgoso colocar DI como resultado, porque los procesos de gestión o de administración son más cotidianos, más instrumentales y necesariamente deben responder a una concepción a una idea a un espíritu, que aunque parece que no es el más adecuado el de DI, es el que nos va a permitir dar otras miradas, no es que la gestión es auto generadora de correntismos, de ajustes o de proyección. La gestión y administración es incluso temporalmente más ubicada, por tanto la idea de DI nos debe llamar la atención para irla mejorando. Todos los procesos internos (los más sencillos de gestión) requieren de un espíritu que les oriente, ese es el plan estratégico. Llamo la atención sobre el riesgo que significaría colocar a DI como resultado. Es notorio que tenemos un vacío en torno a la idea planteada de DI.

– Propongo entonces ver el tema de misión y visión. Dentro de la reformulación del PEDI se requiere observar hacía dónde va la Universidad. La misión es estatutaria, fue la definición que hizo la Comunidad Andina cuando creo la Universidad, no es modificable, sin embargo la visión es una proyección de la Universidad al 2015.

Carlos Landázuri. Realiza la lectura de la visión del PEDI 2011-2015 "es la universidad pública de posgrado..."

– Propongo dos cosas, ¿qué debería tener la nueva visión y que elementos se deben incorporar, qué es lo que no debería faltar en la visión?, les pido puntear sus ideas en las tarjetas de color azul que se les entregó.

Carlos Landázuri. ¿En cuanto al año, debe ser 2015 o debe ser el año de cierre?

Sonia Figueroa. Esa era la visión del 2010 que se colocó en el PEDI 2011-2015.

Gabriela Córdova. Hay un elemento previo, por qué dijo esto en el año 2010 como su visión para el próximo quinquenio. Esta visión a la fecha, en qué medida se ha cumplido. Si hay que evaluar el nivel de cumplimiento de la visión, eso es lo que nos permitirá decir que debemos o no retomar de ella para el futuro. Creo que esto parte de una evaluación previa.

Ana Alvarado. ¿Cuáles son los indicadores para saber que somos la Universidad más relevante, el número de graduados, la calidad de los programas, calidad de egresados?

Alex Remache. Los indicadores no los tenemos, no se planteó así, hemos apostado a ser la más relevante y esto no es así. No podemos evaluar a nivel de indicadores.

Gabriela Córdova. Y, aun sin tenerlos, del proceso previo que hemos venido tratando en relación al Plan de Fortalecimiento y la CAEA, el mero hecho de que sigamos apostando a que uno de los elementos que se deben discutir es que la Universidad sea internacional da cuenta de que aquí hay un pendiente. Por eso esa motivación de largo alcance para pensar cuál es la institución que queremos.

Mario Cifuentes. Los textos de misión, visión, etc. olvidan a las personas, y claro es el peso del enfoque de contenidos. La Universidad está para producir o para formar personas, cuando las olvidamos la docencia empieza a desaparecer. La docencia es necesaria cuan-

do estamos trabajando personas con personas con algún objetivo. Las personas deben ir delante de cualquier discurso educativo. Ese punto de esencia es el que falta en la visión.

Alex Remache. Retomo la preocupación de Mario, sin embargo nuestro quehacer debe estar orientado a la sociedad que necesariamente implica personas, debe responder a los problemas de las sociedades integrados por personas. Los temas en relación a la sociedad deben ser mentados en la visión.

Gabriela Córdova. Es decir, el factor básico es la Universidad, ¿a quién se debe? y por tanto identificar cuál de esas múltiples necesidades sociales, tienen que ser aquellas a las cuales su actividad busca generar alguna respuesta.

Sonia Figueroa. En la parte de investigación dice "...realiza investigación científica de alto nivel articulada a programas de formación, capacitación y vinculación con la comunidad...". ¿Hay una restricción en cuanto a la investigación, pero que pasa con aquella que no está articulada a los programas de docencia?

Gabriela Córdova. Aquí hay un tema a ser discutido, porque aquí partimos del conocimiento y de investigación que se realiza, en dónde desde la palabra "científico" ha tenido más de una pregunta al respecto. Ese es un tema a ser discutido

Alex Remache. Aquí se llama la atención de que esto es muy parcial, si tenemos propuestas para ir ampliando esta discusión porque está muy restringido.

Gabriela Córdova. Volvemos al tema anterior. ¿La Universidad realiza investigación? ¿Es la Universidad la que investiga? Eso es lo que plantea Mario, ¿cuáles son los actores?

– Uno de los criterios de la visión es que sea lo suficientemente amplia y futurista, que de un margen de acción a la Universidad pero que también sea suficientemente cercana a la realidad de la institución y que motive.

Alex Remache. Respecto a lo motivador que señala, es justamente lo crítico, lo innovador, saberes con el más alto nivel académico, aunque hay muchos adjetivos en la redacción.

Debe incluirse el tema de las personas, hacia cuál es nuestro objetivo social y pensar la visión de la investigación, hacerla más amplia y discutir si a la Universidad le interesa la investigación científica o eso lo restringe a dónde debería ir.

Carlos Landázuri. ¿Somos en realidad una universidad internacional?, en cierto sentido si pero ese internacionalismo es débil, la mayoría de nuestros docentes y estudiantes son ecuatorianos. Creo que esa visión nos plantea un reto no plenamente cumplido, tenemos que internacionalizarnos más. Lo otro es la calidad académica, porque estamos hablando de alto nivel. ¿Estamos cumpliendo? ¿En general se ha producido un fenómeno que demanda la moda y la ley nos digan que ya no es suficiente una formación de tercer nivel, es necesario ser magíster, es necesario ser PhD, y cuál ha sido la respuesta? El paso de nivel, pero no necesariamente el mismo ha significado un paso de calidad. Cuál va a ser nuestro nivel y tiene un tercer elemento, que es la comparación con otras universidades, pero si tomamos como características nuestras la internacionalización y la calidad, talvez no lo somos.

Tomemos como ejemplo a Ecuador, Perú y Colombia, cuáles son las dos mejores universidades de cada país y ahora como se compara la UASB con esas porque queremos ser la mejor.

Bueno ahí hay una restricción y es que sea de posgrado.

Sonia Figueroa. Si queremos ser la mejor, significa que nos vamos a meter en los estándares de acreditación internacionales, lo cual implica cambios de la estructura, cambios internos, implica orientar todo hacia eso.

Gabriela Córdova. ¿Por una parte decimos ser mejor que el de lado y por otra parte la internacionalización que significa? ¿Cuántos docentes y estudiantes son de fuera? ¿Sí, pero ese es todo el tema? ¿Qué supone ser internacional? Hay temas conceptuales de base que aún no están resueltos.

– Pide ir pensando en misión, visión y reflexionar sobre ellos para tratarlos en los siguientes talleres.

Alex Remache. Propongo retirar las tres últimas líneas de la visión que integran a la gestión.

Gabriela Córdova. Se pide retirar también la relación de más menos con otras universidades y bajar la adjetivación que se ha usado en la redacción de la visión. Hay un pendiente en cuanto al estatuto de la Universidad, sin duda tiene que actualizarse.

Pide ir a revisar los criterios de evaluación del PEDI 11-15, para ello explica a los asistentes el método semáforo que se ha utilizado para verificar su cumplimiento. Hace notar que la idea de esta evaluación es verificar si los presentes están de acuerdo con ella, pero también mirar cuáles son las líneas y acciones del PEDI 11-15 que deben permanecer o retirarse en el nuevo PEDI. Los criterios para retirar actividades, explica que son: "definitivamente difíciles de cumplir o sencillamente no corresponden a la visión de la Universidad o le corresponde a otra línea."

- Acción clave 1, tuvo un cumplimiento medio
- Acción clave 2, cumplimiento alto
- Acción clave 3, cumplimiento alto
- Acciones clave 4, 5 y 6, cumplimiento medio
- Acción clave 7, cumplimiento alto
- Acción clave 8, cumplimiento medio

Gabriela Córdova. Algunas tareas de las actividades 4 y 5 tienen que ser revisadas.

Alex Remache. De una vez anotemos, la 4 y 5 tienen que ser revisadas, aunque deberían estar en verde. La idea de esto es tener un pantallazo de lo que ocurrió en el PEDI 11-15 y a la par identificar aquellos elementos que necesariamente van a constar en el nuevo PEDI y otros elementos que podamos ir desechándolo.

– Son varias cosas, primero revisar esta evaluación que tuvo varias dificultades y se hizo a partir de los informes de cumplimiento del PMFI en el marco de la visita de la CAEA, por tanto, muchas acciones no fueron reportadas ahí, se hizo una evaluación como un documento secundario, pero no se hizo una verificación al detalle de todas las acciones,

por eso es importante hacer la revisión y segundo, lo que dice Alex: cuáles son las actividades relevantes que deben permanecer y cuales definitivamente deben salir.

– La siguiente parte de este trabajo es la de revisar cuales son las actividades nuevas que constan en el otro documento.
– Las acciones que están en amarillo son la 4 y 5 de la línea estratégica de Formación de Posgrado en el PEDI 11-15.

• Acción clave 1

Mario Cifuentes. Sugiero analizar las acciones clave, pensando en el nuevo PEDI. La acción 1 en la parte de "integrando maestrías de investigación" considero que no es pertinente como actividad, porque está dando una estrategia, pero ilumina en que este tipo de maestrías debería convertirse en una actividad clave. Hay que darle mucha fortaleza. Mencionarla en el nuevo PEDI pero a nivel de otra acción.

Gabriela Córdova. En las dos primeras acciones, estamos hablando de dos cosas, la una es el doctorado y el tema de maestría de investigación y en la acción 2 solo hablamos de los programas de maestría. ¿Qué pasa con las especializaciones? O tenemos que manifestarlo como "consolidación de los programas de investigación y los profesionales"

Alex Remache. Así tiene que ser. La acción 2 hay que redactar. El criterio de Gaby debe ser tomado en cuenta para poner las maestrías y las especializaciones.

Gabriela Córdova. ¿Hay una cosa que me queda en pendiente, realmente partimos como cabeza en el tema de doctorado?

Alex Remache. El orden nos enfoca a pensar en eso, pero el doctorado no es el eje que articula el desarrollo del futuro de la Universidad y eso nos dejó claro la CAEA.

Gabriela Córdova. Una cosa es que pensemos en el doctorado como eje de investigación, pero la fuerza de la institución no está en sus doctorados.

Alex Remache. Anotemos esta parte también, el doctorado puede ser el eje de la investigación pero no el eje del conjunto de la Universidad.

Gonzalo Ordóñez. Si hay investigación debería correlacionarse también con generación de una oferta multidisciplinaria científica distinta a las ciencias sociales por lo que veo en la experiencia de trabajo, es complicado en la Universidad generar propuestas interdisciplinarias, porque esa es la presión que va a ejercer el Estado sobre la oferta de posgrado. Nosotros tenemos que desarrollar operaciones para que esto funcione, la relación inter áreas debe fortalecerse, estamos flojos en ello.

Gabriela Córdova. ¿Por tu pregunta, me queda un pendiente, debemos ampliar nuestra oferta?

Gonzalo Ordóñez. Yo pensaría que en áreas científicas distintas a las ciencias sociales diría que sí. Por un tema de criterio epistemológico en el momento, la separación de ciencias sociales y ciencias fácticas está en discusión. Ya no se ve a la universidad en corrientes distintas, al contrario unas requieren de otras.

Ana Alvarado. Hay que ver cuáles son las necesidades del país, considero que no ha habido creación de nuevos programas de posgrado como para tener porcentajes de cumplimiento altos. No creo que haya habido creación de nuevos posgrados.

Alex Remache. En salud, educación, estudios sociales y globales se han creado nuevos programas, esto ha sido en los tres últimos años. La idea es que la acción clave 3, se mantenga con la fuerza que se requiere. La acción 5 hay que retirar.

Gabriela Córdova. ¿Qué pasa con la acción clave 1, queda bajo esa formulación? Se mantiene reformulándola.

Alex Remache.. Parte de la reformulación de la acción 1 es retirar el texto relacionado a integración con maestrías de investigación.

- **Acción clave 2**

Mario Cifuentes. Las maestrías de investigación se incorporan como una actividad clave.

Para el caso de la acción clave 2, como se aumentaría ya a estas maestrías de investigación, este debería referirse a maestrías profesionales.

Gabriela Córdova. Juntemos en dicha acción, los programas profesionales y podemos tener un paquete de programas hacia la investigación y otro que haga énfasis en los profesionales.

Mario Cifuentes. ¿No será mejor para especialización abrir una acción clave como tal?

Alex Remache.. No. Juntemos la maestría profesional y la especialización.

Mario Cifuentes. En el momento de gestionar y evaluar el desarrollo, el hecho de haber juntado demasiadas cosas en una misma acción clave, ustedes saben que causa problemas.

Gabriela Córdova. En ese caso entremos a los cuatro.

Mario Cifuentes. Doctorado, maestría de investigación, maestría profesional y especialización como actividad clave.

Gabriela Córdova. Pensaría que debería existir un quinto: el posdoctorado, porque es proyección.

Gonzalo Ordóñez. ¿Cómo pregunta, esto no significaría también que cuando hablamos de maestrías de investigación y profesionalizante, habría que pensar en áreas distintas a las ciencias sociales?

Gabriela Córdova. Claro, en todos los casos.

Alex Remache.. Entonces la acción clave 2 se amplía.

– Tengan en cuenta que el hecho de juntar maestrías de investigación y áreas distintas, sugiero que esta última quede como una actividad, porque luego en la evaluación puede haber problemas.

- **Acción clave 3**

Alex Remache.. Se mantiene la acción clave 3 como está.

- **Acción clave 4**

Gabriela Córdova. La acción clave 4, es estratégica, en medida que reduzcamos un poco el detalle que está a continuación de la formulación de la acción.

Alex Remache. Se mantiene el espíritu de la acción clave 4 y se reduce el texto "...en correspondencia con las necesidades de..." y la idea en lugar de ampliación se oriente a una consolidación del equipo de docentes de planta...

- **Acción clave 5**

Alex Remache.. La acción clave 5 no entra en esta línea estratégica, corresponde a gestión.

- **Acción clave 6**

Alex Remache.. La acción clave 6 es el espíritu del desarrollo institucional, por tanto no va en esta línea estratégica.

Mario Cifuentes. Es una acción clave pero de otro componente.

- **Acción clave 7**

Gabriela Córdova. No corresponde a esta línea estratégica.

Alex Remache. La acción no se elimina porque habría que pensar a qué línea estratégica corresponde, pero en docencia no va.

Mario Cifuentes. Sobre el tema de becas me preocupa la relación de beneficiarios nacionales versus extranjeros, debe haber un equilibrio, hay un desequilibrio muy fuerte en relación con los extranjeros. En caso de mirar esto como una necesidad de desarrollo institucional, debe tomarse como acción clave.

Alex Remache. En efecto ese desequilibrio está presente, pero al otro lado de la balanza está la urgencia de la Universidad de ser internacional.

Mario Cifuentes. Allí hay muchas actividades que habrá que juntar para volverlo más equitativo.

- **Acción clave 8**

Alex Remache. Esto es docencia.

Gabriela Córdova. No obstante, el detalle es excesivo e innecesario.

Gonzalo Ordóñez. Me preguntaría si es necesario dejarle el apoyo sobre educación virtual

Gabriela Córdova. Es decir fortalecimiento del sistema de educación virtual.

Mario Cifuentes. Una actividad puede ser el "apoyo en la formación de posgrado...", otra es la "capacitación virtual", otra la profesionalización virtual"

Gonzalo Ordóñez. Consulto nuevamente, estamos viendo en la UGEV el tema del doctorado, maestrías que son importante incorporar esta equipariedad entre asignaturas que puede

darse en lo presencial y en lo virtual, eso implica modificar los procesos para que se puedan equiparar sin pedir autorización al Rectorado por una política interna.

Gabriela Córdova. La otra pregunta es que si lo que planteas es estratégico o es fortalecimiento. Tengo la sensación que debe ir a plan de fortalecimiento más que a plan estratégico.

Gonzalo Ordóñez. No estaría seguro porque esto se liga a lo que son maestrías y doctorados internacionales, movilidad de los estudiantes.

Gabriela Córdova. Eso ya es internacionalización, es decir, si hay que ubicar en qué escenario vamos con cada cosa. Me queda claro que la educación virtual es un objetivo estratégico, dentro de ese hay actividades que deberán ir al PEDI y otras al PFI.

– Hay dos tareas pendientes: Revisión del objetivo de esta línea de docencia, avanzar en la revisión de las acciones clave nos permite identificar mejor el objetivo y revisar las acciones propuestas para el PEDI 15-20, han surgido de la evaluación de la CAEA al PMFI y las reuniones mantenidas con ellos.

• Revisión de propuesta de acciones clave para el PEDI 15-20

Alex Remache. Vamos a ver lo que hay que añadir partiendo de la idea inicial que se les entregó.

Mario Cifuentes. Hay un tema anterior que resolver y es el tema conceptual sobre docencia.

• Acción 1

"Actualización del diseño de los programas de posgrado…", el elemento nuevo aquí es la retroalimentación de los graduados y el rediseño del programa.

Gabriela Córdova. Entendía que los rediseños están en lo que dijimos anteriormente.

Alex Remache. Lo articulamos donde corresponda de los 5 paquetes anteriores.

Mario Cifuentes. ¿Este componente se refiere a eso? Insisto, qué estamos entendiendo por docencia. ¿La acción 1 es una función de docencia? La docencia es una función que permite aprendizajes de otras personas, a su alrededor que hay que fortalecer para hacerla y por eso me preocupa esa docencia. Falta definirla, delimitarla, ponerla en funcionamiento real de lo que sería la docencia en el posgrado.

Alex Remache. La Universidad cuando entra en este proceso de construcción del PEDI que estamos evaluando, ya tenía camino transitado, y allí a estos procesos los agrupaba en lo que se llamó "formación de posgrado". Nosotros a esa formación de posgrado la hemos convertido en un proceso que se llama docencia, por tanto, ahí hay una fractura, en este PEDI debemos avanzar hacia componerla, pero el esquema que estamos trabajando mantiene esa fractura.

Gabriela Córdova. La formulación de la *actualización del diseño de los programas*, está aludiendo a un nivel distinto y eso básicamente es gestión académica.

Mario Cifuentes. Por eso ponía a las personas por delante que se resuelve así como una opción: "desarrollar capacidades en los docentes para que diseñen programas". La tutoría es importante para el ejercicio de la docencia, tanto para el aprendizaje como para la investigación. ¿Se ejerce todo el tiempo no solo en aula, sino cuando el docente sale de ella, entonces, cómo lo dejamos ver a través del objetivo o la definición? Para referirnos a ello.

Alex Remache. Esta acción se articula a las que definimos anteriormente.

- **Acción 2**
  "Perfeccionamiento permanente de las capacidades de los docentes investigadores a partir de los requerimientos de las áreas académicas"

Gabriela Córdova. Es lo que Gonzalo decía respecto de la acción clave que de momento está en la 4, cuando hablamos de qué hacer con la planta docente, eso hay que articularlo ya.

Alex Remache. Entonces se convierte en una especie de actividad de la acción clave.

- **Acción 3**
  "Integración de una comisión inter áreas que elabore los criterios, procedimientos e instrumentos para determinar los estudios que definan las necesidades sociales".

Mario Cifuentes. La acción 3 no va en el PEDI, porque esta acción no es estratégica, aunque puede ir en el PFI.

- **Acción 4**
  "Evaluación de los programas académicos con relación a: calidad, oferta en el medio, flexibilidad, adaptación de sus títulos a la demanda social"

Gabriela Córdova. ¿La evaluación es docencia? Porque diría que estamos pensando desde líneas de desarrollo.

Alex Remache. ¿La evaluación de los programas académicos corresponde a la línea estratégica de docencia o va a lo que ahora llamamos desarrollo institucional?

Mario Cifuentes. Va hacia allá (DI), pero aquí se puede poner "evaluación de la docencia con respecto a calidad…"

Alex Remache. La primera definición que estamos adoptando es que los programas académicos van a ser evaluados pero no corresponde a la línea de docencia sino a otra línea.

Mario Cifuentes. El diseño y la evaluación de los programas académicos es otra cosa, no va a docencia. En cambio lo que significa "evaluación de la docencia" si corresponde a esta línea.

Gabriela Córdova. Lo que falta es un hecho simple: definición de qué es la docencia, características y su evaluación.

Mario Cifuentes. La docencia es una función, el programa académico es un espacio.

– ¿Quién hace los programas académicos?

Mario Cifuentes. Es el docente pero en cumplimiento de otra función, no de la docencia. Aquí propondría dejar como "evaluación de la docencia" y en el tercero si a ustedes les parece, mantendría la palabra "integración o incorporación de la tutoría al ejercicio de la docencia".

Alex Remache. Entonces la acción 4 se mantiene "evaluación de la docencia con respecto a...", la actual 4 va a tener que ir en otro lado, que corresponde a: "diseño y evaluación de programas de posgrado" ya veremos en dónde va.

Mario Cifuentes. Yo decía "integrar la tutoría al ejercicio de la docencia" como acción clave. Es que no está integrado.

Gabriela Córdova. Tiene que aparecer la tutoría.

Sonia Figueroa. Esa es una actividad de algo más macro que es la tutoría.

Mario Cifuentes. La tutoría no es macro, es un tema bis a bis que se ejerce en el momento que es demandado.

Alex Remache. ¿Tenemos un espacio para incorporar este tema de la tutoría?

Gonzalo Ordóñez. No es un espacio, es un proceso.

Sonia Figueroa. ¿Entonces, entraría, doctorado, un ítem que debería tratar sobre tutoría en doctorado, tutoría en maestría, etc.?

Mario Cifuentes. No, no es así.

Ana Alvarado. No, es parte del proceso que tú haces al "acompañar en"

Mario Cifuentes. Sugiero en la docencia incorporar la función tutorial.

Alex Remache. Les invito a ver las acciones clave que hemos definido y en cuál de ellas entraría la tutoría.

Gabriela Córdova. Es una acción clave más en el PEDI la de integrar la función de tutoría al ejercicio de la docencia en el posgrado.

Mario Cifuentes. Incluso algo que pudiera pensarse que es diferente, la tutoría de investigación, la de tesis, es docencia.

Carlos Landázuri. Y además, la tutoría es un tipo de docencia, típico del posgrado, no hay docencia sin tutoría.

Gabriela Córdova. Cuando se defina qué es lo que estamos entendiendo por docencia en el posgrado, tiene que ser incorporado con mucha fuerza el tema de tutoría.

Alex Remache. No vamos a integrar la tutoría al ejercicio de la docencia, sino más bien redefinir la docencia de forma que se explicite a la tutoría, ¿cómo se transforma en acción clave?

– Creo que es importante ligar la tutoría con el objetivo de graduación.

Ana Alvarado. Si vemos en un sentido mucho más amplio, qué significa la palabra tutoriar? es acompañar al otro, y no es solo en el proceso de graduación, el docente lo hace todo el tiempo.

Mario Cifuentes. Dentro de lo que se ha inventariado en la Universidad incluso para esta matriz de puntos (tabla de puntaje) siempre nos queda la sensación: ¿pero si yo hago más que eso y por qué salgo agotado? Porque no está reconocida esa tutoría permanente que es la que nos agota (teléfono, mail, presencial, etc.) aún con estudiantes que no son de nuestra área, más allá del espacio físico del aula.

– Se da lectura a las acciones entregadas por Mario Cifuentes y Carlos Landázuri:

"incorporar la tutoría como acción permanente del ejercicio de la docencia en el posgrado, incorporar la tutoría como parte integral de la docencia", "considerar la tutoría como forma importante de la docencia".

Mario Cifuentes. Esta pienso que es un componente estratégico que cambiaría todo en educación.

Gabriela Córdova. Y es lo que tú dices: la docencia, la investigación y la vinculación

Carlos Landázuri. Básicamente la forma de aprender el posgrado es auto aprender y esa es la diferencia de otros niveles de enseñanza. En el posgrado es el estudiante el centro del proceso de aprendizaje y el profesor solo se ha transformado en un tutor, que acompaña, estimula, dirige.

Mario Cifuentes. Les pongo para ilustrar un aprendizaje de esos, la experiencia nuestra en el programa de reforma del bachillerato y en el programa de escuela lectoras fue ese, ¿qué movimos?: la docencia, se movió esta y se movió todo y con los años hasta le movimos al Ministerio de Educación, se movió la escuela misma, la comunidad, las direcciones provinciales, la supervisión y es por nuestra experiencia que desaparece la supervisión y se va a otra modalidad de hacer acompañamiento, por nuestra experiencia, solo moviendo la docencia, y esta muy escolarizada, no como la que estamos hablando.

– Agradece la presencia de los participantes y les pide revisar los documentos que se han entregado (mapa de procesos), propuestas, analizar el enfoque, pensar en el objetivo de docencia, pide discutir el PEDI con la gente cercana que lo socialicen.

Resoluciones

- Incluir los temas de las necesidades de la sociedad en la visión
- Pensar en la visión de la investigación
- Discutir si a la Universidad le interesa la investigación científica
- Se sugiere retirar las tres últimas líneas de la visión que integran a la gestión
- Se sugiere retirar de la visión la relación "más-menos" con otras universidades
- La acción clave 1 se mantiene pero hay que reformularla
- Incluir una acción clave que haga referencia únicamente a la importancia de las maestrías de investigación
- El doctorado no es el eje del conjunto del desarrollo de la Universidad
- La acción clave 3 hay que mantener y darle fuerza
- La acción clave 4 se mantiene, se cambia el término "ampliación" por el de "consolidación", se reduce el texto "…en correspondencia con las necesidades de…"
- Acción clave 5 queda fuera de esta línea estratégica porque corresponde a la de gestión
- La acción clave 6 es el espíritu de la línea de desarrollo institucional, por tanto queda fuera
- Acción clave 7, no va en docencia y habrá que tenerla para reubicación en el PEDI.
- Queda pendiente la revisión de objetivos
- El grupo debe revisar las acciones propuestas para el PEDI 15-20
- Acción 1, propuesta para el nuevo PEDI: se mantiene articulando a lo que se ha definido anteriormente.
- Acción 2, propuesta para el nuevo PEDI: se convierte en una especie de actividad de la acción clave del punto 4.
- Acción 3, propuesta para el nuevo PEDI no entra y va al PFI.
- Acción 4, propuesta para el nuevo PEDI, se reformula su nombre y queda como: "evaluación de la docencia con respecto a…",
- La acción 4 propuesta en el sentido de evaluación de programas académicos deberá ser recolocada en otro espacio del PEDI.

- **Tercer taller de socialización del PEDI 2015-2020**
  Ayuda Memoria

  Línea Estratégica: INVESTIGACIÓN
  Objetivo: Socializar la propuesta del PEDI 2015-2020

Presentación

– El objetivo del taller es el de revisar y proyectar el nuevo Plan Estratégico de la Universidad junto con ustedes, tendrá una duración de 2 horas y una estructura de 4 partes:
  - Vamos a hacer una revisión de misión y visión de la Universidad
  - Posteriormente vamos a revisar un mapa de macro procesos
  - Revisaremos la evaluación del PEDI anterior
  - Vamos a revisar las líneas estratégicas necesarias para que queden en el nuevo PEDI.

Alex Remache. Este es un taller de varios que ya se han realizado en la perspectiva de que para mediados del próximo año tengamos Plan estratégico definido para la Universidad. Estamos proponiendo un plan para 6 años, busca atender otros planes menores, de distinto alcance, como son los Planes de Mejora, de Fortalecimiento y también los POA de cada área. El equipo de la DGA tendrá el cuidado suficiente para poder colocar en unos planes lo que corresponda y en otros no, la idea es que tengan una articulación al detalle. Actualmente tenemos algunos planes que están en ejecución, como el Plan de Mejoras del CEAACES que casi en su totalidad está ejecutado y evaluado positivamente, al atender al CEEACES hemos atendido también nuestro Plan de Mejoras. Nos hemos comprometido con la CAEA para tener un Plan de Fortalecimiento y en eso hay que tener mucho cuidado.

Reitero este será uno de varios talleres que tendrá que abordar la línea de investigación.

Desarrollo

– ¿Por qué estamos haciendo una planeación estratégica?, esta es una formulación en equipo que involucra a todos los miembros de la organización.

– Dentro de la revisión del PEDI, vemos que de los anteriores talleres surge la necesidad de también revisar la visión de la Universidad. La misión es estatutaria y no puede ser modificada por los asistentes, en tanto si se pueden recoger propuestas para el Consejo Superior y también se puede redefinir la visión institucional.

- **VISIÓN**

– Se da lectura de la misión de la Universidad: "La Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, es una institución académica internacional autónoma, que se dedica a la enseñanza universitaria..."

– Se da lectura a la visión ("En el año 2015...") que caduca este año, por tanto es menester de la Universidad el reformularla, para ello pregunta, ¿cuál debería ser el énfasis de la nueva visión de la Universidad? y para ello colocar las ideas en la tarjeta azul que les ha entregado, pensando en una proyección a 6 años y ¿cuál es el horizonte que debe tener la Universidad dentro de esa temporalidad?

Pablo Ospina. Tal como está formulando parecería que no es cumplible en el año 2015, sino que perfectamente puede servir para el 2020. Lo que no me gusta de la formulación es que establezca la visión como una competencia con las demás universidades: "la más relevante, más destacada..." Me quedaría con la visión actual quitando esos detalles.

– La facilitadora da a conocer a los asistentes las ideas sobre visión que salieron en los dos talleres anteriores (énfasis sudamericano regional, relevante a nivel nacional, formación académica de excelencia, consolidación internacional, docentes y estudiantes internacionales, enfatizar el tema de lo internacional, comparación explícita con otras universidades, la investigación en la visión está restringida, hay que discutir el tema de la investigación científica, qué significa, cuál es el alcance, enfatizar necesidades sociales y revisión enfocada a personas)-

Pablo Ospina. Podría ponerse: "realiza investigación científica de alto nivel y promueve saberes", creo que esa es la discusión, si solo hacemos investigación científica o si promovemos otro tipo de saberes. No creo que en la visión podamos definir que es la investigación científica ni qué es un saber, pero si ponemos la frase, ya cubre todo.

Enrique Abad. Respecto al texto: ...cuenta con un ambiente propicio para la reflexión , la investigación, la docencia y la vinculación... supongo que un ambiente propicio debe ser por un lado esta infraestructura física pero también otras características que permiten el desarrollo de la institución como la comunicación y el diálogo. Dice también: "...en un marco de cooperación y esfuerzo..." parece que recalca. Observo que existen un sinnúmero de iniciativas de instancias de la Universidad y que no son comunicadas entre sí, un caso es el de los observatorios, no se sabe si existen lazos que les permitan saber a unos, qué hacen los otros. No veo que se refleje algo que determine que eso suceda. Tal vez en el marco de la investigación se pueda atar a algún nivel. No funciona adecuadamente eso que llamamos el marco de cooperación, se debe poner énfasis en ello y lo mantendría en la visión.

Ana Alvarado. Coincido con lo que dice Enrique, creo que debemos mantener e identificar una línea de acción clave relacionada con mejorar los canales de comunicación intra áreas o intra proyectos y debería ser colocada como acción clave en el PEDI.

Alex Remache. Si nos miramos en el 2022, para ese año la Universidad deberá haber mejorado sustancialmente su comunicación interna. Creo que es un tema de visión dado que hay una debilidad enmarcada, entonces empujar desde la visión el mejoramiento del

diálogo interno. La acción clave en el ámbito académico ha sido el diseño de programas que les permita mirar a otros, no obstante es insuficiente, la idea es que las áreas académicas irrumpan y contribuyan en esto. Una acción clave diría que está en los programas.

Quinche Ortiz. Diría que la acción clave sería que la interdisciplinariedad y el diálogo fluyan.

Enrique Abad. En el caso del Observatorio de temas ambientales, ellos desarrollan una serie de conocimientos sobre el tema del manejo de mapas, los de PYMES tienen otras metodologías, pero estos saberes usado en esas instancias no son compartidos ni difundidos de manera horizontal en el seno de la Universidad y que eso pueda reflejar conocimientos a la parte académica o de investigación, Allí hay fortalezas pero no son comunicadas.

Katherine Orquera. Creo que una acción básica por la que hay comenzar es la de hacer una inducción a la gente que ingresa a la Universidad, cada uno entra a trabajar en su área y desconoce lo que hace el resto de la Universidad, creo que existe una ausencia de información respecto a qué es lo que hace la Universidad, en conjunto.

– Tenemos elementos desarrollados por ustedes para el tema de la visión, estos son: quitar el énfasis de competencia, explicitar la investigación en la visión, añadir, promover saberes, fomentar la cooperación inter áreas, fomentar la articulación no solo en programas de posgrado sino también en investigación, mejorar el diálogo, revisar la necesidad de articular a la gente nueva a la forma en que trabaja la Universidad.

Quinche Ortiz. ¿Por qué no ponemos en la misión el tema del posgrado? Es una pregunta que hago a Alex básicamente.

Alex Remache. La misión es un tema del estatuto, no podríamos incursionar pero si recomendar para que algún momento se cambie. La universidad nace en el posgrado. La misión por tanto no la tocamos.

Quinche Ortiz. La dejaría como una interrogante, porque en la web en alguna parte de ella se dice que es la universidad que sería la misión y no está el tema del posgrado. Mi planteamiento es que debería ir a la misión.

• PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS-INVESTIGACIÓN

– Presentación de propuesta de mapa de procesos, cuyo objetivo es identificar el énfasis de las áreas misionales y de apoyo, pensando en que la Universidad tienen una manera de hacer las cosas y que el objetivo es recibir estudiantes de diferentes condiciones y proyectarlos hacia la sociedad con una impronta particular de la Universidad y también revisar los macro procesos de la Universidad, observar cuales deberían ser revisados y a cuales poner énfasis.

  Una vez explicada cada una de las líneas estratégicas y de apoyo del mapa de procesos, sugiere hacer énfasis en el tema que nos convoca que es el de Investigación.

Pablo Ospina. (Respecto al concepto de investigación proyectado) En la política de investigación aprobada en el 2012 hay una definición más amplia que tiene que ver con qué aprobamos en el Fondo, es una definición muy amplia que incluye difusión, sistematización y tema de saberes y que es en realidad lo que en la práctica entendemos por investigación.

Alex Remache pide a la facilitadora proyectar el mapa circular de interrelación de las líneas misionales y de apoyo de la universidad.

– Este tema de qué es la Investigación debe quedarnos muy claro, se nos hace notar que en el documento de la política hay algo más elaborado. Como pueden ver en el mapa circular, hay intersecciones y la investigación no la concebimos suelta ni de la docencia ni de la vinculación.

Quinche Ortiz. Siendo así creo que se debe revisar la definición que se ha dado a investigación, porque la presentada está corta.

Alex Remache. Las tesis van a estar más vinculadas al proceso docente que se interseca con investigación para las acciones futuras que vamos a definir, entonces con esos elementos creo que podemos sacar una mejor definición mirando lo que dice el Comité.

Pablo Ospina. La definición que se utiliza en la política está así: "La Universidad reconoce y asume la diversidad de conocimientos así como la importancia y validez de sus distintas formas de creación, en ese marco promueve una pluralidad de tipos de investigación en los campos científico, humanístico, artístico y tecnológico, todos ellos con una fundamentación sistemática que permite explicitar sus supuestos procedimientos y resultados, por tanto, es una práctica académica que reconoce la diversidad de metodologías, enfoques, lenguajes y saberes". Esta es la política de investigación aprobada por el CCA.

Sonia Figueroa. Dentro del Comité de VCC se planteó la propuesta de que entiende la Universidad como tal. En el grafico es difícil explicar hasta donde llega docencia, investigación y vinculación con la colectividad. Pero para clasificar de alguna manera se establecieron ámbitos

Enrique Abad. Existen varias figuras, por ejemplo las Cátedras que son un espacio de vinculación abierta con diferentes sectores sociales. El Fondo Afro tiene una beca de investigación de su cultura y otros componentes que no están recogidos en la definición de investigación.

Sonia Figueroa. Dentro del Comité de VCC se planteó una propuesta de qué es lo que la Universidad entiende como VCC, el gráfico circular no permite determinar los límites de docencia, investigación y vinculación, porque las tres tienen un nivel de articulación, pero por clasificar algunas cosas se establecieron ciertos ámbitos de VCC: uno articulado a los programas de posgrado y a los programas de investigación, aquí entrarían las cátedras y las líneas de investigación que responden a demandas y procesos sociales. Entonces es en la parte de educación continua en donde se consideran esos elementos.

Enrique Abad. ¿Si vemos a la vinculación con una parte no académica, es posible verla desde una parte más formal y académica?

Pablo Ospina. Es una definición operativa, porque la investigación se relaciona con la comunidad y lo mismo ocurre en la docencia. En el fondo, vinculación es todo aquello que no cae en docencia o en investigación y que tiene que ver con esas personas que no pueden entrar a la Universidad en el posgrado. En esas discusiones el rector se niega a que se ponga a vinculación como actividades de servicios gratuitos y más bien lo pone el vínculo con organizaciones y sociedad civil. Si lo vemos de una forma estricta, vinculación es casi todo lo que hace la Universidad.

Quinche Ortiz. Creo que hay que encontrar a ese gráfico las particularidades en las que la Universidad tiene plus, para que sea de la Universidad y no de una planificación más.

Enrique Abad. Me preocupan las entradas señaladas en el mapa de macro procesos, en el caso de los estudiantes, están allí en base a algo, en base a una necesidad, por ejemplo, la reforma tributaria que se ha dado en el país no existiría sino fuera por los cuadros que se han formado en la Universidad. Todo allí es necesidad social y me parece que la jerarquía que se refleja en el cuadro no es que esos estudiantes llegan solos, sino por una necesidad. Esas necesidades son inputs que se manejan de otra manera.

Ana Alvarado. Hay una ideología que acoge a la diversidad y la característica de la Universidad es la de integrar a grupos que han sido excluidos. Se debe tener claro que esta Universidad es diferente. Está presente el marco ideológico que sustenta a la Universidad.

Pablo Ospina. Creo que lo que hemos hecho en los dos últimos años (planificación, CEAACES) nos ha obligado a sistematizar nuestro diagnóstico sobre los problemas que tenemos e irnos planteando que debemos cambiar en el funcionamiento de cada tema para los siguientes años. Hay cosas en las que tenemos acuerdos por ejemplo en lo que se refiere a la poca colaboración entre docentes y entre áreas, no solo los proyectos colectivos de investigación, sino también la formación de redes y especialmente las de investigación con otras universidades ecuatorianas y grupos de investigación que aunque no tienen un financiamiento específico puede ayudar a la colaboración entre docentes de distintas áreas a largo plazo, son varias cosas que apuntan a este nudo crítico que es la falta de interacción.

- Otro acuerdo es que algunas áreas de la Universidad que no fueron diseñadas para la investigación y tienen poca investigación, es más serio el cómo vamos a promover la investigación en las mismas, que son fundamentalmente tres: Comunicación, Gestión y Educación. ¿Entonces el problema es el cómo mejorar la investigación y aumentar las publicaciones en esas áreas?
- Un tercer problema que tenemos identificado es que hay una estructura que desalienta que los profesores realicen proyectos hacia fuera con financiación externa porque les resulta complicado los trámites y les resulta cómodo hacer lo de siempre, entonces tenemos que resolver un tema de administración, incentivos y tiempo de dedicación a la investigación y además somos castigados por el CEAACES si no damos clases, aquí hay un problema de administración para lograr investigación.
- Hay un punto de discusión en el que no hay un acuerdo pleno y es la relación de investigación y docencia, sostengo que no es un problema serio, algunos miembros del Comité creen que si y sostienen que debemos generar ideas para que se vinculen mejor. Eso es lo que considero que debería incluir un Plan de mediano plazo porque son temas gruesos, por ejemplo, el de la administración no se puede resolver hasta que no tengamos un buen manual de procedimientos para la Universidad y eso no será inmediato.

  Terminemos la retroalimentación del mapa de procesos, cuyo objetivo es revisar el énfasis de las cosas que se tienen que hacer y en dónde está la responsabilidad.

Verónica Cordero. Respecto a lo que es la investigación, nosotros tenemos dos salidas: publicaciones y proyectos que en nuestro caso serían los informes finales que han sido aproba-

dos tanto por lectores como por los miembros del Comité de Investigaciones, pero creo que no deberían quedar solo con esas dos alternativas de salida, sino también buscar los procedimientos que permitan que las investigaciones puedan ser publicadas en forma de libro y que se socialice hacia la Comunidad.

Sonia Figueroa. Mi observación va en esos términos, en las discusiones dentro de la DGA teníamos dudas sobre las salidas de investigación, porque en el mapa de macro procesos está solo publicaciones y proyectos, pero esas son las únicas salidas?

Quinche Ortiz. Sugiero que deberían ampliarse las salidas a redes, grupos, congresos, seminarios, talleres y en ellas se abarcaría lo que tiene que ver con investigación, aunque claro también tendría que ver con docencia y vinculación.

Magaly Portilla. Es importante aclarar que la propuesta del mapa presenta entradas y salidas muy referenciales y a nivel de ejemplo, de modo que ustedes puedan proyectar sus propias entradas y salidas por línea estratégica.

Quinche Ortiz. Un cuadro así nos vuelve positivistas, en el sentido de que todo es lineal y en una sola vía. Este cuadro debe ser replanteado para que dé cuenta de la complejidad que tiene. El de los círculos tiene más sentido, se lo podría complejizar incluyendo las entradas y salidas.

Pablo Ospina. ¿Cuál es el objetivo del gráfico?

Facilitadora. Busca poner en blanco y negro cuales son los procesos de la Universidad, por ejemplo, qué hacemos en términos de docencia, investigación y vinculación.

Quinche Ortiz. Para qué, en este taller, está ese cuadro, es la pregunta que nos hacemos.

Enrique Abad. Me preocupa de este mapa varias cosas, especialmente la parte de gestión, porque se supone que la gestión es algo que soporta linealmente las cosas. Lo que dice Pablo es un problema, que un profesor decida seguir dando clases y no meterse en un proyecto de investigación porque le absorben un montón de cosas, porque la gestión que describe el cuadro no le permite hacer un montón de cosas. Si en el tema de investigación hubiese una instancia dedicada a pensar en la gente en donde están los fondos, eso no está como una entrada. Nuestro desarrollo institucional tiene cosas que aún no se han madurado y que seguro están repartidas en otros procesos académicos y hace que esto sea tortuoso. La gestión colocada horizontalmente no nos permite darnos cuenta de los problemas que tenemos en desarrollo institucional y que faciliten otras entradas en la perspectiva de tener otras salidas.

• EVALUACIÓN PEDI

– La siguiente parte es la evaluación del PEDI, éste tenía varias dificultades, una de ellas es la ausencia de indicadores, su falta genera dificultades para ver si se cumplió o no, por ello se propuso una evaluación de tipo semáforo (entregada a los participantes). Esta evaluación se hizo basada en la evaluación del PMFI que se presentó a la CAEA. Muchas actividades se evaluaron como "bajo o medio" básicamente porque eran de difícil redacción, otras que sencillamente quedaron pendientes porque no se pudieron evaluar.

Las tareas que vamos a realizar con esta evaluación de Investigación son 2:

1. Revisar si la evaluación está correcta
2. Verificar cuál de estas acciones clave debe continuar en este nuevo PEDI y cuáles no.

– Se realiza la lectura de las acciones de la línea estratégica de Investigación:

Acción 1
"Constitución de la coordinación de investigaciones" tiene una evaluación alta.

Acción 2
"Definición y puesta en marcha de una política general de investigaciones" en amarillo, cumplimiento medio.

Acción 3
"Desarrollo de la normativa que regule la investigación en sus diferentes niveles"

Acción 4
"Generación de estrategias efectivas para la captación de recursos de investigación a través de proyectos nacionales e internacionales"

Acción 5
"Fortalecimiento y profundización de las relaciones con otras instituciones, preferentemente académicas en los ámbitos nacional e internacional para impulsar proyectos de investigación conjunta"

Acción 6
"Fortalecimiento de la Jefatura de Publicaciones, definición de una política integral de publicaciones y difusión de resultados de investigación"

Desarrollo

Acción 1

Pablo Ospina. Cuando esto empezó teníamos 30 proyectos, ahora tenemos 100 y seguimos siendo la misma cantidad de gente, entonces creo que debemos fortalecerla.

Quinche Ortiz. Pero entonces habría que ver qué cosas hay que mejorar.

Pablo Ospina. Podemos demostrar con números, la cantidad de investigadores asociados, los proyectos, evidentemente no nos damos abasto. Probablemente necesitamos otra persona a medio tiempo de inmediato.

Alex Remache. Esta línea se mantiene con la idea del fortalecimiento.

Verónica Cordero. Debemos especificar si se fortalece el manejo del fondo de investigaciones o la coordinación de investigaciones. Pero considero también que una sola persona no alcanza hacer ambas actividades.

Pablo Ospina. La forma de distribuirnos el trabajo internamente podrá variar, porque hemos empezado a hacer una serie de cosas pero las dejamos colgadas porque no avanzamos.

Alex Remache. La idea por el momento sería mantener la coordinación, implicará personal.

Quinche Ortiz. Creo que es un poco tarde para plantear lo que voy a decir, pero en definitiva aquí en las acciones clave no se da cuenta del objetivo que se plantea, porque no se habla nada de la docencia, y hay un hecho claro en la Universidad que es por ejemplo, que no se gradúen nuestros egresados, ahí hay un problema y no estamos dando respuesta a eso. Hay esa deficiencia en cuanto a acciones clave para responder a ese objetivo y otra deficiencia es que no es solamente el Comité de Investigaciones, cada año veo la cantidad de proyectos que aparecen en el Prospecto porque si pasan solamente por el Comité de Investigaciones o la Coordinación de Investigaciones, no daría cuenta de la realidad de la Universidad y es que hay decenas de proyectos que no pasan por el Comité y que son investigaciones de la Universidad y parece que están planificadas estratégicamente, no están en ningún lado, es una realidad que tenemos que verla y con las acciones clave que estamos mirando no se da cuenta de eso.

Alex Remache. Me parece que tenemos que discutir si entra o no en esto el tema de investigación con fines de titulación. ¿Le corresponde al Comité, a la Universidad?

Pablo Ospina. Nosotros asumimos ese tema, hicimos una propuesta que trataba el tema de tutorías y quedó como tal porque no se llegó a un acuerdo con el Rector. En realidad las encargadas de la investigación son las áreas y es allí en donde se puede o no lograr la asociación más clara entre los programas y la investigación que desarrollan los docentes del área, porque son ellas las encargadas de los programas de docencia, como Comité podemos propiciar discusiones para saber cuáles son los problemas que tienen respecto a este tema y tratar de eventualmente sugerir cosas o intercambiar experiencias, pero evidentemente es una cosa de investigación pero que corresponde a las áreas.

El encargado es el Comité pero lo realizan las áreas. Es una acción clave pero no es del Comité.

Alex Remache. La línea tampoco es del Comité.

Enrique Abad. ¿Es Comité o es Coordinación?

Sonia Figueroa. La coordinación es una instancia más efectiva, más operativa.

Pablo Ospina. El CI es uno de los que más ha funcionado porque ha tenido una tarea muy concreta que era manejar el fondo y a partir de eso ha ido ampliando sus actividades y con la Coordinación ha tenido capacidad operativa para ampliarlas aunque ha encontrado límites allí.

Pablo Ospina. La estructura del Comité es la correcta.

Enrique Abad. En nuestra idiosincrasia funciona.

Alex Remache. Aquí funciona el Comité. Entonces esta acción clave permanece en términos de fortalecimiento.

– La idea es que la línea estratégica en donde el Comité tiene un rol, pero no es solo eso. Es una visión de investigación.

Quinche Ortiz. Las acciones clave solamente responden al CI y a la CI.

Pablo Ospina. Creo que debemos plantearnos hacer un proceso de identificación de los nodos críticos de este tema por áreas, talvez en este momento corresponde hacer un buen

diagnóstico para conocer cuáles son los problemas de vínculo entre los programas de docencia y la investigación, porque como dije, ese es el punto en el cual tenemos una discrepancia, conversar con las áreas y hacer un plan de trabajo eventualmente.

Enrique Abad. ¿Viendo el semáforo de cumplimiento me pregunto si estamos en condiciones maduras para haber planteado todo esto?

Alex Remache. Recordemos que esto fue un primer ensayo, hace 5 años este fue un esfuerzo importante, pero a mi modo de ver ha sido un ensayo exitoso que nos ha permitido sentarnos aquí por eso tenemos que corregir ahora. Recuerden que este plan se construyó para presentar a las instancias de gobierno, tuvimos que hacerlo en 2 o 3 meses.

Quinche Ortiz. Y en realidad con una especie de animadversión interna desde la dirección de la Universidad para hacerlo.

Alex Remache. Ahora estamos en condiciones de hacerlo de otra forma y por eso esta idea está latente, la investigación no está en el CI únicamente, la hacen las áreas y se hace también para graduarse.

Verónica Cordero. En ese sentido creo que no solo se deben ver los nodos críticos de las áreas académicas, sino también se debería ver la forma de articular toda la información de investigación, porque cuando viene un requerimiento nos demoramos semanas buscando que se investigó en cada una de las áreas , entonces debemos ver un proceso de sistematizar toda la investigación. Actualmente, Jonathan Guerra está haciendo una consultoría y nos va a dejar actualizada la base hasta el mes de junio, pero tocaría trabajarla permanentemente.

Alex Remache. ¿Dónde se redefinen o se reajustan las líneas de investigación de las áreas?

Quinche Ortiz. Se supone que en el CCA.

Alex Remache. ¿La pregunta es, las líneas de investigación deben ser remozadas permanentemente, van aquí o no?

Quinche Ortiz. ¿El rector no ha querido concretarlo, y de alguna manera los docentes se sienten cómodos con eso? Cómo se puede poner o definir líneas que dejen de lado otras cosas, entonces así el rector dice no y los docentes están cómodos porque pueden hacer lo que quiera.

Pablo Ospina. Además tiene sentido porque los docentes son evaluados por la investigación que hacen, y entonces no pueden decir que es prioritario no sé, derecho, y los de Letras qué van a investigar, evidentemente derecho no, entonces todos tienen que investigar y en las diferentes áreas en las que la Universidad está metida, es difícil establecer líneas prioritarias.

Sonia Figueroa. No hay líneas como de la Universidad, pero hay líneas por áreas, por programas y cátedras. Dentro del PFI se incorporó una acción que es la de revisar y actualizar las líneas, no sé si tenga que entrar en lo estratégico pero en el de fortalecimiento si se incorporó, en la nueva versión de PFI está incluida la actualización de cada una de las líneas de las áreas, porque fue una recomendación que salió de la Comisión.

Pablo Ospina. Las líneas fueron hechas en el 2011 y formalizadas en el 2012, si hay que cambiar pero no todos los años, me parece que en el 2017 debemos revisar todo de nuevo.

Evidentemente las áreas van siempre cambiando todo pero formalizado dejémoslo para después.

Quinche Ortiz. Deberían combinarse con el PEDI, hay unas líneas de investigación para los 5 años.

Pablo Ospina. Esto termina en el 2022, entonces en el medio tenemos que actualizar las líneas.

– ¿Debería quedar en el PEDI con ese marco temporal?

Pablo Ospina. Claro en el 2017 hay que actualizar la política de investigación que incluye las líneas de las áreas.

Enrique Abad. Cuando hacen un nuevo programa hasta para que los profesores se enteren, y cuando aprueban un plan de tesis ya tienen una idea de esas líneas, si decimos que la investigación también son las tesis, es saludable que cada cierto tiempo se actualice.

– ¿Cuál debería ser el marco temporal de esta revisión?

Pablo Ospina. En el 2017 deberíamos empezar a hacer un diagnóstico, una evaluación. Lo que digo es que esto fue hecho en el 2011 y en el 2012 se aprobó la política, se hizo un plan, un diagnóstico. Tuvimos hasta un estudio realizado por Denise Rodríguez.

Acción 2

– ¿"Definición y puesta en marcha de una política general de investigaciones" se entiende por superado, o se mantiene?

Sonia Figueroa. Si está superado pero igual se va a plantear en términos de actualización sería.

Alex Remache. Sería entonces "Actualización de una política de investigaciones"

Acción 3

– "Desarrollo de la normativa que regule la investigación en sus diferentes niveles"

Pablo Ospina. Se cambió el reglamento de investigaciones.

Alex Remache. ¿Se insiste en esto para que madure en los próximos 6 años o ya hemos avanzado?

Sonia Figueroa. El principal problema es que no se ha logrado tener un sistema que permita centralizar los proyectos. En términos de la normativa creo que sí debería estar en verde igual que la de políticas.

Quinche Ortiz. En este punto de "desarrollar los instrumentos e instructivos… (Actividad 2) no creo que sea solo tal como está redactado, porque termina siendo solo para los proyectos para que les entreguen fondos del Fondo de Investigaciones, creo que debería colocarse algo que tenga que ver con la puntuación de la Tabla de puntajes de los docentes, en relación a que se presente, lo ideal sería que los profesores alimenten la base de datos, pensándose en un sistema informático de investigaciones, y que permita puntuar a los profesores que lo alimenten. Esa sería una forma que dé cuenta de esa realidad de los proyectos que no son del Fondo.

– Cuando proyectemos estas acciones pensemos un poco en a quien le corresponde esta responsabilidad. El hecho de que no haya un sistema que articule otros procesos va a afectar la calificación de investigación y no necesariamente ser responsables de hacerlo.

Pablo Ospina. Creo que en este punto hay dos cosas, una es la normativa y los instrumentos y el otro es el sistema de información. En el sistema de información hemos hecho avances importantes, y puede plantearse como algo en lo que vamos a seguir hasta que concluya, no es fácil por las rutinas, dispersión, pero hemos avanzado bastante. ¿En normativa, mi impresión es que siempre vamos a meter pequeñas reformas, ahora estamos haciendo una para que se incluya que se puedan hacer traducciones, siempre estamos haciendo pequeñas modificaciones, la pregunta es, de aquí al 2022, creemos que vamos a tener que hacer una reforma integral del Reglamento de Investigaciones de la Universidad? Mi impresión es que no necesita, talvez en el 2019 o 2022 podemos plantear que se necesita, ahora no.

Quinche Ortiz. Creo que has avanzado mucho, pero estoy planteando un sistema o un instrumento diseñado, desde la Unidad de Informática, lo digo por mi experiencia con Informática para la base de datos de Publicaciones ha funcionado, aún no hago la presentación pública, he tenido el apoyo de la Unidad de Informática y ha funcionado, lo que digo es que debería ir más allá este tema del listado.

Pablo Ospina. No es un listado, en las diferentes reuniones que hemos tenido hemos definido un sistema de donde se produce la información para esto, y en efecto vamos a tener un sistema que conecta a la Biblioteca, el informe de docentes, Publicaciones, el Fondo de Investigaciones y que la Coordinación hace la depuración de información para evitar repeticiones.

Quinche Ortiz. Ninguna de esas instancias te va a dar cuenta de estas investigaciones de fuera.

Pablo Ospina. En los informes de los docentes, eso no pasa automáticamente, alguien tiene que sentarse y organizar la información.

Quinche Ortiz. Planteo que sea al revés, que haya algo como lo que existe en docencia, que el profesor entre y llene obligatoriamente porque eso automáticamente le pone los puntos en el informe de docencia.

Pablo Ospina. Ese es el interés, la idea a la que llegamos, lo que tu llamas un sistema de información, hasta eso hemos llegado como acuerdo, el punto es que el trabajo de Jonathan debe estar listo para ver como sobre la base de eso empezamos a conectarlo con la fuente de información que lo actualice.

Sonia Figueroa. Respecto a lo que tú dices, justo en el PEDI anterior se planteó hacer un sistema integrado, parte de éste incluía la investigación, pero hasta la fecha no se ha logrado hacer, por eso se buscó una alternativa.

Pablo Ospina. Lo que quisiera es que cuando se formule la tarea no lo pongamos un nombre demasiado rimbombante, sino algo como "sistematizar la información", lo que no querría es que aparezca como un compromiso en el documento, porque depende de demasiada gente que no somos solo nosotros.

Facilitadora. ¿La sistematización o cómo se plantee, debería quedar en el PEDI o en el PFI o en qué nivel del PEDI y exactamente qué respecto a la responsabilidad de investigaciones?

Pablo Ospina. Debería estar en todos lados.

Facilitadora. ¿Pero el responsable de hacer el sistema, es investigación?

Pablo Ospina. O sea el de sistematizar y compilar la información es la Coordinación de Investigaciones. Lo que creo es que debemos formular la actividad de manera que entre dentro de nuestra gobernabilidad. Si decimos un sistema hay demasiada gente involucrada y no sabemos en qué terminará. Lo que nosotros podamos cumplir es sistematizar la información, luego aspiro a que eso se convierta en un sistema y que todo esté más o menos automatizado.

Sonia Figueroa. El sistema en si es lo que ya se había hablado en DI. El sistema completo de toda la Universidad en todos su ámbitos tiene que ser tratado en DI. La parte específica de investigación que en realidad son los reportes y le corresponde a la Coordinación, pero el llenado, etc. es de las áreas, hay varios responsables en todo el proceso.

Facilitadora. ¿Solo para finalizar, el tema del desarrollo de la norma se mantiene o no se mantiene?

Sonia Figueroa. Como actualización.

Pablo Ospina. Pero no nos planteemos una actividad específica de hacer un cambio general

Sonia Figueroa. O sea es parte del día a día.

Acción 4

– "Generación de estrategias efectivas para la captación de recursos de investigación a través de proyectos nacionales e internacionales". Les hago notar que las marcadas en rojo tenían actividades difíciles de cumplir, por ejemplo: "integrar a la Universidad a las bases de proveedores de proyectos de investigación académica y consultoría, dentro y fuera del país" y la otra "participar activamente..."

Sonia Figueroa. Como en bases nacionales estamos dentro, pero ahí viene una gran interrogante que es una de las cosas que se planteó con la CAEA y era el tema de consultorías, qué pasa con las consultorías, hace 5 años había una política institucional de no participar en consultorías, no había sino salvo contadas ocasiones se participaba. Ahora se han hecho varias consultorías y las investigaciones que no son del Fondo en su mayoría son por consultorías, porque el tema de la cooperación internacional ha bajado mucho, entonces cual ha sido la vía a través de la cual hemos estado haciendo investigación, es a través de la consultoría, entonces creo que es una gran interrogante si realmente la Universidad va a fortalecer, porque esto es una fuente de ingresos y así estaba previsto como actividad, y allí igual hay que definir qué instancia es, es la coordinación, proyectos, son las áreas, qué política hay, esas cosas están como sueltas.

Pablo Ospina. Yo entiendo que nosotros si queremos promover que haya proyectos, consultorías o investigaciones con financiación externa, ahora, que sean estas actividades espe-

cíficamente las que ayuden a lograrlo, no sé, lo que hemos visto hasta ahora, es que yo he intentado impulsar varias veces que ciertos proyectos de consultoría que no logramos que los docentes intervengan porque se les carga de trabajo, y no logramos que los docentes quieran hacer estas cosas, ahí veo un cuello de botella, y no que la Universidad no esté en las bases de proveedores, no me parece que ese es el problema. Si quisiéramos y tendríamos más gente destinada podríamos hacerlo, pero no la tenemos.

Alex Remache. Me parece que la idea de buscar cofinanciamiento es un tema estratégico.

Facilitadora. ¿Quedaría entonces "Generación de estrategias efectivas para la captación de recursos a través…"?

Sonia Figueroa. Si.

Alex Remache. ¿Mantenemos esta idea?

Pablo Ospina. Me parece que la idea no es la captación de recursos, sino hacer proyectos de investigación. Generación de estrategias efectivas de proyectos nacionales e internacionales.

Acción 5

– "Fortalecimiento y profundización de las relaciones con otras instituciones, preferentemente académicas en los ámbitos nacional e internacional para impulsar proyectos de investigación conjunta."

Pablo Ospina. Fíjate que esta puede fusionarse con la acción anterior.

Sonia Figueroa. La captación de recursos puede quedar como una actividad.

Acción 6

– "Fortalecimiento de la Jefatura de Publicaciones, definición de una política integral de publicaciones y difusión de resultados de investigación"

Pablo Ospina. En la anterior, en donde se fusionan las acciones 4 y 5 es en donde entran las redes de investigación, los grupos de trabajo, lo de la interacción entre áreas también entra aquí.

Facilitadora. ¿Pablo, redes de investigación, interacción entre áreas?

Pablo Ospina. Si eso está en el plan, no sé si lo retomaron porque luego cambiaron todas las redacciones pero en el PFI estaba elaborado así y está en nuestro POA escrito, allí puedes encontrar la formulación como la dijimos. (Aunque esto se discutió en esta acción, realmente corresponde a la acción 5, pero le mantengo para seguir el orden de realización del Taller).

Quinche Ortiz. Aquí está vigente todo. Se ha avanzado en la elaboración de instrumentos pero no he tenido con quien hacer la evaluación de los procesos de publicaciones (actividad 4). Yo diría que la actividad 6 se puede poner en verde, porque tengo estas cosas, política, normativa, mecanismos, pero no para digitales, porque esto no tiene que ver con la Jefa-

tura, porque en la Universidad eso no es parte de mis responsabilidades, no debería estar dentro del fortalecimiento de la Jefatura. La actividad 7 de esta acción tampoco.

Enrique Abad. Eso le corresponde a cada revista (actividad 7).

Quinche Ortiz. En realidad las revistas tienen pocas posibilidades de hacerlo, hasta ahora se ha visto. Entonces las actividades 6 y 7 no le corresponden a la Jefatura. La actividad 10 no acabo de entender que quiere decir con eso. (Definir políticas de difusión que posibiliten el seguimiento de las publicaciones). La actividad 9 está clara, el problema es que cuando cambiaron el Portal y no está sino dentro de las responsabilidades de Informática y he pedido que suban los documentos que tenemos, normas de tesis de doctorado y no están aún disponibles para docentes y alumnos por dar un ejemplo.

Sonia Figueroa. Tal vez habría que ampliar, no tanto la Jefatura de Publicaciones, sino fortalecer las publicaciones y la difusión.

Quinche Ortiz. Creo que el fortalecimiento de la Jefatura es indispensable, necesito al menos dos personas más para el equipo, es un pedido de hace siete años al Rector.

Sonia Figueroa. Para incluir como todo este ámbito más general deberíamos hacer una acción clave más general también o abrir en dos.

Alex Remache. Hay que abrir en dos.

Quince Ortiz. Diría que hay que abrir en dos, porque hay unas cosas como las revistas de las que no se ocupa la Jefatura y creo que hay que dar cuenta de eso, ya que es parte fundamental del PEDI.

Pablo Ospina. Yo diría que es una sola que es la política de Publicaciones y una actividad de eso es el fortalecimiento de la jefatura.

Quinche Ortiz. Listo, quitando el fortalecimiento de la acción.

Alex Remache. Se mantiene, retirando lo que corresponde de la acción y precisando las actividades.

Facilitadora. ¿Entonces en actividades también va lo de las revistas?

Quinche Ortiz. Habría que diferenciarles en términos de orden para que se agrupen las relacionadas con la Jefatura (impresas) y las digitales.

Enrique Abad. ¿Una pregunta, ahora que Enrique ya no va a ser Rector, cómo funcionaría el Comité de Publicaciones?

Quinche Ortiz. Creo que debe redefinirse, pero quien sabe de publicaciones es Enrique.

Sonia Figueroa. Tal vez ampliar a las instancias que regulan las publicaciones en la Universidad, entonces sería la Jefatura de Publicaciones y el Comité de Publicaciones.

Quinche Ortiz. Me parece que con esta redefinición de la acción clave, creo que debe ponerse una actividad respecto a la difusión de los proyectos de investigación, porque no consta allí, tiene que ver con las publicaciones, pero no tiene que ver con las investigaciones que no se publican.

Pablo Ospina. Lo nuestro es el repositorio, hay que ver que necesita para mayor difusión, mayor uso: "Potenciar el repositorio". Hay que evaluar mejor, que se está haciendo que no funciona.

Quinche Ortiz. "Potenciar, fortalecer, ampliar la difusión de proyectos de investigación."

Sonia Figueroa. Allí están incluidas también otras formas de difusión que son los seminarios, los simposios, etcétera.

Resoluciones

VISIÓN

- En visión se podría añadir: "...realiza investigación científica y promueve saberes..."
- Se propuso colocar como acción clave un tema relacionado con la mejora de los canales de comunicación intra áreas o intra proyectos.
- Visión quitar la parte de competencia.
- Hacer énfasis en lo que es cooperación.
- Revisar la definición de investigación usada por el Comité y se la incorporará al documento.
- Se plantea mencionar al posgrado en la misión como sugerencia para la alta dirección si algún momento desde el Estatuto la cambian.
- Se revisará la definición sobre Investigación que establece el Comité de Investigaciones y que fuera aprobada en el 2012 por el CCA.

ACCIONES CLAVE

- Acción 1, se mantiene con la idea de fortalecimiento.
- Acción 2, "Actualización de una política de investigaciones", se mantiene la actividad 3
- Acción 3, es parte del día a día, no entra al Plan Estratégico. Hay que enfocarle como una actualización.
- Acción 4, la idea no es la captación de recursos, sino hacer proyectos de investigación.
- Acción 5, se fusiona con la acción 4 y la parte correspondiente a captación de recursos iría como una actividad. Entra aquí las redes de investigación, grupos de trabajo y la interacción entre áreas.
- Acción 6, la parte concerniente al fortalecimiento de la Jefatura de Publicaciones pasa a ser una actividad dentro de la acción. La actividad 6 está concluida.
- La siguiente reunión con el grupo de Investigación será para definir actividades sobre estas acciones, redefinir objetivos.

Siendo las 13h22 finaliza la reunión.

• Cuarto taller de socialización del PEDI 2015-2020 Ayuda Memoria

Línea Estratégica: GESTIÓN

- Gestión administrativa
- Gestión de comunicación
- Gestión informática y tecnológica
- Gestión de infraestructura
- Gestión de las relaciones internacionales

Objetivo: Socializar la propuesta del PEDI 2015-2020

Presentación

– Se explica el propósito del taller:
  - Revisar la propuesta del PEDI 2015-2020
  - Revisar la metodología del trabajo
  - Intervenciones

Alex Remache. Estamos empeñados en formular un nuevo PE hasta el 2020. La formulación cuenta con la experiencia de quienes hacen la Universidad. Este grupo será convocado más adelante. La idea es obtener el conocimiento de cada uno de los participantes.

– Varios son los instrumentos de la planificación que se encuentran activos. La transparencia que ustedes tienen nos permite ver como estos elementos buscan estar amparados en uno más grande que es el PEDI, en su interior está el PMFI, PFI, PM del CEAACE y los POA. Cómo hacemos para no superponer las actividades de un plan a otro. Habrá tres talleres que se les hará conocer.

Desarrollo

– Se realiza una presentación respecto a aspectos de desarrollo del taller:
  - Qué es la PE
  - Qué no es la PE
  - El rol del facilitador
  - Metodología del taller y una explicación de la misma:
    - Revisión de la visión de la UASB-E
    - Revisar Mapa de procesos
    - Revisar evaluación PEDI 11-15 respecto del tema de gestión
    - Objetivos y definición de Gestión
    - Línea estratégica de Gestión

– Luego de dar la lectura a la misión que consta en el PEDI 2011-2015 (página 7) señala que esta es estatutaria y no puede ser modificada, aunque podrían generarse aspectos que luego se pueden trasladar a las autoridades para que sean tomados en cuenta.
– Da lectura a la visión que consta en el PEDI 2011-2015 (página 7) y luego indica a los asistentes que el objetivo de revisarla es que sean ellos quienes determinen lo que hace falta y aquello que consideren no debería ir en la misma.

Selenia Larenas. Yo voy a proponer algo, no sé si es muy ambicioso, pero en el marco de la internacionalización de la Universidad y con visión a 6 años, una de las cosas que hemos venido haciendo y con los esfuerzos de la internacionalización y los planes operativos, no sé hasta qué punto podríamos vernos como apalancando en puntos estratégicos del continente, más allá de la Andina porque nosotros tenemos una evaluación muy buena, un proceso de desintegración. Entonces no sé hasta qué punto podemos hablar de sedes en puntos claves como Mercosur, en USA o en España.

Virginia Alta. Que abarque una visión intercultural.

Facilitadora. En los otros talleres han salido cosas, pero lo importante es que en este sean ustedes los que presenten sus observaciones respecto a la visión. Se ha hablado de temas de redacción.

Fernando Andrade. La Universidad frente a los actores sociales no está tan clara, es muy ambigua, "promueve el debate académico y el diálogo a nivel nacional", dice también "respuesta a las demandas de desarrollo del país" pero no tiene algo explícito que señale la interacción permanente con actores sociales.

Facilitadora. ¿Entonces qué más le hace falta, qué le sobra a la visión? Esto finalmente se va a socializar con ustedes, las conclusiones gruesas que se saquen se las vamos a pasar.

Wilson Ramos. Me parece que las tres últimas líneas están demás.

Shirma Ortiz. Podría ser "reflexión y debate" en la cuarta línea del segundo párrafo de la visión.

Facilitadora. Presenta la propuesta de un mapa de macro procesos circular para la Universidad, que da cuenta del entorno que le provee unas entradas en donde Docencia, Investigación y Vinculación tienen unos puntos de contacto, el desarrollo institucional y la gestión estarían apoyando y cubriendo los puntos anteriores. Estas interacciones producen lo que se entrega a la Comunidad. Pensando en esto el desarrollo institucional siempre estuvo presente en la planificación de la Universidad hemos propuesto un mapa de procesos que contemple al desarrollo institucional dentro de todo el quehacer de la Universidad. Para llegar al mapa hemos presentado unas definiciones que estaban dentro de los instrumentos de planificación para acercarnos a lo que significa cada una de las líneas estratégicas propuestas.

– Da lectura a los conceptos de desarrollo institucional, docencia, investigación, vinculación y gestión.
– Sobre el punto de desarrollo institucional da a conocer que en los otros talleres se ha debatido que el nombre debe cambiar, siendo algo como "políticas o estrategia institucional o macro políticas", todo esto está en discusión.

- Sobre investigación hace conocer que la definición más acertada era la de las Políticas y Líneas de Investigación del 2011.
- Gestión es lo que corresponde hoy, "la gestión institucional se comprende en actividades de relaciones internacionales, planificación, régimen académico, organización institucional, gestión administrativa y económico financiera, manejo informático y tecnológico para garantizar el cumplimiento de la misión institucional". Definición del POA 14-15.
- En el PEDI anterior el tema de relaciones internacionales tenía un objetivo particular pero estaba en la línea de gestión, en ese sentido, lo que hemos propuesto es que este punto de internacionalización tenga una línea particular que sea la de desarrollo institucional y que desde allí se mire el tema de las relaciones internacionales como una política macro de la Universidad que tiene que atravesar todos los demás procesos.
- Presenta la propuesta de mapa de procesos y pide observaciones y sugerencias sobre la misma. El objetivo es que ustedes nos digan si este mapa funciona o no para la Universidad y que debería tener adicional.

Wilson Ramos. Pienso que los 3 procesos, razón de ser de la UASB están allí, docencia, investigación y vinculación.

Selenia Larenas. ¿En los otros talleres se ha definido que es DI, podemos conocer?

Facilitadora. De DI se ha dicho que es un macro proceso en donde la dirección de la Universidad pueda presentar sus macro políticas en estos sentidos: internacionalización, planificación, evaluación, mejor funcionamiento de la Universidad, pensarse en el rediseño. Eso estaría relacionado con DI. El primer taller que fue de DI generó muchas dudas respecto al alcance y la diferencia con Gestión. Lo claro es que el nombre debe cambiar, debe referirse a unas macro políticas.

Enrique Abad. Pensando en esto, le he escuchado algunas veces al Rector decir que hemos tenido un crecimiento natural respondiendo a diversas circunstancias pero hay que saber crecer y ponerle un límite a ese crecimiento. Nuestras capacidades también tienen unos límites, entonces se requiere tener un control y para ello establecer los límites de crecimiento es importante. Nuestros límites naturales están en relación a infraestructura, capacidad de gestión, si no los conocemos, podemos cometer errores a futuro. Deberían ir a DI.

Magali Chicaiza. Me parece que el tema de salidas, podemos cambiar el nombre de graduados por el de "personas capacitadas o formadas", porque los graduados son para el caso de programas de posgrado, pero en el caso de cursos abiertos no es esa la denominación. Lo otro es proyectos, debería estar como entrada y no como salida.

Facilitadora. Propongo que veamos lo que consideramos por gestión. Prevista en el mapa como un soporte. Y pedimos que ustedes sean quienes definan cual debe ser la organización del mismo. En el PEDI anterior habían 6 ámbitos de gestión: la académica que hoy no se abordará, administrativa financiera, comunicación, informática y tecnológica, gestión de la infraestructura y el último que tiene un objetivo particular que es el de gestión de las relaciones internacionales. Gestión también es de profesores, de estudiantes, abarca un sin fin de circunstancias del día a día,

– ¿Para ustedes, cuáles deberían ser los elementos de la gestión, cómo está concebida la gestión en la Universidad, cuáles son sus límites naturales?

Selenia Larenas. ¿Mencionabas que la gestión de relaciones internacionales va a ser considerada más bien como una política?

Facilitadora. Si, dentro de DI, sobre todo porque las relaciones internacionales dentro de la evaluación está suelta, aunque es una actividad del día a día, el tema de las relaciones internacionales debe atravesar todas las acciones de la universidad.

– Les propongo que revisemos la evaluación del plan. La evaluación del PEDI anterior fue de difícil evaluación por la ausencia de indicadores, por ello se ha recurrido al método semáforo, en donde verde es una alto cumplimiento, amarillo es medio y rojo representa bajo cumplimiento.

– El objetivo de esta tarea es revisar acciones clave, las que deben permanecer a pesar de tener alta calificación o desaparecer, independientemente de su calificación. No está incluida gestión académica.

Wilson Ramos. ¿El objetivo se va a mantener? En función de ello se puede plantear las acciones.

Facilitadora. Lee el objetivo: "Fortalecer la gestión académica, administrativo financiera y tecnológica, especialmente la comunicación institucional y los sistemas de planificación y evaluación, y ampliar la infraestructura física" El objetivo está en discusión.

Alex Remache. Me parece que hay que pensar en esto que no es posible realizar "ampliar la infraestructura física" hay apuntar a mantenerla. Lo otro parecería que no da lugar a mover este objetivo, sabiendo que los rubros de gestión podrían disminuir porque las relaciones internacionales no estarán aquí. Entonces esa sería mi opinión.

Fernando Andrade. ¿En qué medida puede ser evaluado un objetivo con tantos campos, por ejemplo, fortalecer la gestión académica? Por qué no se podría hacer varios objetivos, más específicos, porque estamos abracando muchos tipos de gestión. Me parece que es muy amplio.

Alexis García. En efecto el tema de la infraestructura se lo ve como una limitación en donde ya no vamos a crecer hacia los lados pero si con un crecimiento hacia arriba.

– Para redondear, ¿cuáles deberían ser las pautas para la redacción de un nuevo objetivo? ¿Todos estamos de acuerdo en que sean objetivos específicos?

Wilson Ramos. Yo pienso que la línea de gestión de acuerdo al mapa de procesos tiene un objetivo que es el de fortalecer sus procesos claves que trabaje con los niveles que cada área se pone, es decir docencia, investigación y vinculación; gestión lo que hace es apoyar que eso funcione. De estos procesos claves (docencia, investigación y vinculación) tenemos las salidas que son los productos y es ahí donde si el trabajo está bien habrá una buena gestión académica. Creo que debemos enfocarnos en lo que debemos hacer, nosotros debemos fortalecer el tema de la gestión administrativa – financiera y de la comunicación institucional, porque nuestro trabajo apoya a que lo demás vaya bien, si nos enfocamos en esos aspectos que es la razón de ser de esos procesos de gestión. Si

informática no tiene unos buenos procesos internos muy difícilmente va a apoyar a los procesos académicos, igual las otras áreas, si en lo administrativo, en lo financiero no hay unos niveles, parámetros adecuados de funcionamiento en los procesos internos, si se demoran los pagos, etc. eso no va a fortalecer los procesos académicos. Enfocarnos en lo que a nosotros nos corresponde que es la gestión financiera, administrativa, tecnológica de comunicación institucional, porque la gestión académica le corresponde a otro proceso. Planteo se enfoque un objetivo específico en función de lo que hace gestión. Si mis procesos internos no caminan.

– El objetivo debería tener varias características. Primero dar cuenta de un apoyo de la calidad en los procesos y parámetros adecuados de funcionamiento.

Wilson Ramos. Si nos damos cuenta que estamos débiles en unos procesos debemos mantener la palabra "fortalecer", ya en función de eso, cada uno se va a alinear (comunicación, biblioteca, etc.) y tendrán parámetros de funcionamiento. El tema de gestión académica no nos corresponde, sino a los que están involucrados.

Selenia Larenas. Este apoyo de la gestión a estos tres procesos claves de la Universidad, van en respuesta a lo planificado por estas instancias. Por ejemplo en el Plan de Comunicación, nosotros no podemos tener un plan en respuesta a lo que se basa en el plan de las diferentes instancias, nosotros respondemos a ese plan, por ejemplo el área de Gestión dice mi plan en 5 años es que voy a conformar un observatorio, me voy a internacionalizar, etc. y entonces con esa guía elaboro mi plan de comunicación y así de toda la Universidad y así es el plan estratégico, nosotros respondemos a una estrategia de estas líneas claves, unilateralmente no lo podemos hacer.

Alex Remache. Retomo las últimas intervenciones y claro plantear corrigiendo lo anterior, el objetivo debe ser reformulado, porque la gestión debe asegurar que los tres procesos inmanentes propios de la Universidad tengan éxito y en esa perspectiva deben estar redactados los objetivos tomando las ideas de los compañeros. Reitero, la gestión debe asegurar que esos tres procesos sustanciales de la Universidad se desarrollen adecuadamente, parecería que esta idea fuerte es la que los compañeros han expresado.

Fernando Andrade. ¿Por la reflexión de Alex creo que debe ser específica la situación, por ejemplo en qué medida puede beneficiar la gestión de infraestructura a investigación? o la gestión de relaciones internacionales, que tal si nosotros nos enfocamos solo en vinculación con la colectividad del Ecuador, para qué vamos a mezclar relaciones internacionales? Creo que los objetivos deberían ser específicos para cada tipo de gestión. Muchas de estas acciones podrían o no tener interrelación con los tres procesos de la Universidad.

Alex Remache. La idea de Fernando es interesante, sin embargo nos complica la construcción del Plan. Creo que debemos mirar lo que está dividido en gestión pueda atender esta reiterada exigencia de Fernando, no sé si logremos tener un solo objetivo pero hay que intentar buscar una solución.

Pablo Aguirre. Comparto contigo Alex, en cuanto al objetivo como está dividido, me parece que está lo suficientemente claro y explícito, es verdad que tenemos tres líneas con las

que trabajar: docencia, investigación y vinculación. Toda la gestión incluida la académica en el mundo, entendiéndola como la parte administrativa académica también, lleva a eso, a que hagamos todo lo necesario para cumplir el apoyar a los tres procesos clave. Una pregunta, tomando las palabras de Alex, me da la sensación de que vamos a abrir demasiado el PE, ¿en qué sentido? El objetivo del PE, primero empezamos desde la visión, ¿a dónde queremos llegar? una vez definido esto el siguiente paso es definir los objetivos que vamos a utilizar para llegar a eso, y después vienen una serie de actividades que vamos a realizar para cumplir esos objetivos, mi preocupación es que si vamos a abrir demasiados objetivos, va a ser muy amplio el PE. ¿No sé si eso sea correcto?

Facilitadora. El PE depende de las necesidades de la institución. Este nuevo PE va a tener indicadores de cumplimiento y esto va a facilitar el seguimiento del Plan. No existe una regla en cuanto al número de objetivos, todo puede hacerse siempre y cuando sea medible, verificable. El objetivo es un postulado que orienta a las acciones. No se evalúan, son solo indicativos, se puede hacer o no objetivos por áreas de gestión.

Pablo Aguirre. A lo mejor podemos separar y llamarles sub objetivos dentro de cada área de gestión.

– La idea es que gestión tenga un solo objetivo, y cada línea de gestión tenga un objetivo respecto a esa actividad específica.

Selenia Larenas. Pero si hablamos de un objetivo, justo lo que dice Pablo, no estamos cumpliendo. Si solo tenemos un objetivo debe responder a algo más macro, como está planteado aquí es algo pequeño y vamos de lo muy pequeño a lo muy grande. Deben ser pensados de tal forma para que después se puedan medir y evaluar.

– Las acciones clave cumplen esas funciones, estas orientan una acción gruesa por eso tiene actividades específicas.

Virginia Alta. Creo que del cuadro que estamos revisando, damos por hecho que todo lo que es gestión es el apoyo transversal a todos los ámbitos de la universidad (docencia, investigación y vinculación). Yo mantendría un objetivo general, talvez haciendo un reajuste, sería bueno discutir eso de ampliar la infraestructura física, ya no es general, tal vez inclusive ya hemos cumplido cuando se le puso, pero creo que es importante porque ya se cumplió cuando se lo puso, pero creo que es absolutamente importante para cada uno de los proceso de la gestión administrativa financiera lo que se redacte en acciones clave, permite operativizar. Eso permite evaluar.

Enrique Abad. Viendo el cuadro, podríamos simplificar en 3 grandes aspectos: una gestión administrativa en donde estarían la gestión de recursos humanos, financieros, físicos. Una gestión de las relaciones en donde irían las relaciones públicas y las relaciones internacionales, y una gestión de la tecnología en donde estaría informática y lo de información. La idea sería simplificar, manteniendo el objetivo general y la presentación de acciones en donde se cruzan en muchos aspectos.

Sonia Figueroa. Respecto a esta reducción en los POA básicamente se ha manejado 3 tipos de gestión: administrativa, académica y financiera y en esas se ha intentado incluir todas las otras actividades que son de gestión, se podría conservar eso o en una forma de agrupamiento como plantea Enrique.

Selenia Larenas. Más pertinente me parece lo que plantea Enrique, porque lo otro, más que todo la gestión académica nos está haciendo ruido, porque todos somos gestión que apoyamos a lo académico.

Sonia Figueroa. Allí en el caso de gestión académica pienso que si debe haber un espacio, se sacó porque va a ser objeto dentro de otro taller pero es importantísima la gestión académica.

Enrique Abad. Si está aquí como soporte, hay que entender que para cada una de las entradas hay gestión. Gestión para cada cosa, gestión para docencia, para vinculación, etc.

Pablo Aguirre. En la parte de gestión, muchas cosas depende de lo administrativo, por ejemplo comunicación y relaciones públicas hacen su parte, tecnologías hace su parte, el administrativo hace su parte, en el formato de infraestructura deberíamos dejar dentro de lo administrativo. Pero si enmarcamos todo dentro de administrativo, ahí va a estar relaciones públicas, tecnología, infraestructura, una serie de cosas, que de pronto si es importante tener separado, porque cada área hace la gestión que le corresponde, y eso es lo que sirve para alimentar todo. Sin intentar contradecir a Enrique porque su idea es buena pero si dejar ciertos aspectos separados, por ejemplo administrativo-financiero, pero si dejar a parte lo que es comunicación, tecnología porque son partes especializadas que apoyan a la institución, creo que si deberíamos dejar ciertas aristas y no tratar de englobar todo en tres conceptos.

– Deberíamos redefinir entonces las áreas que se evaluaron en el plan. ¿Tienen alguna observación sobre el objetivo antes de pasar a revisar las acciones clave?

Pablo Aguirre. Yo creo que el objetivo está bien apuntado, es un proceso de seguir fortaleciendo continuamente.

– Entonces, para resumir tenemos que: la gestión debe asegurar el desarrollo de las tres líneas sustanciales (docencia, investigación y vinculación). Plantear objetivos de acuerdo a cada una de las líneas estratégicas y quedaría pendiente lo que se ha dicho.

Alex Remache. Simplificar, agrupar lo necesario sin generarnos una rigidez, esa es la idea.

– Exacto, que sea algo más amplio.

Alex Remache. Que facilite todo, pero que tampoco deje muy restringido.

Facilitadora. Para empezar a hablar de la reorganización y de cómo debería funcionar gestión, les propongo revisemos las acciones clave de la gestión administrativa financiera del PEDI 2011-2015 (página 34). Se mantienen o se retiran

Gestión Administrativo-Financiera

Acción clave 7

"Revisión, análisis y actualización de políticas, procedimientos y normas en los ámbitos administrativo y financiero de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador."

Ana Alvarado. Tengo una duda, creo que es fundamental especificar los recursos humanos que tienen que ver con los docentes, funcionarios, no se visibilizan. Aparece solo en uno

o dos actividades de la gestión administrativa financiera pero por ejemplo cuál sería nuestra proyección al 2020?"Formar un equipo de personas con capacidades, habilidades para ejercer con eficiencia cada uno de los roles que desempeñan en la Universidad" eso significa una actualización constante a nivel de docencia si hay una cosa más clara la capacitación, el desarrollo del equipo docente, pero también tendría que ser desde el otro lado, la parte administrativa, los funcionarios, ya que eso es fundamental para que funcione la institución.

Facilitadora. ¿Creen entonces que los recursos humanos deberían estar a parte?

Wilson Ramos. Considero que no porque lo que estamos haciendo es el macro, el plan de la Universidad. El área de recursos humanos en función de esto va a ser su propio plan y va a tener sus propios objetivos, eso va a estar en los POA, lo importante es que en el Plan esté especificado.

Facilitadora. Bueno en ninguna otra parte aparece recursos humanos, entonces una acción clave debería referirse a gestión del talento humano.

Alex Remache. Me parece que nuestro desarrollo es muy importante, sin embargo hay dificultades con los recursos humanos, de alguna manera estas se han ido superando por el lado de los docente, pero en el lado de nuestros compañeros administrativos no hay esa claridad, por tanto, siendo el tema de los recursos humanos un elemento estratégico, sin entrar a contrariar lo que Wilson dice con mucha propiedad, creo que podría tener no sé si una acción clave, pero tampoco reducir a una sola actividad, es decir, la idea de este taller inicial podría ser la de fortalecer esta idea de que nuestro talento humano por el lado de los funcionarios administrativos tenga un tratamiento equiparable al que tienen con los docentes. Me da la impresión de que es un tema estratégico.

Pablo Aguirre. Alex valdría aperturar acá como parte de gestión del talento humano.

Alex Remache. Eso te digo, todavía no sé si sea una acción clave como tal, porque si no los docentes también van a decir lo mismo. La idea sería un poco asociar al desarrollo importante del tema de los docentes en este aspecto, o sea, que el talento humano administrativo tenga un tratamiento en una perspectiva estratégica.

Facilitadora. De hecho, varias de las observaciones de la CAEA iban en ese sentido, por un lado era el tema de mejoramiento de las condiciones de los profesores, pero también hacían un énfasis en el tema de lo administrativo en "escalafón y capacitación".

Alex Remache. Habría que abrir como acción clave

Sonia Figueroa. Es acción clave dentro de lo que sería la gestión administrativa, no una cuestión específica, es una acción clave dentro de. Insisto, el punto 7 es "Revisión, análisis y actualización de políticas, procedimientos y normas en…", parte de la dificultad de evaluar este plan ha sido la complejidad de elementos que tienen acciones clave y actividades, muchas de las actividades que están evaluadas con calificación baja es porque no se pueden calificar o tienen un elemento que lo condiciona y ese elemento no se cumplió. ¿Entonces frente a este específico qué tienen? Actualización de políticas, procedimientos y normas en lo administrativo y financiero. ¿Esa acción clave se mantiene, no se mantiene, está bien evaluada, mal evaluada?

Pablo Aguirre. Yo propondría mantener esta acción clave, porque de alguna manera es algo permanente, se tiene que ver siempre la revisión, análisis y actualización de nuevas normas.

Alex Remache. Yo tomaría la idea de mantener esto pero reduciendo solo a la "actualización.

Selenia Larenas. Allí dice "revisión" y ya no estamos en esa etapa.

Fernando Andrade. Aquí hay un punto importante y no sé si sea la percepción igual para todos, pero la actividad 6 de la acción clave 7 tiene una marcación verde (semáforo), pero no sé qué tan cierto sea eso. Me parece que si vamos a cambiar esta acción clave a "actualización y fortalecimiento", creo que debería mantenerse esa actividad.

Facilitadora. Entonces, la acción clave sería "Actualización y socialización de políticas, procedimientos y normas…" Ahora estamos revisando solo las acciones clave, se mantienen o no y en qué condiciones.

Grace Salazar. Yo propongo la creación, porque a medida de que la Universidad crece, se deben establecer nuevas políticas, surgen nuevos procedimientos. "Creación de nuevas políticas, procedimientos y normas" como acción clave.

Virginia Alta. El rato que estamos poniendo "actualización" se supone que nosotros tenemos que ir respondiendo a las necesidades que se van presentando en la Universidad. En acción clave me parece que el "actualizar" está bien.

Acción clave 8

– "Fortalecimiento del sistema de bienestar universitario y de los servicios complementarios, tales como residencia."

Marcela Espinosa. Son separadas las dos actividades, bienestar universitario es una cosa y residencia es otra cosa.

Alexis García. Claro, en la acción clave está mencionando un ejemplo, creo que debería mantenerse en "Fortalecimiento de los servicios complementarios de la Universidad"

Alex Remache. En algún lado se detallará los servicios complementarios a los tres procesos

Wilson Ramos. Lo que me preocupa es seguir poniendo en el nuevo PEDI la palabra "fortalecimiento" porque podría entenderse que en el periodo que está terminando no se hizo ese fortalecimiento.

Alex Remache. "Consolidación del sistema de los servicios complementarios"

Magaly Portilla. Antes de pasar al tema financiero, cerremos esta parte del punto 8 que se está hablando de pasar a una consolidación. Qué pasa con el sistema de bienestar universitario y servicios complementarios, porque vemos que son dos cosas diferentes, y son fuertes. ¿Cómo va a quedar esta acción?

Virginia Alta. El sistema de bienestar universitario no está aquí en acción entendido como Oficina de bienestar universitario, sino que abarca a todo, en las actividades si está lo que es la Oficina de BU. Si tienen que quedar las dos cosas.

Alex Remache. Entonces, los sistemas de bienestar universitario y servicios complementarios.

Virginia Alta. Yo eliminaría el texto "tales como residencia".

Alex Remache. Magaly tenga cuidado en las notas, hay que entrar a definir esto de los servicios complementarios y sistema de bienestar universitario.

Selenia Larenas. Ya que están corrigiendo, me parece que en la acción clave 7 hay que retirar el texto "de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador"

Gestión de la comunicación

Acción clave 9

– "Fortalecimiento de la Jefatura de Relaciones Públicas, encargada de la comunicación."

– ¿Se superó, no se superó? Aparece con una baja calificación.

Selenia Larenas. Me imagino que es porque no tenían parámetros para la medición de esto. Procesos, normas de publicación, no existe un sistema de procesos dentro de la misma institución, la Universidad no tiene procesos ni procedimientos. No sé por qué aquí está tan específico, en otras áreas no lo veo así.

Facilitadora. Si, el fortalecimiento de la jefatura debería ser una actividad más que una acción, pero, ¿la jefatura debe mantenerse, consolidarse, fortalecerse?

Enrique Abad. Me parece que lo macro sería la política de relaciones públicas

Selenia Larenas. Estaría dentro del plan de comunicación.

Enrique Abad. Debe manejarse como una política de relaciones públicas, ese es el primer punto. El fortalecimiento de la jefatura es una actividad dentro de la acción.

Selenia Larenas. Lo que estoy entendiendo a Enrique es que la acción clave 9 se elimine y pase a ser una actividad, dentro de la acción clave 10 que es el Plan de Comunicación.

Acción clave 10

– "Desarrollo y puesta en marcha de un Plan de Comunicación interno y externo para consolidar la proyección nacional e internacional de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador."

Selenia Larenas. Depende del PE de la Universidad, pero debería establecerse un plan de comunicación, eso no sé cómo lo hayan evaluado. Es como el único departamento que tiene un Plan, porque va también con lo de relaciones internacionales, esto hay que pensarlo.

Wilson Ramos. Respecto a comunicación, es muy distinto lo que han sido estos últimos 4 años a lo que fue antes, existe una imagen de la Universidad, sería de plantearse una acción que tienda a fortalecer el vínculo de la Universidad con la sociedad, lo que se ha alcanzado en comunicación con el entorno. Plantearía como acción clave el "consolidar los nexos que se han establecido en comunicación social, con el entorno científico, acadé-

mico". Lo que estoy diciendo es que esta acción (comunicación) ha permitido que este proceso de vinculación que tiene la Universidad se vea así.

Alex Remache. Para ahondar en las ideas, la Universidad ha tenido procesos de comunicación exitosos, va a tener un PE, La comunicación tendrá que responder a las exigencias de ese PE manteniendo esta tradición exitosa, me parece que ahí estaría la idea que aún no la puedo sistematizar para la acción clave. De ahí se van a desprender otras que son las actividades que es donde entraría el reajuste del plan, rediseño del plan, etc. La idea es que hay una comunicación exitosa, una tradición, hay un nuevo PE que nos lleva a un horizonte distinto, por tanto la comunicación debe atender ese horizonte y además preservar la tradición, entonces la acción clave primero se mantiene, no como plan, porque eso pasa a un segundo momento. Entonces, ¿cuál sería la acción clave?

Facilitadora. La acción clave debe estar relacionada con la forma en la que la Universidad debería comportarse respecto a un nuevo momento.

Wilson Ramos. Habría que identificar estrategias, todo lo que ha hecho la Universidad, en la etapa antes del 2011 y en esta última etapa. En estos últimos 4 años la Universidad tiene una presencia mucho más fuerte, lo que habría que hacer es consolidar esas estrategias.

Alex Remache. El afianzamiento de la estrategia comunicacional en la perspectiva del nuevo plan, el afianzamiento de lo que ya existe para atender lo nacional, internacional.

Facilitadora. La idea es, afianzar la estrategia de comunicaciones para la proyección nacional e internacional y, esa sería la acción clave, el plan entonces entraría como una actividad.

Ana Alvarado. Hay una fuerte demanda o una necesidad que no necesariamente apunta a relaciones públicas, sino que se refiere a la comunicación interna, entre áreas no se conoce lo que pasa en cada una, pero no es parte de relaciones públicas.

Selenia Larenas. El CCA funciona para eso, nos reunimos el primer lunes de cada mes y la gente va diciendo sus cosas, pero ese CCA no socializa, esa es la clave, por eso decía que sea algo tecnológico, donde uno pueda entrar y ver comunicación interna pero en ese sentido y saber que hay de nuevo.

Ana Alvarado. Es una actitud para compartir, porque no es solo colgar en una plataforma.

Wilson Ramos. Hay unos clientes que son los internos, y otros que no estamos enterados de la información, entonces, quien tiene que alimentar la información para los clientes internos, me parece que es una tarea específica de recursos humanos y tiene que coordinar para eso con las áreas.

Fernando Andrade. ¿Por qué solo en recursos humanos?, no puede ser solo de las áreas.

Facilitadora. Les propongo que lo pensemos en DI o como se llame más adelante esta línea estratégica de arriba (mapa de macro procesos). ¿Creen que comunicación debería estar en esta área de DI?

Selenia Larenas. Es muy específico para DI, porque me parece que son macro políticas.

Facilitadora. Justamente, son macro políticas, si pero también son actividades que desarrollan todas las áreas pero que no están en cabeza de una sola y que debería tener una centra-

lidad institucional, pero si no hay una buena comunicación interna, sencillamente los procesos se empiezan a diluir y esto debería ser una macro política o debería ser una actividad ¿en cabeza de quién?

Selenia Larenas. Cada área tiene que tener un espacio para dar ciertos lineamientos que institucionalmente establezcan que es lo que se está haciendo, y de alguna manera eso tendría que conocerse, si somos tan grandes, y de diferentes áreas académicas y administrativas, con esos lineamientos cada instancia de manera periódica alimenta la información.

Facilitadora. Creo que lo de comunicación interna se debe dejar para que lo pensemos en otro taller.

Fernando Andrade. El plan de comunicación institucional implica la comunicación interna y la comunicación externa, el plan de comunicación no está ligado precisamente hacia las instituciones públicas y al ser la comunicación una actividad transversal a toda la institución, creo que dentro del plan debe establecerse una actividad que sea identificación e implementación de mecanismos de fortalecimiento de la comunicación interna.

Selenia Larenas. El ejercicio que estábamos haciendo aquí de decir qué instancia, a quién le toca, eso es lo que vamos a identificar, luego se verá dentro del plan.

– En el plan quedará como una actividad,

Acción clave 11

– "Identificación de las necesidades de comunicación digital de la Universidad y de las áreas académicas."

Selenia Larenas. Esa es una acción del plan de comunicación, sale de aquí y va al plan.

Facilitadora. ¿Qué queda faltando en gestión de la comunicación, qué no está acá y qué debería estar?

Selenia Larenas. Yo no sé cómo está la parte internacional, nos topamos a cada rato con ella.

Enrique Abad. Es un punto de relaciones internacionales. Va de la mano con desarrollo institucional.

Gestión informática y tecnológica

Acción clave 12

– "Fortalecimiento de la gestión tecnológica."

Mónica Durán. Es un poco parecido a lo que sucede con relaciones públicas, el fortalecimiento debería ir dentro de un plan que tampoco existe uno informático y tecnológico acorde a las necesidades de la institución.

Facilitadora. ¿La acción debería ser la formulación de un plan?

Mónica Durán. El fortalecimiento debería estar dentro de la acción 14 relacionada con el plan informático.

Gonzalo Ordóñez. Me parece que habría que adicionar a necesidades tecnológicas, el tipo de necesidades tecnológicas, porque hay que pensar que estas no solo son en términos administrativos y de gestión, sino también educativos, porque se tiende a comprar computadoras y no a pensar en lo que necesita la educación, necesitamos sistemas completos y criterios hasta para comprar computadoras. Hay que tener una política de necesidades institucionales, no ´se, de gestión, administración y educación por último.

Mónica Durán. Es que eso sería el global del plan.

Fernando Andrade. Creo que es necesario poner qué tipo de necesidades son y al momento de definir el plan, este definirá que necesidades engloba.

Gonzalo Ordóñez. No engloba, porque un plan informático y tecnológico no necesariamente es educativo. Hacía dónde van las universidades, no es solo hacia una actividad más, sino pensar a dónde está yendo la Universidad en términos tecnológicos para educación, eso es más pesado que una actividad.

Alex Remache. Yo les propongo reflexionar sobre lo siguiente, acá tenemos 4 acciones clave, en esto de la gestión informática y tecnológica, a estas ubiquémoslas en un proceso maduro de la información tecnológica. Las que están allí son netas actividades, por tanto les invito a pensar en una acción clave, tal como hicimos en comunicación, si bien no está definido, está borroneado apenas, pensar una acción clave que nos permita madurar los procesos tecnológicos en general, de tal forma que estas 4 se conviertan en actividades puntuales. Me parece que el reto es pensar en una o dos acciones clave para desarrollar nuestro aparato, nuestro soporte, nuestra idea de esas tecnologías.

Wilson Ramos. Podría ser una acción clave el automatizar los procesos de docencia y administrativos de la Universidad.

Gonzalo Ordóñez. Una parte puede ser la automatización, el diseño, e-learning, innovaciones, y todo lo que estamos haciendo como biblioteca eso es mucho más grande y se va a ligar a movilidad de la Universidad. En los doctorados tenemos asignaturas que han funcionado en forma virtual.

Fernando Andrade. ¿Se han identificado dos acciones, la una es la construcción de un plan informático y tecnológico para el desarrollo institucional y el otro para el fortalecimiento de las actividades de docencia?

Wilson Ramos. Serían dos actividades centrales, la una que tiene que ver con el desarrollo de herramientas y la otra que podría ser esta automatización de los procesos.

Gonzalo Ordóñez. Exactamente, es un plan con dos cabezas, por eso decía que hay que identificar el tipo de necesidades, en términos de educación y en términos de la gestión institucional.

Marcela Espinosa. Yo le puse "desarrollo de un plan informático y tecnológico acorde a las necesidades de docencia y administración institucionales identificadas."

Enrique Abad. Me refiero a esta segunda arista sobre educación, podemos agregarle allí "en la circulación de saberes y conocimientos" a la vez como una cosa informacional más

grande. Tienes el lado de educación, pero también tienes el lado de facilitar la circulación de saberes y conocimientos

Gonzalo Ordóñez. No sé si ese sea el nombre pero estoy de acuerdo con la idea, porque justamente es este tema de lo educativo pero también de lo logístico y de la acreditación que se nos viene encima.

Selenia Larenas. Esto sería transversal con la gestión académica.

Fernando Andrade. La educación virtual sea una actividad específica dentro del plan de informática, porque también sería la docencia.

Facilitadora. ¿Pero quién es el responsable de que el sistema funcione?

Enrique Abad. Los sistemas y educación virtual.

Gonzalo Ordóñez. La UGEV es la única unidad de la Universidad que funciona con los dos elementos, lo técnico y lo académico. No se puede separar. Es un área académica con alto nivel tecnológico.

Mónica Durán. Siempre va a tener el soporte de tecnología, el servidor, el Moodle y todo eso.

Selenia Larenas. Como dice Gonzalo, es la única unidad que combina la docencia con lo tecnológico, pero por ejemplo el CIB, observatorios, fondos y los que se visibilizan hacia fuera, o el Open Journal con las revistas académicas, son parte de esta gran arista de educación virtual están sueltas y me parece que la institución debe responder a este otro tipo de docencia o no sé cómo se le llame.

Enrique Abad. Y de servicios. Me adelanto a la acción clave de más abajo, nosotros estamos apuntando a que CIB no sea una unidad especializada a dar información, sino que sea una unidad especializada en facilitar aprendizajes también.

Gonzalo Ordóñez. De hecho hemos estado coordinando con Enrique. Lo que hay que hacer es integrar.

Alex Remache. Aquí me surge una duda enorme. ¿Debe estar aquí la gestión tecnológica o académica?

Ana Alvarado. Como política yo creo que debe estar.

Alex Remache. Arriba está el DI que son las grandes políticas que orientan a la institución

Gonzalo Ordóñez. De entrada la internacionalización de la Universidad no es posible sin esto.

Selenia Larenas. Eso le pasa a la institución, no sé cómo estamos en los documentos de acreditación, evaluación y todo eso, porque es algo que veo que la U tiene que sentarse a pensar, hay muchos de estos recursos que están sueltos, y lo concreto que es este soporte para los docentes no está.

Sonia Figueroa. Por ejemplo, los observatorios.

Facilitadora. Concretemos entonces el tema informático y tecnológico, ya hemos dicho dos acciones clave: uno que vaya enfocado al apoyo académico y otro con enfoque al tema administrativo.

Acción clave 15

– ¿"Fortalecimiento del Centro de Información y Biblioteca como soporte de los procesos de docencia e investigación" Enrique tú crees que debería estar o no estar?

Enrique Abad. En base al plan creo que no, siempre tenemos pensado poner el plan primero y después el fortalecimiento, digo que si hemos avanzado, pero si estamos queriendo dar un giro y es el que les decía, pasar de una unidad que facilite información a una unidad que facilita aprendizaje, tiene que ver mucho con la relación virtual, con la relación académica y un sinnúmero de cosas que se pueden apoyar desde CIB y que son necesarias hacer en la Universidad.

Wilson Ramos. Entonces, esa es tu acción clave.

Facilitadora. Como hemos hablado de los elementos de informática, uno administrativo y otro para la gestión académica. ¿Lo que hablas de este giro sería una acción clave distinta?

Enrique Abad. La Biblioteca ha sido siempre una unidad de apoyo a las actividades de docencia, investigación y vinculación, no ha sido una gestión administrativa de por sí. Habrá que darle un giro, para ello consensuar una discusión, una reflexión al interior de la institución.

Gestión de infraestructura

Acción clave 16

– "Identificación de los requerimientos de infraestructura física para responder a las demandas de expansión de la Universidad, de acuerdo a la planificación estratégica y el inventario de necesidades."

Acción clave 17

– "Construcción del edificio Eugenio Espejo para el Centro de Información y Biblioteca, servicios de reprografía e infraestructura informática."

Acción clave 18

– "Adecuación de las instalaciones de Yaruqui en la perspectiva de poner en marcha los programas de formación en áreas científicas y técnicas."

Acción clave 19

– "Creación de un sistema de gestión de riesgos y reducción de la huella ecológica."

– Como ustedes se dan cuenta, está casi todo en verde, las adecuaciones de Yaruquí no sé hasta qué punto cumplen este objetivo específico que es poner en marcha programas de formación y educación continua en áreas científicas y técnicas.

Acción 16

Gonzalo Ordóñez. Eso no está en relación con diversificar doctorados y maestrías que hablamos en otro taller, porque por ejemplo si vamos a ir a maestrías técnicas, necesitamos laboratorios, me parece que ese si es el nivel competitivo que va a llevar a la Universidad al futuro.

Fernando Andrade. Alex dijo que habría que pensar si una de estas líneas se elimina. La idea es ver la mejor forma de redacción que además funcione para el PE, creo que hay una serie de cosas respecto de la infraestructura, que ya se han superado, me parece importante recoger lo que dices respecto a que la expansión a futuro deba estar en función de las necesidades académicas o de esta visión de la diversificación académica.

Facilitadora. Bueno la primera acción iría en ese sentido.

Acción 19

Selenia Larenas. Si hay un plan, pero quizás con este momento que vive el país, lo que deberíamos es actualizarlo.

Gonzalo Ordóñez. La verdad si se hizo un simulacro, pero en términos de gestión de riesgos, sino lo haces cada seis meses no sirve de nada y si no lo socializas tampoco.

Facilitadora. ¿Bueno, la socialización debe ir al plan estratégico o al de fortalecimiento?

Sonia Figueroa. Pienso que debería estar en el de fortalecimiento.

Facilitadora. ¿En el PE debería quedar esto o más bien el énfasis de la reducción de la huella ecológica?

Sonia Figueroa. Sobre la reducción de huella ecológica sí creo que no se ha hecho nada.

Selenia Larenas. Creo que recién se incluyó lo de huella ecológica, depende de cómo va creciendo la Universidad también.

Ana Alvarado. Tampoco tenemos salud ocupacional.

Selenia Larenas. Por eso digo yo que eso debería ir a la gestión del talento humano.

Gestión de las relaciones internacionales

Acción 1

– "Ampliación y profundización de las relaciones internacionales como mecanismo de fortalecimiento y proyección institucional de la Universidad."

Acción 2

– "Fortalecimiento de la instancia responsable de las relaciones internacionales de la Universidad."

Facilitadora. La idea es que estas actividades vayan a DI, sin embargo revisémosla para conocer su opinión. Una está dirigida a lo administrativo y la otra está atravesada en todo lado. ¿Les parece que se quede en DI?

Enrique Abad. ¿Cuál es la instancia de relaciones internacionales, porque eso ha sido manejado principalmente desde el rectorado, en el organigrama que se plantee tiene que haber una instancia especializada en relaciones internacionales obviamente que trabaje en relación directa con el rectorado?

Selenia Larenas. Relaciones internacionales es todo.

Sonia Figueroa. Me parece que es algo mucho más amplio que las relaciones internacionales, por ejemplo en docencia, qué significa la internacionalización, significa que allí debemos buscar un mecanismo de acreditación para recibir estudiantes de fuera o cómo hacemos para que nuestros estudiante vayan fuera, eso solo en docencia. En investigación igual, cómo vamos a manejar investigaciones conjuntas, o sea es mucho más complicado que establecer relaciones con otras instituciones, es creación de redes, en vinculación con quienes establecemos relaciones a nivel de universidades, a nivel de organismos internacionales, etc. No debería circunscribirse a relaciones internacionales, habría que buscar una palabra más abarcativa que permita ubicar todo eso.

Gonzalo Ordóñez. Planteó una pregunta. Esto no debería ser parte de la DGA, no es una gestión académica, por ejemplo lo de estudiantes que van y vienen, algunas cosas se pueden hacer presencialmente, pero universidades europeas ya están validando o acreditando la asignatura tanto en entorno virtual como presencial, de tal manera que te puedes mover por el mundo de una universidad a otra. Eso implica una visión más abierta de todo este proceso, estoy viendo que es una gestión académica internacional.

Sonia Figueroa. Pero eso en la parte de docencia, si lo pones desde la perspectiva de vinculación o investigación es otra. Como es macro no se le debería circunscribir a un tipo de gestión.

Wilson Ramos. Lo que estamos viendo aquí son procesos, no estamos viendo dependencias ni departamentos, sino procesos, y el de relaciones internacionales existe en la Universidad, entonces esta gestión de relaciones internacionales en dónde esté lo vamos a ver después, pero las acciones clave son las que estamos discutiendo, siendo así, considero que la acción 1 de esta gestión se debe mantener, porque es algo permanente y en función de esta acción levantar un plan de trabajo. La acción clave de la universidad es estar integrada con el mundo internacional, para esa acción clave se van a elaborar varias actividades, unas tendrán enfoque a docencia, otras a investigación y otras a vinculación y eso va a estar contenido en un plan específico que tiene que ver con esta acción clave.

Sonia Figueroa. Con la magnitud que tiene no debe estar en la línea de gestión sino en la de DI.

Wilson Ramos. Hay que definir bien lo que es el alcance, porque vas a tener actividades del día a día y que no son tan estratégicas.

Resoluciones del taller

VISIÓN

- La relación con actores sociales debe ser más explícita.
- Las tres últimas líneas están sobrando.

OBJETIVO DE LA LÍNEA DE GESTIÓN

- El objetivo debe dar cuenta de un apoyo de la calidad en los procesos y parámetros adecuados de funcionamiento.
- Asegurar el desarrollo de las tres líneas sustanciales (docencia, investigación y vinculación).
- Plantear objetivos de acuerdo a cada una de las líneas estratégicas.
- Simplificar, agrupar lo necesario sin generarnos una rigidez, que sea algo más amplio, que facilite.

Acción clave 7

- Dentro de la gestión administrativa financiera se abre una acción clave relacionada con el talento humano.
- El talento humano por el lado de los funcionarios administrativos debería tener un tratamiento equiparable al que tienen los docentes.
- El texto quedaría: "Actualización y socialización de políticas, procedimientos y normas…"
- Retirar el texto "…de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador."

Acción clave 8

- El texto de la acción iría así: "Actualización de los sistemas de bienestar universitario y de los servicios complementarios."
- Definir bienestar universitario y servicios complementarios.

Acción clave 9

- Se elimina y pasa a ser una actividad de la acción clave 10.

Acción clave 10

- La acción se enfoca a afianzar la estrategia de comunicaciones para la proyección nacional e internacional.
- El plan de comunicaciones viene a ser concebido como una actividad dentro de esta acción.
- La comunicación interna es un tema a discutir en un siguiente taller.

Acción clave 11

- Se elimina porque es parte del plan de comunicación.

Acción clave 12

- Pasa a ser una actividad del plan informático.

Acción clave 13 y 14

- Una acción con enfoque al apoyo académico.
- Una acción con enfoque al tema administrativo.

Acción clave 15

- Pasar de una unidad que facilite información a una unidad que facilita aprendizaje.

Acción clave 17

- Está cumplida.

- **Quinto taller de socialización del PEDI 2015-2020**
  Ayuda Memoria

  Línea Estratégica: GESTIÓN
  - Gestión administrativa
  - Gestión de comunicación
  - Gestión informática y tecnológica
  - Gestión de infraestructura
  - Gestión de las relaciones internacionales

  Objetivo: Socializar la propuesta del PEDI 2015-2020

Presentación

– El taller será distinto, pues ya hemos visto misión y visión. Los campos a tratar no tienen actividades específicas, pero la CAEA hizo observaciones puntuales.

El objetivo del taller es concentrarnos y llegar directo a las observaciones de la CAEA.

Alex Remache. Muchos de quienes estamos aquí ya hemos participado y tenemos una idea bastante cercana al proceso que ha iniciado la Universidad de construir un PE, con horizonte al 20200. Calculamos que este taller es uno más de los que tenemos que hacer en los próximos meses, para que este mismo grupo reflexione sobre las ideas que nos va exponiendo.

El sistema de planificación de nuestra Universidad tiene varios instrumentos, pero el más importante es el PE a la par se han desarrollado otros instrumentos digamos que de menor importancia, por ejemplo el Plan que se presentó al CEAACES cuando nos acreditó con la categoría "A", también hemos desarrollado el viejo PMFI en donde como Universidad nos comprometimos frente a la CAEA cuando nos otorgó la primera acreditación, y también existe otro instrumento de planificación que está construyéndose que es el PFI que la U se comprometió cuando la CAEA nos otorgó la segunda acreditación hace pocas semanas, es decir, ahí tenemos un conjunto de planes, y obviamente, ustedes más que nadie conocen de los POA que cada quien tiene que evaluar y ejecutar anualmente, es decir, hay un conjunto de instrumentos de planificación que tienen horizontes temporales distintos. Hoy estamos empeñados en construir un PE que cubra a estos distintos instrumentos.

El PE busca que sea una construcción conjunta y finalmente las decisiones que tome la Universidad son las que ustedes van a tomar. La metodología va a ser: revisar observaciones de la CAEA, respecto de recursos humanos, gestión de estudiantes y docentes. Hay varias observaciones muy puntuales que deben ser revisadas antes de entrar en la evaluación del PEDI 11-15.

Facilitadora. Aquí se relata un poco los componentes del documento de la Comisión: cómo ha sido la constitución de la CAEA, cuáles han sido los procedimientos de la acreditación,

la comisión es muy concreta en decir que la Universidad ha tenido unos avances supremamente importantes, que la Universidad en los 5 años de acreditación ha hecho un esfuerzo fundamental para modificar la cantidad de elementos que habían sido observados y que la evaluación del PMFI es realmente satisfactoria, insisten en que la Universidad supiera lo importante que ha sido el trabajo de estos años a través de los planes de fortalecimiento, anuncian que definitivamente hay muchas actividades que están por encima del 100%, en las reuniones los miembros de la Comisión trataron de ser muy concretos en las cosas que avanzaron pero también en las que faltaban. En el aspecto financiero señalaron que el PMFI no tuvo una asignación presupuestaria concreta y que si bien la asignación de recursos que se dio tuvo unas modificaciones y puntuaciones muy altas. En lo que nos compete el Plan no tuvo una cantidad de elementos, no tuvo indicadores y tampoco tuvo presupuesto asignado, esa es la primera observación que hizo conocer.

Capacidad de la UASB para afrontar la ejecución del PMFI 2011-2015

– La observación que señalo tiene que ver con el PEDI que planteamos ahora, señalan que el PM se gestó sin un cronograma de ejecución y sin un plan económico

Facilitadora. Luego fueron rigurosos al ver que actividades tenían cumplimientos bajos y cumplimientos altos, porque habían actividades que tenían un cumplimiento en cero, o bien porque se habían ejecutado en otro periodo, porque no se habían ejecutado o estaban por ejecutarse, la valoración era muy por debajo, pero se habían hecho cosas paralelas, por ello dice: "no obstante la CAEA entiende que dentro de este proyecto hay actividades y tareas muy relevantes para ala institución que han quedado en cero, como el cumplimiento de la creación de un escalafón administrativo.

Escalafón administrativo

– "...no obstante la CAEA entiende que dentro de este proyecto hay actividades y tareas muy relevantes para la institución que han quedado en cero, como el cumplimiento por ejemplo de la creación de un escalafón administrativo..." (Página 10 del Informe CAEA)

Facilitadora. De aquí en adelante hablan muy concretamente del tratamiento para los administrativos, docentes y estudiantes.

…sin embargo quedan dos aspectos importantes en los que el avance ha sido mínimo, 25%, o nulo, 0%, las tutorías y el escalafón administrativo respectivamente, en estos aspectos la CAEA insta a la Universidad a seguir trabajando por mayor efectividad de estos aspectos en el Plan de Mejora 15-20.

Consideraciones sobre el nivel de ejecución de determinadas actividades y tareas. Página 18, Informe CAEA

– …lo referido al escalafón y asenso de personal administrativo y al sistema de promoción vertical y horizontal, ambos en 0% de ejecución, así como los programas de capacitación para este colectivo, 50% de ejecución...

Docentes

– ...en el rediseño del plan de fortalecimiento institucional atender de manera especial los aspectos relacionados con los criterios y precisiones sobre el nivel de crecimiento de la oferta de programas de posgrado. En lo relativo a reclutamiento de nuevos profesores, capacidad administrativa, infraestructura, becas y más elementos…

Respecto a programas de doctorado

– "Para comenzar, recomendamos que los 7 doctorados constituyan un Consejo académico con un director propio, responsable por convocar a sus pares y así articular conjuntamente sus necesidades y aspiraciones compartidas, por ejemplo tutorías, contratación de profesores de planta, frecuencia y secuencia de las convocatorias, modalidades empleadas para cada promoción doctoral, pero en colaboración con los diferentes directores de áreas".

– Siguiente observación:
"Implementar un plan transparente y participativo de establecer criterios y prioridades para determinar en qué áreas y para que doctorados se piensa convocar a algunos profesores de planta para fortalecer los nichos doctorales, debe tomar en cuenta el número de matriculados en relación al número de profesores de planta disponible para cumplir con las expectativas y necesidades de los doctorandos.

Respecto a estudiantes y ex estudiantes

– Ejemplos claros de esto son: "…sistematizar y fortalecer el sistema de retroalimentación con ex estudiantes para el diseño curricular de los programas…

En la parte de participación e implementación de la Comunidad universitaria habla de que los ex estudiantes participen en la autoevaluación, se dice además: "…se acoge la recomendación respecto a la consolidación del sistema de planificación universitario, a través de la necesidad de articulación entre la planificación institucional y la propuesta de mayor aliento que signifique la planificación estratégica, parte de este propósito es acordar un política, acciones e infraestructura que faciliten la relación permanente con estudiantes y ex estudiantes orientados a retroalimentar los programas de posgrado y nutrir los criterios institucionales y relación con la comunidad…"

Al final del documento aparecen las recomendaciones, del conjunto hay básicamente investigación, vinculación a la colectividad, regularización y aprobación de los programas de doctorado.

Estatuto de docentes, funcionarios y ex estudiantes

– …es necesario atender con urgencia los reclamos de los funcionarios de la Universidad, respecto al escalafón y posibilidades de capacitación continua…

…hace falta una mejor distribución de profesores de planta y de contrato, el problema resiente de no haber atraído a suficientes concursantes para algunas convocatorias de profesores de planta es preocupante, de manera que, debe haber una nueva estrategia de

convocar y reclutar a posibles candidatos. El uso de diversas redes profesionales, como congresos, revistas y contactos profesionales dentro y fuera del Ecuador debe considerarse como una estrategia de búsqueda y contratación, además del empleo de ciertos incentivos para hacer las convocatorias más atractivas.

Finalmente, establecer con personal y financiamiento adecuado una oficina dedicada a los asuntos laborales de los funcionarios de la Universidad junto a una oficina dedicada al seguimiento de los egresados de la institución…

Estas fueron básicamente las observaciones de la CAEA respecto de estos temas, hay que mencionar que en el PMFI ya se han recogido algunas de estas observaciones, sin embargo consideramos que es importante que el PE las atienda desde la perspectiva estratégica.

– Estos serían los insumos para el desarrollo de este taller, me gustaría hacer una ronda de intervenciones.

– El objetivo específico es el de definir acciones clave dentro de la línea estratégica de gestión o en otra que ustedes consideren.

Desarrollo

Virginia Alta. Hay 2 temas fundamentales que saltaron en la autoevaluación anterior y que estaban recogidos en el PEDI 2010-2015: tutorías y escalafón administrativo. Algunas recomendaciones giran en base a esos dos temas, creo que deben recogerse como actividades o acción clave. Es repetitivo el tema de reclamos de funcionarios con respecto al escalafón, tutorías, distribución de profesores de planta y profesores de contrato en la mayoría de casos.

Facilitadora. Es muy concreto lo que tú planteas, la semana pasada en el taller de Gestión entregué la evaluación semáforo por dos asuntos: cómo vamos a atender la gestión de profesores, estudiantes y ex estudiantes desde el punto de vista informático y tecnológico. Desde qué parte del PE se va a asumir el tema del escalafón administrativo y en tema de estudiantes, por eso traje la línea de Formación de Posgrado del PEDI 2010-2015 que habla específicamente de estudiantes y profesores.

– Les propongo que revisemos las acciones clave de la Línea 1, que era Formación de Posgrado y que en el nuevo PEDI sería Docencia, y son cuatro básicamente:
  - Ampliación del equipo de docentes de planta de la UASB con académicos que poseen grado de doctor en correspondencia con las necesidades de la institución, y los requerimientos del sistema de Educación Superior del país.
  - Redefinición de las normas de contratación de docentes contratados e invitados
  - Rediseño y ampliación de política de becas, subvenciones y ayudas financieras para docentes, estudiantes en el país, la Comunidad Andina y Sudamérica.
  - Fortalecimiento del sistema de educación virtual como apoyo a la formación de posgrado, actividades de vinculación con la colectividad y educación continua.

– En el taller que revisamos la línea de DOCENCIA, vimos que había actividades que no correspondían a esa línea estratégica, que era la 2 y 3, se cree que 3 debería ir a Gestión académica, más que dejarlo en Docencia, y la actividad 2 que no debe ir a Docencia pero alguien debe recogerlo, porque recursos humanos en el taller anterior quedo un poco suelto, de ahí el objetivo de hacer este taller.

  La tarea que tenemos que hacer con estas observaciones de la CAEA más la evaluación del anterior PEDI, proponer líneas estratégicas que recojan ambas cosas, o sea pensar en el tema de la gestión de recursos humanos.

Sonia Figueroa. No se ha definido pero había una propuesta de que sea talento humano.

Alex Remache. Es recursos humanos.

Facilitadora. Podríamos empezar articulando estas líneas que también Virginia las ha mencionado: funcionarios, docentes (planta y contrato), estudiantes y ex estudiantes y tutorías.

Virginia Alta. En el caso de las tutorías están cruzados estudiantes y profesores en cuanto a su número y las dificultades que tenemos por ejemplo en tutorías como apoyo a docencia y en procesos de investigación.

¿En dónde se reubico a las normas de contratación de docentes contratados e invitados?

Facilitadora. Salió porque no pertenecía al PE sino más bien se asociaba con el PFI, y además porque debería estar agrupada con una definición completa de escalafón,

Sonia Figueroa. El tema de normas respecto a contratación de docentes creo que ya están estipuladas las normas, ya se establecieron el tema de concursos, etc. es más como una actividad que ya ha sido realizada, no ´sé si tal vez como todas las cosas habrá que actualizar esas normas en relación al 2010, incluso se vio que se iba a hacer un diagnóstico de las necesidades y eso estaba en los planes de mejoramiento del CEAACES creo, en el PE no sé si es procedente cuando la U ya tiene una dinámica introducirlo como una actividad clave.

Alex Remache. Coincido contigo Sonia, no debe ir al PEDI, ahora la pregunta es, ¿esto debe ir al PFI, a los POA? No.

Wilson Ramos. Un PEDI debe establecer una política macro que recoja estos temas básicamente. Se habla de dos temas, uno que tiene que ver con docentes y otro con el escalafón administrativo, el escalafón viene a ser un instrumento que permite gestionar la política de recursos humanos. Considero que en el PE debe establecerse un macro general como actividad estratégica el "gestionar el escalafón de la institución para docentes y personal administrativo".

Virginia Alta. En el caso de los profesores el escalafón está clarísimo y no debería ir, el lío es en el de personal administrativo.

Ximena Baldeón. Una de las cosas que observo aquí con el plan de escalafón y el de capacitación, es que para hacer esto primero se debe hacer otras actividades pendientes, por decir el levantamiento de perfiles para estableces brechas y con ellas ir a un plan de capacitación, porque hacer un plan de capacitación sin saber cómo estamos actualmente va a ser muy difícil. Podemos hacer a través de cuestionarios para saber qué necesitan,

pero como institución saber si esto es bueno para el funcionario y si se deben definir actividades antes de para poder luego ir al plan de capacitación, es decir cómo estamos actualmente con el personal, cumplen o no el perfil que necesita para esa función, para ese puesto, y ese puesto que funciones tiene y de allí establecerse brechas.

Wilson Ramos. Noto que está faltando un tema de definición de procesos, inclusive este tema de la ejecución de un plan económico ha surgido por una causa de procesos no definidos, son esos procesos los que van definiendo el perfil que debe tener una persona para determinado puesto y como lo van a evaluar, de tal manera que la evaluación ya no dependa de la visión subjetiva del jefe, sino de cómo rindió el proceso en esa área y la gente que trabajo en esa área es la que contribuye a que ese proceso tenga unos indicadores de rendimiento deseables, considero que es una actividad estratégica y de la misma van a salir los otros como el escalafón.

Sonia Figueroa. Una de las cosas que veíamos en el Plan de Fortalecimiento es que hay una actividad más macro que puede ir a DI que tiene que ver con la estructura y con los procesos de la Universidad, la estructura tiene que ver con escalafón, perfiles de personal, etc. y cuál es la mejor estructura para apoyar mejor la gestión de calidad de la Universidad, obvio existe una, pero frente a los cambios que se van dando en la Universidad, esa estructura actual permite esa calidad o no, es necesario cambiarla? En función de eso se debe cambiar lo otro. Esta estructura qué tipo de personas y perfiles requiere, y de allí se plantea el tema de escalafón, evaluación y capacitación de persona. Entonces habrían dos cuestiones, la una que tiene que ver con el escalafón del personal administrativo y la capacitación que debería estar ubicada en gestión porque tiene algo que ver específicamente con el personal, y en términos docentes me parece que ya está el escalafón y que con el funcionamiento actual ya se pueden hacer determinaciones a nivel de áreas de las necesidades de los docentes. Creo que no debería plantearse el escalafón de los docentes

Wilson Ramos. Dependiendo el PE tenemos que buscar una estructura que nos permita llegar a cumplir los objetivos de ese PE. Ninguna estructura es permanente, los procesos que están dentro de cada dependencia y que están interrelacionadas entre ellas, esos procesos van en horizontal, ¿cómo tienen que rendir?, el ejemplo del pago de la matrícula hecha y notificada para que SG pueda operar, es un proceso que tiene que rendir con un parámetro, con personas que tengan perfiles determinados. ¿Dicen que tienen ya un escalafón docente, es evaluado y debe estar funcionando bien, porque el producto que son los estudiantes como están en el grupo laboral esos profesionales?

Se deben normar los procesos e identificar los puntos débiles. Es un trabajo largo, un proceso estratégico y lo pondría en DI.

Facilitadora. Eso lo tenemos claro. El Plan inicia con esta preocupación que tú señalas, por eso estamos articulando el PFI con el PE. Cada uno de los procesos irá avanzando a su ritmo de acuerdo a las necesidades de la Universidad, en ese sentido hemos planteado 4 líneas clave que debemos ir afinando para responder esas necesidades y lo de la CAEA. Inicialmente irían a gestión pero algunas actividades deberán ir a DI o a gestión académica.

- Frente a profesores se ha planteado: efectivamente hay escalafón, evaluaciones y las áreas han hecho sus procesos de selección, sin embargo la CAEA señala que en doc-

torado se incremente número de docentes, hacer más atractivas las convocatorias y tener en cuenta el número de estudiantes frente al número de profesores que se requiere contratar.

- En el tema administrativo, el escalafón y la capacitación.
- En estudiantes plantea tutorías, seguimiento y becas.
- Y en tutorías está el fortalecimiento de procesos internos y graduación anclado a estudiantes y profesores.

DOCENTES

Wilson Ramos. ¿No sé si existe un dato del por qué esas convocatorias no tuvieron acogida? Cuál es la razón a que se refiere la CAEA como incentivos, la Universidad hasta 5 años estaba entre las que mejor pagaba, porque habría que plantear una actividad que solucione esa problemática. Tal vez no hubo en el país profesionales con esos perfiles

Virginia Alta. Como referencia general uno de los problemas que nos hemos encontrado en las tres convocatorias que ha hecho la Universidad, es que efectivamente hay áreas que en el país no tienen profesionales capacitados a nivel de PhD, para participar en nuestros concursos obligatoriamente tienen que tener título de doctor y es el requisito principal; la otra es que son convocatorias con perfiles muy especializados porque ese es el requerimiento del área o programa al que se va a vincular y quedamos que en las siguientes convocatorias el perfil sea un poco más amplio y permita una mayor participación. El otro tema que algún rato se debería tratar es el sueldo, porque hay un sueldo nominal de contratación pero hay una serie de beneficios que hay aquí en la U, como es el pago de antigüedad, bonos, proyectos de investigación, que no necesariamente se ven reflejados en el valor mensual que se paga, y al momento de hacer la convocatoria se ve un sueldo inferior al que pagan otras universidades, entonces, ese es un problema practico con el que nos hemos encontrado, inclusive en las observaciones que ahora tenemos en la distribución de recursos, en los cálculos y evaluaciones, en los sueldos que ganan los profesores efectivamente hay un sueldo que se paga mensualmente en la nómina, en el rol, pero es otra la referencia que hemos reportado al Seguro Social, eso no quiere decir que estemos estafando, sino un mecanismo diferente de cálculo, y puede convertirse en algo que afecta y habrá que irlo conversando. No considero que deba quedar en el PEDI.

Alex Remache. La UASB necesita contratar en los próximos años de 6 a 10 doctores en total en los próximos 10 años. ¿Esta actividad tendría que ser clave en un PE? Parecería que no. Segundo el escalafón funciona a la perfección para los docentes, funciona tan bien que algunos casos se niegan y los docentes se preparan 7 años para presentar su solicitud de ascenso, funciona así desde siempre ¿este tema debe ir en un PE?, da la impresión que no. En el PFI si podemos decir que en 5 años vamos a incrementar en 6 u 8 profesores y que el escalafón en el PFI será revisado permanentemente. Parece que en estos dos temas que nos ocupan, no debería ir.

Wilson Ramos. La estrategia es sostener el crecimiento de calidad de nuestra planta docente, porque esto servirá para administrativos.

Alex Remache. La estrategia es efectivamente sostener este crecimiento de calidad de nuestra planta docente, porque esa estrategia va a servir también para el tema de los administrativos, si bien todavía nos faltan asuntos de base, pero la estrategia ahí sí en el PE debería ir para el tema de los administrativos "incursionar o sostener un proceso de crecimiento de nuestro recurso humano", que eso nos permita luego tener planes de capacitación, diseñar un esquema de procesos que tiene que estar acompañado de un diseño de perfiles para los puestos, quizás es también una actividad concreta.

– Qué les parece, no va el tema de los profesores, el incremento ni el escalafón en el PE pero si va esta política estratégica que se trata de sostener la calidad académica de las personas que hacen la planta docente; y de una vez en los en administrativos el proceso es distinto, más puntual, ¿cuál sería en el caso de los administrativos este hecho de poner la base para un desarrollo del recurso humano? y eso si debería ser claramente explicitado en el PE.

ADMINISTRATIVO

– ¿Cómo sería? Es muy concreto lo que dice la CAEA, tiene que haber escalafón y una política de capacitación.

Alex Remache. Vamos con esas dos cosas, ¿pero cómo las ponemos en una acción estratégica? El escalafón y la capacitación.

Marcela Espinosa. Escalafón, evaluación y capacitación.

Alex Remache. Esas son acciones, pero una clave que englobe a estas tres.

Wilson Ramos. Ahí faltan dos palabras, porque sería un poco implementar un sistema, para no poner escalafón.

Marcela Espinosa. Entonces sería "mejoramiento de la calidad del personal administrativo".

Alex Remache. Pero ahí solo hablamos de la calidad, no estamos topando el tema procesos.

– Mejoramiento de las condiciones para el desarrollo del personal administrativo o algo así.

Sonia Figueroa. Solamente para orientar en el PFI estaba: "Actualización de los procesos de evaluación del personal técnico y administrativo" y como tareas estaban: "Diseñar y aplicar los procesos de evaluación del personal técnico y administrativo"; "Actualizar el escalafón del personal técnico y administrativo" y "Actualizar y socializar el manual de procedimientos que incorpore la normativa vigente". Esas eran acciones que se habían visto en el PFI.

Sonia Figueroa. Actualización de los procesos de capacitación y evaluación del personal técnico y administrativo.

Facilitadora. Acá debería estar en un nivel mayor, que podría ser el mejoramiento integral de las funciones.

Alex Remache. Lo que tienes es perfecto, pero acá nos falta todavía el macro.

Wilson Ramos. La estrategia es tener un personal motivado, que la Universidad le da la oportunidad de desarrollarse como persona profesionalmente.

Mario Rivera. Podría caber quizá el "Incrementar el desarrollo integral del talento humano administrativo" porque esto abarcaría para el mejoramiento del talento humano la capacitación y revisar perfiles.

Facilitadora. Lo que queda claro es que los administrativos son el alma de la Universidad, con profesores y estudiantes no se hace nada, se necesita todo el apoyo administrativo.

Alex Remache. Nosotros tenemos acá recursos humanos experimentados, capacitados, formados y de altos niveles de calidad, puestos la camiseta y tenemos procesos cada vez más exigentes, procesos sobretodo académicos que es el corazón de la Universidad, esos procesos académicos se van desarrollando, van creciendo, cada vez son más exigentes, por lo tanto ese recurso humano debe engancharse a los cambios, de allí es importante potenciar lo existente, para eso necesitamos el escalafón, la capacitación, la evaluación, etc.

Virginia Alta. "Potenciar las capacidades personales y profesionales del recurso humano"

Alex Remache: Potenciar el recurso humano para los procesos existentes en la Universidad, ya veremos después en qué orden le ponemos. ¿En qué línea va? ¿En gestión, en recursos humanos?

Facilitadora. ¿Por qué recursos humanos no ha tenido una línea estratégica en ningún plan? Eso tenemos que ternero presente y por eso lo traemos a colación, digamos que está presente, pero no con la fuerza que le estamos dando ahora.

Marcela Espinosa. Yo creo que no está aparte porque RRHH no ha gestionado nada en la UASB. RRHH lo único que ha hecho es el registro de las cosas, inclusive te comento cuando se contrata a una persona, recursos humanos es la última que se entera que vino una persona a trabajar, nos enteramos cuando ya está aquí una semana, porque no está en la lista de almuerzos. O sea RRHH no gestiona nada, simplemente registra lo que le pasaron, por eso debe ser que no estamos aparte, sino lo que hacemos es registrar todo lo que nos dan y nada más. En la parte de escalafón, esto está como 3 años, si mal no recuerdo la creación del escalafón administrativo. Personalmente pasé una propuesta al Rector y él me informó que eso era potestad del Rector y que jamás se ha hecho, que se va a seguir manejando así. La parte de evaluación presentamos un formulario de evaluación que muchos de los jefes ni siquiera quieren llenar, en la parte inferior de la evaluación se pide que pongan qué capacitación necesita su personal cuando le evalúa, y resulta que nadie necesita ninguna capacitación.

Wilson Ramos. Hay que hacer procesos, potenciar lo que está ahí, no hacer cosas aisladas.

Marcela Espinosa.Claro, y la capacitación también es muy discrecional, no es que la U apoya en capacitación a una persona X por un curso que le va a ayudar en su desarrollo profesional en la institución, sino que les apoyan en un curso X que ni siquiera está relacionado con la función que está desempeñando.

Wilson Ramos. La sensación que me queda es que no hay una política de RRHH.

Marcela Espinosa. No hay política de recursos humanos, no hay gestión de recursos humanos, porque nunca ha habido recursos humanos aquí en la Universidad. Se debe establecer qué hace la oficina de RRHH, se supone que es quien tiene que proveer a la institución de personal capacitado para que desarrolle una actividad, pero como te informo, RRHH no hace eso, lo que hacemos es recibir cuando alguien ya ha estado trabajando aquí, entonces no hay selección de personal.

Ximena Baldeón. De lo que conozco la historia de la oficina de recursos humanos, es bastante nueva, creo que debería existir la voluntad de la autoridad, el poco o mucho discurso que le he escuchado al doctor Montaño es que él propone la elaboración del escalafón administrativo, porque es una necesidad, porque la gente siente que es a dedo, entonces necesitamos una herramienta que lo desarrolle y si tenemos que estar claros en que si bien es cierto se puede hacer una propuesta, pero tenemos que analizar antes como estamos, porque puede ser inviable por ejemplo, tener un estudio previo, y también podemos tener un plan de capacitación, pero como dice Marcela, puede ser que no estemos cumpliendo los requisitos y necesidades de la institución, que es lo que nos interesa, si bien es cierto no existe, pero es la oportunidad para que se establezca y se pueda evaluar, y que esto no es de uno ni dos años, va a tomar más tiempo en base a cronogramas que se tendrán establecidos.

Facilitadora. ¿Cómo debería ser el paso previo a la reformulación del tema de recursos humanos, no para que quede acá, sino para otra línea que sería la de DI, sería como una macro política en el tema de gestión de personal?

Alex Remache. Quiero volver sobre la idea de que los procesos académicos de la Universidad tienen un ritmo cada vez más exigente y que a la par debe estar el personal humano que atienda desde lo administrativo y lo técnico ese proceso. Segundo, este problema de la calidad del recurso humano es un problema que nosotros lo hemos instaurado en la U desde hace muchos años, sino lean el PEDI, lo planes de fortalecimiento. Aquí llama la atención que recursos humanos no se sepa que es, en eso mismo se ha convertido, aquí es muy fácil decir, aquí hay todo es, que cierto es, porque yo mismo comparto, pero bueno, y ¿cuáles han sido las propuestas o iniciativas? Pero ese es otro tema. Lo que quiero decir es cuál es el recurso humano de la Universidad, preguntar cuál es el talento humano que no se usa en la jerga de la U, sobre todo son los estudiantes y los docentes. Parte de ese recurso humano es nuestro personal administrativo y técnico, ese también es nuestro talento humano, pero nuestro giro de negocio es lo académico, entonces estamos viendo que tenemos un escalafón que funciona en el lado docente y ausencia de escalafón en el lado administrativo, entonces nosotros tenemos que poner a la par el personal administrativo y técnico del proceso académico, entonces el recurso humano, el talento humano son los estudiantes, los profesores y también los funcionarios y los técnicos. El recurso humano no es solamente el pedacito que me toca a mí administrar como funcionario y técnico. Entonces, si esta concepción no está clara, es obvio que una oficina de personal si ha asumido ese rol se va a circunscribir a las cosas que están allí, cuando nos e está viendo el tema del talento humano y su conjunto.

Facilitadora. ¿Deberíamos redefinir una política del tema de recursos humanos?

Alex Remache. Nosotros hemos empujado y está escrito en los papeles que es indispensable avanzar en los temas del escalafón de nuestro personal administrativo, está escrito en los PEDI, no es un invento que ahora estamos haciendo. Yo he dicho anteriormente y vuelvo a ratificar, en el PEDI debe ir este asunto del desarrollo. ¿"Potenciar el recurso humano por el lado de los técnicos y funcionarios asociado a este gran proceso académico" porque eso está faltando ahí, no es que el recurso humano es suelto, no es que la oficina de recursos académicos humanos está por aquí, ¿y los otros procesos académicos? o sea que los procesos de contratación de profesores esos no son procesos de contratación, de selección? Hay comités especializados, hay una convocatoria institucional que se hace, así son seleccionados, con las dificultades que se ha dicho acá.

Wilson Ramos. Si existen políticas de recursos humanos en comparación con otras instituciones, política de beneficio social y bienestar social hay, quizá no estén escritos en un manual de procedimientos, es larga en relación a otros sitios. Procedimientos hay, tal vez no estén escritos, que eso es lo que hay que hacer, cuando hablamos de levantar procesos, pero si existen. Parte de esa potenciación es hacer lo que pide la CAEA. Parece que esa es la actividad central y estratégica y de ahí va a devenir todo lo demás.

Facilitadora. En esta acción clave, para atender el escalafón administrativo, proponemos potenciar el recurso humano y las actividades que ya hemos dicho, capacitación, evaluación, procesos, etc. En DI todo un diagnóstico de lo que tenemos o no, de lo que falta por dejar y diagnosticar, definir funciones, procesos, definir perfiles, establecer brechas entre perfiles y actividades y esto va a DI.

Alex Remache. Va a DI, es la fuerza que hemos dado desde siempre a esto.

Sonia Figueroa. En procesos y escalafón está el orgánico funcional.

Alex Remache. Está el orgánico funcional, los perfiles, procesos de chocar perfiles con el funcionario, eso es lo que hay que hacer en los próximos 5 años, si falta algo se le capacita.

ESTUDIANTES

Facilitadora. Respecto a esto se planteaban varias cosas, movilidad, becas, seguimiento a graduados, ex estudiantes y un tema que no salió aunque debería ser de gestión académica y la CAEA lo observaba: ¿por qué hay tan bajo número de estudiantes graduados?, tiene unas explicaciones: lo largo de periodos académicos, pero hacían una mención respecto a la necesidad que tiene la U, de identifica cuál es el estándar mínimo de los estudiantes graduados para que el programa sea exitoso. Otro tema es la gestión de estudiantes, bienestar universitario.

Sonia Figueroa. Hablaban del tema de fidelización de los estudiantes y como estos están articulados desde que se inscriben hasta siempre con la Universidad, que de alguna forma se lo ha hecho, si vemos algo para graficar el tema de fiestas vienen muchos ex estudiantes y siempre están asistiendo a los eventos, etc., pero eso pensarlo como un nivel mucho más estratégico y pensar en más actividades para esa fidelización y articulación permanente de la U con los estudiantes. En otras universidades los ex estudiantes incluso aportan financieramente. Eso también estaba en lo que es seguimiento a graduados.

Alex Remache. Nosotros tenemos que decidir si el tema del seguimiento a estudiantes y ex estudiantes en esta perspectiva de la fidelización aunque la palabra correcta es otra, es buena la idea de Sonia, va o no en un PE. Aquí nosotros hemos fracasado hace 5 años en donde se planteó un sistema de seguimiento porque no lo tenemos hecho ni hemos pensado mucho, es una responsabilidad de la DGA, así es, la pregunta es, ¿esto está en un estado incipiente y necesita ser fortalecido en una perspectiva estratégica o le mandamos al PFI? Mi criterio personal es que deberíamos empujar esto desde lo estratégico, por varias razones: la primera, necesitamos conocer la opinión de los estudiantes para saber si el programa que cursó le sirvió o no y además como es un profesional que está en el medio laboral, qué nos puede decir para mejorar ese programa que cursó o inventarnos otros. Segundo, si alguien viene a nuestra U le captamos y no le soltamos, entonces qué se evalúe la posibilidad de que entre al plan estratégico el sistema de seguimiento y que sea también de la línea de DI antes que de gestión, por tanto, los temas vinculados al bienestar universitario también van a revestir de una importancia estratégica con una parte en gestión de estudiantes.

Facilitadora. Los ex estudiantes en DI con toda la política de evaluación y que además retroalimenten los programas, pero el tema de bienestar universitario se mantiene en gestión.

Sonia Figueroa. En la primera reunión se hablaba si el seguimiento a graduados debería estar en gestión, en docencia, por el tema de la retroalimentación de los programas de posgrado, o si debería estar en DI y creo que ahora se puede ver un poco, el por qué desde aquí se había planteado que estuviera en DI, porque pensábamos al seguimiento a graduados como algo mucho más macro, más estratégico, más allá de solo el bienestar de los estudiantes o la retroalimentación los programas, sino pensar en este proceso de articulación permanente que implica una política más global. Habría que debatir también lo de la bolsa de trabajo y que los ex estudiantes planteaban como importantes y así estar vinculados permanentemente con la U, a través de investigación, vinculación. Es una cuestión que atraviesa docencia, investigación, vinculación y gestión. Eso es algo que tendríamos que discutir.

Virginia Alta. Considero que la propuesta de Alex es la más adecuada en el sentido de mantener una política macro o como se llame en donde conste lo relacionado a un sistema de seguimiento de estudiantes y ex estudiantes, porque no solamente es el tema de concretarnos solo en graduados, sino también una política con estudiantes en fase de tesis, presencial, la política de llevar adelante encuestas, servicios, etc. una vez puesta una política macro en DI me parece que bienestar universitario debe estar en gestión mejorando lo que se necesite.

Wilson Ramos. Coincido con Virginia, bienestar universitario, es un proceso transversal y va a proveer de información estratégica a la universidad.

Facilitadora. Quedan dos elementos: Bienestar universitario y seguimiento a graduados ¿o bienestar universitario hace el sistema de seguimiento?

Wilson Ramos. Son dos actividades.

Virginia Alta. Están cruzados, porque no es solo bienestar universitario, concordando con lo que decía Sonia en la parte de proyectos de investigación tienen una pata dirigida a ex estudiantes y no necesariamente está a cargo de bienestar, cruza a las áreas, al Comité de Investigaciones, igual en el caso de los programas para efectos de la retroalimentación sobre la evaluación del programa sobre futuras proyecciones, está relacionada con las áreas. Igual lo que dice Alex, dejar una política macro que va a DI pero bienestar universitario queda en gestión con las actividades puntuales.

Sonia Figueroa. Virginia planteaba que el sistema de seguimiento a ex estudiantes fuera a DI y temas específicos de bienestar universitario irían a gestión.

Facilitadora. Está el tema de becas, me generó mucho ruido al hacer la evaluación del PE, porque no se reporta en ningún plan de fortalecimiento este tema, sin embargo en la página Web aparece que todos los que llegan tienen derecho a becas y también se dice que hay becas por temas étnicos, raciales, de diversidad y a los extranjeros de la Comunidad Andina. Hay todo un sistema de becas pero en los documentos no aparece, en el prospecto se señala el tema, pero termina generando confusión y no sé si la necesidad de ampliar los cupos de becas sea real o no.

Virginia Alta. Hay una política de becas, hay una normativa expedida por la Universidad sobre el apoyo financiero de becas en fase presencial, becas de tesis, más necesario en el caso de doctorado que se asigne becas por determinado periodo que hagan la tesis, me parece que sí, hay un error de visibilización del conjunto de ayudas que entrega la Universidad, talvez ahí debería incluirse en la parte de bienestar universitario algún mecanismo que nos permita visibilizar las ayudas financieras que entrega la Universidad anualmente a través de informes, podría quedar como una acción para tratar de solucionar ese problema. Como una actividad.

Sonia Figueroa. Me parece que hubo en un momento la idea de ampliar el tema de becas porque antes estaba circunscrito a la Comunidad Andina, y ahora se amplío como resultado del PEDI ampliar hacia el Cono Sur. La propuesta de ampliación de becas iba en ese sentido de alguna manera se ha logrado, falta la movilización.

Facilitadora. La movilidad la CAEA decía que se tenga elementos a tener en cuenta: que los estudiantes puedan cursar doble programa, que puedan tomar materias de los cursos en otras Universidades dentro y fuera del país, que tomen cursos aquí y en otros programas, eso implicaba una modificación de las asignaturas y los pesos específicos que tienen esas asignaturas. La Universidad deberá tomar la decisión de lo que le convenga.

Virginia Alta. Hay 2 temas que están cruzados, una a nivel interno y otra a nivel externo, la percepción a nivel interno me parece que es un error porque la U desde siempre y sobre todo en programas de maestría ha habido una interrelación que permite que un alumno pueda tomar optativas en otro programa y pueda irse sin ningún problema en lo que es optativas. Lo que si no se permite es que un alumno de especialización tome asignaturas de maestría y ahora con el lío de que pueda tomar materias de doctorado, sobre la movilidad interna creo que es un tema que no debería entrar en el PE, porque ya existe y se puede mejorar. A nivel externo, se puede mejorar porque tenemos universidades que permiten que estudiantes de fuera vengan a Ecuador y puedan tomar asignaturas y

excepcionalmente no ha habido interés incluso hubo una convocatoria que estudiantes de aquí puedan tomar materias en otros países y que esas se puedan validar. A nivel de norma podemos solucionar eso para visibilizar esa movilidad entre estudiantes de otras universidades, poniendo las restricciones de que estudiantes de pregrado no puede ir a posgrado, especialización a maestría, excepcionalmente que hemos recibido estudiantes de doctorado para que hagan nuestros doctorados, excepcionalmente lo hemos hecho, lo hemos tramitado pero es aún incipiente. Creo que vale la pena poner a nivel externo algo a nivel interno no. Con respecto a que puedan hacer dos programas a la vez, es imposible, las leyes del país no lo permiten, con los mismos créditos tengan doble titulación, imposible, está prohibido.

Sonia Figueroa. El tema externo es lo que se habló en la primera reunión, la palabra no les gusta pero es internacionalización de la U, una de las formas de poder establecer relaciones con otras universidades, el intercambio y la movilidad estudiantil se da bajo eso. Establecer una normativa que permita validar créditos, etc. si creo que está dentro de estudiantes pero también está en lo que es internacionalización de la Universidad.

Virginia Alta. Internacionalización iba al macro, a lo estratégico.

– ¿Me parece que el tema de estudiantes debe quedar como una tarea lo de la movilidad, lo dejamos en gestión o en DI?

Wilson Ramos. Yo pondría 2 actividades, luego de la acción clave de bienestar universitario, pondría dos, una que tiene que ver con "Potenciar el programa de becas que tiene la UASB" y la otra relacionada con "Potenciar la movilidad estudiantil" y ahí se trabajarían ideas para otras actividades.

Sonia Figueroa. Es interesante lo que dicen Virginia y Wilson sería de revisar la normativa de movilidad y bienestar universitario como actividades.

Virginia Alta. Eso ya iría en actividades no en acción clave.

TUTORÍA

– El tema lo vamos a ver en Gestión académica.

Resoluciones del taller

- Redefinición de las normas de contratación de docentes contratados e invitados no debe ir al PEDI.
- Respecto a escalafón de docentes no debe plantearse porque tiene una estructura y funcionamiento muy bien definidos.
- En el caso de docentes, se debe sostener el crecimiento de calidad de la planta docente, porque esto servirá como referencia para administrativos.
- En el caso de los administrativos se podría hablar de una acción clave orientada a potenciar el recurso humano para los procesos existentes en la Universidad.
- En el caso de estudiantes: los ex estudiantes irían a DI con toda la política de evalua-

ción y que además retroalimenten los programas.

- Bienestar universitario se mantiene en gestión.
- Bienestar universitario y el sistema de seguimiento a graduados, son dos actividades distintas.
- Fortalecer la visibilización de las becas que otorga la Universidad.
- Respecto a movilidad interna no entraría al PEDI.
- La movilidad externa es un tema que la UASB ha venido trabajando y se debe mejorar.
- Como actividades de bienestar universitario entrarían entonces: Potenciar el programa de becas que tiene la UASB" y Potenciar la movilidad estudiantil".

- **Sexto taller de socialización del PEDI 2015-2020**
  Ayuda Memoria

  Línea Estratégica: GESTIÓN
  • Gestión académica

  Objetivo: Socializar la propuesta del PEDI 2015-2020

Presentación

– Se hicieron 2 talleres sobre gestión, uno específicamente para financiero, tecnológico y comunicaciones y el taller del martes pasado fue básicamente sobre recursos humanos. Se abordó algo sobre becas, que vendría acá porque no estaba del todo claro cuál era el alcance que le íbamos a dar, si iba a gestión financiera o a gestión académica.

Facilitadora. La idea es revisar hoy las observaciones de la CAEA en cuanto al tema académico:

– Tutorías
– Énfasis que se va a dar al doctorado, aunque esto se discutió en docencia
– Se debe revisar la gestión propuesta en docencia

En doctorados la CAEA decía que la Universidad se ha propuesto de manera muy clara que sea un énfasis que la U, sin embargo cuando ellos veían las evaluaciones notaban que la carga más grande estaba en las maestrías e incluso las especializaciones. Los doctorados no tenían el peso que se ha propuesto, desde esa perspectiva valdría la pena revisarlo, esto es básicamente lo grueso en esta parte.

La CAEA hizo énfasis en la carga docente, que a pesar de que se habló en docencia le corresponde también a gestión académica el revisarlo.

El tema entre profesores investigadores y profesores docentes.

La regularización de los programas y la manera en que la Universidad va asumir este reto de seleccionar nuevos programas para certificarlos en calidad.

Me gustaría que entráramos a revisar y definir líneas, toda vez que ya todos acá conocemos la dinámica del taller.

Desarrollo

– La línea estratégica de gestión presenta 6 actividades y una que la trajimos de la línea de docencia que era el tema de becas y es aquí en gestión académica en donde se debe discutir. Recordarán que el objetivo de gestión también se revisó en el primer taller.
– Estas son las acciones que estaban en el plan anterior respecto a gestión.

Acción clave 1

Integración de los procesos de planificación y evaluación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, a la acción del CCA.

Acción clave 2

Consolidación de la Dirección General Académica, responsable de la docencia e investigación de la Universidad.

Acción clave 3

Revisión de los procedimientos y normativa que regula la docencia e investigación de la UASB-E.

Acción clave 4

Fortalecimiento de la instancia de proyectos como apoyo para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos que realiza la universidad.

Acción clave 5

Consolidación del sistema de evaluación como mecanismo de fortalecimiento académico, racionalización de la gestión institucional y acreditación.

Acción clave 6

Consolidación del sistema de planificación.

Acción clave 7

Diseño y ampliación de las políticas de becas, subvenciones y ayudas financieras para docentes y estudiantes del país, la Comunidad Andina y suramericana.

– Esas son las acciones clave que estaban en el PEDI anterior respecto a gestión académica.

Acción 1

Alex Remache. Me voy a referir a la acción clave 1, la evaluación la pone como "muy satisfactoria", en verde, eso implica que esta acción ya no debería ir al nuevo PE, me parece que no, sino que habría que insistir en la integración de estos procesos con la dinámica de nuestro CCA como una acción permanente.

– El tema de planificación hemos hablado que esté en DI o como se ha planteado macro políticas.

Alex Remache. Entonces esto tendríamos que mover a DI, pero fíjense que la acción 6 también es eso, y la acción 2 de alguna manera también, es decir, tendríamos que inventar nuevas acciones para la gestión académica, porque sin duda estas empujan a un desarrollo más integral de la Universidad.

– Básicamente todos, la acción 3, acción 4, 5

Virginia Alta. La acción 3 hemos discutido constantemente que en todos los procesos de la Universidad las normas tienen que estar revisadas, no creo que eso sea una acción clave. La acción 2 me parece que debe retirarse y tampoco iría como macro, creo que ya se cumplió, no sé qué está pendiente de eso.

Alex Remache. En esa dinámica también la acción 6.

– ¿Saldría la acción 2, 3?

Alex Remache. Si colocamos la acción 1 en DI, la 6 ya no sería estratégica, esa si de gestión, porque fíjense la 1 y la 6 están estrechamente relacionadas, la 1 si parece un tema estratégico.

Virginia Alta. La acción clave 5 ya está y se relaciona con la 1 también.

Alex Remache. Ahí está una panorámica bastante clara. Vamos tomando decisiones. La acción 1, 5 y 6 van a DI. La 6 podría ser actividad, no acción clave, igual que la 5.

Sonia Figueroa. Habría que definir qué acciones clave irían, pero el tema sería DI.

Alex Remache. 1, 5 y 6 van a DI y puede ser que 5 y 6 sean actividades y no acciones clave.

– Aunque en DI, así como hemos hablado en estos talleres, planificación sería una acción clave y evaluación otra acción clave.

Acción 2

Alex Remache. Vamos a la acción 2, se ha cumplido. Se mantendría como actividad, pero debemos definir si es de GE o de DI.

– Otra cosa que se ha venido hablando en los talleres es que de alguna manera hay algunas instancias que deberían estar en otro lugar o adscritas a otro sitio, entonces no sé si el tema de la Dirección General Académica, así como la consolidación de la dirección, pensar en DI como una revisión de estas necesidades de modificar o de moverse a otras áreas, no sé si sea realmente una necesidad.

Sonia Figueroa. Concuerdo con en que hay algunas instancias que deberían ser revisadas, a nivel de orgánico estructural y funcional de manera global. No sé, dentro de la DGA hay algunas instancias, van a seguir allí o no, por ejemplo se hablaba en Publicaciones que había que fortalecer la instancia, etc. tal vez alguna actividad que tenga que ver con una actualización del orgánico funcional, porque la DGA me parece que ya está consolidada, como acción estratégica no es esa, no sé si tal vez en el POA 15-16 puedan incluirse ciertas cosas de fortalecer a la DGA, etc. pero creo que ya está.

Alex Remache. Entonces la acción 2 no es clave y pasa a ser actividad, que ese sea el primer acuerdo.

– ¿Otra cosa respecto a la DGA?

Sonia Figueroa. Tal vez una actividad más amplia, que involucre todas las instancias y no solo a la DGA, es como una actualización al orgánico funcional, una actividad que podría cobijar a varias instancias.

Alex Remache. Supongamos que asumimos una revisión del orgánico funcional, ¿en qué línea estratégica debería ir? Hablemos de que entra al tema de procesos.

– En DI anclado al tema de planificación.

Virginia Alta. Yo creo que no es una línea estratégica, es un tema de gestión y que ya lo estamos discutiendo desde los otros días y se relaciona con actualizar procesos, repotenciar las actividades y ese tipo de cosas, a mí no me parece que sea una línea estratégica la revisión de procesos.

Alex Remache. Sin que esto sea estratégico podríamos poner como actividades en una acción que podría ser Revisión y actualización de los procesos de instancias responsables de docencia, investigación y vinculación con la colectividad, esta sería una acción clave para gestión.

Acción 3

– Listo, eso abarcaría todas las áreas y no solo de la DGA. La acción 3 sería lo mismo, se va y estaría subsumida en la otra.

Acción 4

Alex Remache. Eso está en la DGA y sería una actividad de esa que estamos poniendo como "revisión y actualización de procesos e instancias…" ahí sería una actividad, como parte de esa. En celeste (tarjetas) hay que anotar lo de la oficina de proyectos, se anota también en celeste la DGA.

Ana Alvarado. ¿Proyectos pertenece a la DGA?

Sonia Figueroa. Sí. ¿Cómo DGA incluye a proyectos, o le ponemos dos cosas?

Alex Remache. Dos cosas diferentes.

Ana Alvarado. Si diferentes porque proyectos está orientada más hacia la investigación y la vinculación.

Alex Remache. La actividad de Proyectos, sería la que está escrita aquí, es decir, "Fortalecimiento de la instancia de proyectos como apoyo para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos que realiza la universidad" ¿y la actividad de la DGA?

– Respecto a la DGA, la DGA es la responsable de proyectos, está a cargo de ellos. Cuándo ustedes dicen "fortalecimiento de la instancia de proyectos…" se entiende que la DGA es la responsable o hay que dejarlo?

Ana Alvarado. ¿Proyectos no tiene Comité?, no es como el Comité de Investigaciones.

Sonia Figueroa. No, Proyectos en realidad es una unidad de apoyo que está dentro de la DGA, por tanto la acción 4 va como actividad y quedaría así: Fortalecimiento de la instancia de proyectos. ¿A la DGA como le ponemos? Porque aquí dice consolidación de la Dirección y yo creo que está consolidada.

Virginia Alta. En genérico se supone que todas las instancias vamos a entrar a actualizar.

Sonia Figueroa. Claro, porque si no tendríamos que poner de cada una.

– Y en cada uno de los talleres si han salido actividades propias para la revisión de cada una de las instancias.

Sonia Figueroa. Claro, porque RRPP planteó una propuesta, Publicaciones y Relaciones Internacionales

Alex Remache. Eso va a ir a Gestión.

– Específicamente porque cada una de las instancias ha dicho cuáles son sus necesidades puntuales.

Sonia Figueroa. ¡Entonces pongo Fortalecimiento DGA?

Alex Remache. No, solo hay que dejar con el ejemplo que tenemos.

Acción 5

– Esta acción va a DI, esto nos implica que debemos hacer un taller específico de DI para revisar con mucho detenimiento, porque al inicio digamos que la entrada fue dura porque no sabíamos a qué iba, ahora que lo sabemos, nos imponemos la responsabilidad, igual para la consolidación del sistema de planificación

Acción 7

– Ahora la última que insisto venía de la Línea 1 que es Docencia. En el taller del martes, lo que dijimos respecto a becas es que si hay una política de becas, se ha ampliado y lo que hace falta es la visibilización.

Sonia Figueroa. Solamente quedaba como una acción de visibilización.

Alex Remache. Entonces no queda como acción clave, es visibilización en la perspectiva de que se consolide esto.

Virginia Alta. Queda como actividad la revisión, porque de alguna manera esta de revisar lo de las normas, becas, los criterios, talvez ahí tendría que quedar como una actividad en gestión académica.

– Incluso se dijo el martes que si era un tema meramente de gestión o de gestión académica, se dijo, no, es un tema de visibilización. Se planteó como acción clave la "Revisión de las normas de movilidad de los estudiantes" pero esta revisión de la normativa no se había dicho. ¿Entonces sería acción o actividad? ¿Y cómo sería la revisión?

Alex Remache. Sería: "Revisión y actualización de la normativa institucional" en general y es un tema de gestión respecto a becas, subvenciones y ayudas financieras. No vamos a rediseñar la política porque ha sido exitosa, vamos a difundirla y actualizarla en lo que corresponda, como actividad. La acción clave debería ser: "Consolidación de la política de becas…"

Sonia Figueroa. Respecto a becas se planteó una acción clave.

Alex Remache. Consolidación de la política de becas, esa es la acción clave que tiene que verse.

– Porque incluso en consolidación de la política de becas, podemos poner lo que dijimos el martes, que es la visibilización y la revisión de normas.

Sonia Figueroa. Quedó como "potenciar el programa de becas"

Alex Remache. Pongamos: "Potenciación de la política y programas de becas

Sonia Figueroa. Se había ya planteado una tarea que decía: "revisar normas para facilitar movilidad"

Alex Remache. Ahí está un tercer elemento, entonces tenemos: becas, normativa y movilidad.

– ¿Potenciar política de programas de becas como acción?

– Acción, y anota de una vez movilidad para no perdernos.

– Hasta acá era la evaluación y lo del PEDI anterior, lo que si hemos notado es que gestión académica queda sin nada.

Virginia Alta. Un tema que no se ha tratado es el de tutorías.

– El tema de tutorías va a docencia.

Virginia Alta. ¿Sólo a docencia?

– Un poco la reflexión leyendo la evaluación de la CAEA y estas actividades es que parece que gestión académica queda suelta, tiene asignadas unas actividades que no le corresponderían y temas como los que vienen de docencia, investigación y vinculación están allá pero como actividades que desarrollan los profesores pero falta como el apoyo de la Universidad.

Ana Alvarado. Pido se me aclare respecto a la instancia de apoyo a la tutoría, había la idea de algún rato tener una instancia en la Universidad que apoye a los estudiantes que tienen dificultades en la escritura de sus trabajos, entonces y no sé pero creo que hay varias instancias que deben apoyar en la tutoría, no sé cómo está esa relación, o depende de las áreas son quienes coordinan ese trabajo, o hay una instancia que abarca a toda la Universidad.

Carlos Landázuri. La visión que se ha discutido en algunas ocasiones es que una de las cosas que produce la Universidad es la investigación, uno de los productos que produce son las tesis, démosle el nombre de tesis este rato a todo, o la mayor parte, ahora, para mejorar esos productos de investigación (tesis) hay muchos mecanismos, por ejemplo, control anti plagio, y por ejemplo yendo a lo que estamos viendo este momento es la tutoría. Entonces, es obligación de la U ofrecer tutoría a los estudiantes que hacen investigación, para que esta sea de la máxima calidad posible, ahora, esa tutoría es responsabilidad fundamental de cada área y en último término de cada profesor que es nombrado tutor, sin embargo, se ha detectado que no todos los tutores cumplen adecuadamente esa función tutorial y por eso se ha visto necesario crear una Unidad de apoyo tutorial. ¿Qué tendría a cargo la UAT? Uno, aclarar las normas, por ejemplo mediante un manual de estilo que ya está y que hay que seguirlo revisando, en segundo lugar en el tema de la escritura académica, que también es responsabilidad en primer lugar del estudiante, en segundo lugar del tutor, pero como hay graves deficiencias en algunos casos, entonces entra también la UAT para ayudar al estudiante a escribir mejor en último término. ¿Cómo se lo hace? En un tratamiento personalizado uno a uno de revisar su tesis, controlar la estructura, la solidez argumental de la tesis, pero hay casos más difíciles en los cuales el

estudiante tiene dificultades llamémosle primarias, gramaticales, no de alfabetización académica sino de alfabetización básica, en donde se necesita un trabajo de edición gramatical, línea por línea, párrafo por párrafo y capítulo por capítulo. Para eso también está funcionando un grupo de tutores formado por nosotros pero externos, que con el pago por parte del estudiante, porque no son funcionarios de la Universidad y viven de su trabajo hacen un trabajo de edición. Ese sería el esquema como está funcionando actualmente. La UAT es parte de la DGA y todo este trabajo es parte de esa instancia. La UAT ayuda a los tutores pero reporta a la DGA, así está concebido.

Alex Remache. ¿Nos quedamos sin acciones en la gestión académica? ¡Dónde va a entrar el tema de seguimiento a ex estudiantes?

– Habíamos dicho que fuera en DI.

– El tema de tutoría, va vinculado directamente a la docencia o va en gestión que sería la única que está quedando, o incluso en investigación.

Ana Alvarado. Si vemos la tutoría no solo para elaboración de tesis sino como un apoyo permanente al estudiante, entonces, ¿qué apoyo necesita el docente para mejorar esos procesos de acompañamiento? No sé, se me ocurre, gestión debería haber una instancia a través de la UGEV que proporcione las herramientas necesarias para realizar un acompañamiento más cercano a los estudiantes. Eso me parecería parte de gestión.

Carlos Landázuri. Allí hay cosas incluso medio básicas que talvez faltan, por ejemplo que la misma U debe defina qué entiende por tutoría, o sea, cuando la U lo nombra a usted tutor, ¿qué significa?, porque cuando lo nombra profesor de una asignatura si sabemos lo que significa, incluso con mucho detalle: tiene que preparar un sílabo, lecturas, decirnos en cada hora qué va a hacer, cuáles son las actividades, incluso las sub actividades, cómo va a ser la evaluación, cuándo tiene que presentar notas, etc. yo U, cuando le nombro a usted profesor, ambos comprendemos lo que le estoy pidiendo y cómo le pago por ese trabajo que le estoy pidiendo, etc. pero, cuando a un profesor de la U lo nombro tutor, eso queda como en el aire,. Por ejemplo, el rato que a un profesor de tiempo parcial se le encarga la tutoría de 1 a 4 tesis, ¿qué pasa? Porque en realidad su trabajo de tutor va a ser más grande incluso que el de profesor, ¿le pago y cómo? ¿Cuántas horas entiendo que usted va a dedicar? Porque en lo otro si estamos caros, se supone que usted va a venir un número determinado de horas y tiene que preparar lo que va a tratar en la clase y generar una serie de trabajos que va a corregir, estamos claros. Pero, cuando le digo tutor, me parece que ni la U ni el profesor saben exactamente.

Virginia Alta. Ahí yo creo Carlos que no es tanto así, que están los tutores en el aire y que no saben que es lo que tienen que hacer, hay responsabilidades, está en las normas escritas, de hecho que tengamos que mejorar, claro, por supuesto, inclusive están valores que se pagan, no es que está en el aire, no es que le designamos tutor y usted verá qué es lo que hace, hay unas responsabilidades y de eso que tenemos que mejorar, sí. Yo creería no se en donde, pero creo debería incluirse dentro de actividades: la capacitación permanente a los docentes tutores para apoyar en el proceso de investigación. Efectivamente hay que discutirlo, la que iniciamos no está concluida para diferenciar las tutorías de seguimiento diario, entendidas como las dificultades que tienen en una asignatura y las dificultades

que tenemos con los tutores de investigación si cabe el término. Creo que el problema con el que seguimos desde el 2011 es en la parte de tutores de investigación, que son aquellos designados para los trabajos de investigación de maestría y doctorados, eso a su vez repercute en el promedio de titulados.

Virginia Alta. El seguimiento a los estudiantes en ese proceso de alguna manera se hace en el área, el coordinador del programa es el que está un poco preocupado de la asignación del tutor de tesis para que reporten periódicamente el trabajo de investigación, pero también está atado de cómo incentivar a que el estudiante haga la investigación, porque por más definidas que tengamos las funciones del tutor, si el estudiante no hace, ahí se acabó todo. Una de las mayores dificultades que estamos teniendo es cómo incentivar a los estudiantes para que hagan la tesis y eso hemos confirmado, con una campaña terrible de re matriculación y extensiones de matrículas, 800 estudiantes que se matricularon y resulta que las investigaciones que hemos recibido al finalizar el el plazo concedido por la U, es ni el 15%, entonces, simplemente por más tutores que hemos asignado, del área que se haya mandado, sino hacen el trabajo los estudiantes no tenemos resultados. Por ejemplo, se hizo un seguimiento, más a nivel administrativo que académico, que era cada 15 días, cada mes, lanzarle un recordatorio desde que tiene plan aprobado, asignación de tutor, número de reuniones y cómo está, pero no hay respuesta. Creo que va por el cómo incentivar al estudiante para que una vez que deja el aula continúe haciendo su trabajo.

Facilitadora. La mejor experiencia que he tenido en FLACSO es firmar un contrato de beca y el contrato tiene clausulas supremamente estrictas y exigentes, por ejemplo si no termina el plan de tesis lo echan y pagan la beca, si no termina el examen complexivo en tal fecha, lo echan y paga la beca, etc. si no termina lo que sea, lo echan, paga la beca y no se gradúa que es lo más triste, después de 5 años que uno no entregó la tesis, paga y no se gradúa. No quiero decir que eso sea lo mejor.

Carlos Landázuri. Incluso en ese caso, pongamos que el estudiante no logró graduarse, entonces sencillamente se retiró y pagó, contablemente podríamos decir que no perdimos nada, pero en realidad fue un fracaso mutuo, porque a nosotros no nos interesa el no pagar la beca, nos interesa que es señor entregue un trabajo excelente. Ahora, ¿por qué no lo hizo?, tengamos en cuenta que el actor principal en este proceso, se llama estudiante, no se llama tutor, ni área, ni U. por qué no lo hizo, digo, probablemente porque ese estudiante de hecho, tenía que sobrevivir y comenzó a trabajar y su trabajo le impide hacer la tesis, no es que no quiere hacerla, ni es tampoco al menos necesariamente un problema tutorial, en donde "yo estudiante no tuve la ayuda de un tutor" puede ser pero la cosa básica es "no tenía las condiciones para hacer la tesis".

Alex Remache. Quiero desviarles un momento del debate, ¿la tutoría debería estar como gestión académica y haciéndose fuerte en la UAT que está articulada a la DGA? ¿o son procesos de las áreas académicas?

Carlos Landázuri.. Son procesos de las áreas, como lo pienso, ¿quién es el principal responsable? El estudiante. ¿Quién es el segundo responsable? El que le va a poyar personalmente que se llama tutor. ¿Quién es el tercer responsable? Es el área académica, que como

decía Virginia, tiene que saber que yo he hecho tres maestrías y no he graduado a nadie, ese es un fracaso del área, no solo de los estudiantes; y en cuarto lugar entra la UAT.

Alex Remache. ¿Entonces por qué estamos colocando aquí, lo central de la tutoría?

Sonia Figueroa. Solo una partecita que sería lo de la UAT debería estar en gestión, lo otro debería ir a docencia.

Facilitadora. Quiero que hagamos un ejercicio antes de que continuemos, porque el punto de la gestión académica, así como lo habíamos planteado en el mapa de macro procesos, tenía características que se las quiero plantear para ver si es por ahí el asunto: ¿Qué es exactamente lo que hace la gestión académica? La U recibe a un profesional, que va a entrar a tomar un curso de posgrado, lo primero que hace es matricularse, todo el tema de evaluación, selección y lo anterior que es admisión, luego vienen los cursos, allí hay otros elementos, seguimiento, cumplimiento del estudiante, todo este proceso son los cursos. Luego viene el tema de titulación y acá viene la tutoría, regularización si no se gradúa, para que finalmente se gradúe. La titulación sería la fase de investigación y finalmente el grado, ese sería un proceso grueso. ¡Quién hace este proceso? Todo el mundo entra aquí, porque este es el negocio de la U, y cada uno tendrá sus correspondientes gestiones de apoyo. El objetivo es que esa persona quede graduada. Si entran estudiantes y no se gradúan, algo está fallando. En dónde está fallando. En dónde está el problema.

Ana Alvarado. Hay muchos factores fundamentales del estudiante. Pero ser tutor también es grave, porque no es que en seguida le van a pagar por su trabajo, sino que tiene que esperar que el estudiante se gradúe para cobrar. Pero, si el alumno se dilata, no hay remuneración. Hay más dificultad con los tutores externos, a veces son de difícil acceso.

– No perdamos de vista el proceso de la selección de estudiantes. Cuando alguien entra a estudiar un posgrado existen varios factores: mayor remuneración, ampliar áreas de conocimiento, exigencias laborales, es decir, hay una motivación interna pero es posible que las líneas de investigación de la U no empate con los intereses que uno tiene, o entró a la U y el área de profesores tutores no están interesados en mi tema o sencillamente no tengo interlocutor para lo que estoy haciendo. Hay múltiples factores desde el ingreso.

Alex Remache. Efectivamente desde la admisión hay responsabilidad con la graduación de los estudiantes, tenemos un proceso interesante que todavía no homogenizamos, pero es interesante. La pregunta que tú haces , si bien es el negocio de nuestra U, nos podría llevar a que la única acción clave en gestión académica sea esto que todavía no tiene nombre, esto de buscarnos un aseguramiento para quien acceda a nuestra U, como postulante tenga un feliz término, esa sería la acción clave si logramos precisarla, y el montón de actividades es a quien le toque: secretaría, UAT, etc. pero intentemos mirar una acción clave para intentar responder a tu pregunta, esto que estoy diciendo: "aseguramiento de que este proceso, sea exitoso"

Carlos Landázuri. Teniendo en cuenta que exitoso no le vamos a llamar al 100%, porque depende de muchos factores que la U no controla. Es imposible. Nos tocaría determinar al menos internamente nuestra meta de graduación, viendo la realidad para partir de ahí.

Alex Remache. Entonces lo que estamos definiendo es que tutorías no iría ahí, ni tampoco entraría en docencia. Tutorías iría en una actividad. ¿Cómo llamamos a esta acción clave?, la de asegurar que quien entra salga graduado.

Carlos Landázuri. Tal vez el nombre es tutoría pero dándole a la función tutoría una dimensión distinta, siguiendo en la caricatura: el rato que a mí como profesor me encargan un estudiante para que lo tutoree, lo que sucede es que no me pasa nada, si el estudiante necesita me buscará y sino no, pero no es así, el rato que a mí la U me da un estudiante es como que me entregan un hijo.

– El rato entre la matrícula y el inicio de la investigación pueden pasar muchas cosas, mal hecho el plan de tesis, mal asignado el tutor, etc.

Alex Remache. Que les parece esta idea, nosotros hemos venido dando vuelta al sistema de seguimiento para estudiantes, ahora le estamos ampliando a ex estudiantes. No será este proceso deseable, cuando alguien se acerca a recepción y pide información y allí se toman sus datos, finalmente esta persona sigue el proceso y se gradúa. No tendrá este sistema de seguimiento el que nos ayuda a definir la acción clave?

Mónica Durán. De lo que conozco, en U de pregrado el mercado es diferente, hay mucha tasa de deserción y lo que se busca es que los estudiantes que ingresan terminen, entonces si hay un seguimiento dependiendo de un comportamiento siguiendo variables, en qué puede terminar eso para ver por qué no sigue, porque lo que todas la universidades lo que buscamos es tener titulados.

Carlos Landázuri. En otras universidades, cuando un estudiante se matricula, la universidad le asigna un tutor, que es temporal, pero ese profesor es el que le orienta en todo, hasta que con el motivo de su investigación, encuentra su propio tutor y a ese tutor se le llama "mi profesor" y se establece una relación en ese ambiente. Creo que la Universidad si debe hacer más acompañamiento.

Virginia Alta. Pensaría que ese acompañamiento es más fácil para pregrado y resulta más complejo para posgrado y también por el tipo de estudiantes que tenemos, una cosa es que tenemos 200 estudiantes de tiempo completo que están aquí, que están usando las instalaciones, que tienen acceso a los profesores tutores, están pendientes de que pueden ir y hacer sus tutorías, otra cosa es que tengamos estudiantes corriendo 15 minutos o después de que inicien clases, están acelerados, y quedarse 30 o 45 minutos después de su clase porque tienen que salir corriendo a su trabajo, ese es el número mayor de estudiantes. Por más que le asignemos un acompañante en todo el proceso antes de llegar a la investigación, le veo bien difícil, por todas las cosas que hemos hecho por tratar de que vengan. Personalmente pienso que la única forma de mejorar esto que es la investigación, es obligarles a que una vez a la semana se presente en las aulas de la U con un profesor para desarrollar aunque sea una página.

Carlos Landázuri. Eso es cierto y sería un seguimiento súper eficiente.

Ana Alvarado. A nosotros cuando estaban los estudiantes que vinieron de la DINEIB de diferentes lugares y tenían que quedarse aquí en la U, en la residencia y lo que queríamos era elevar el número de graduados, así no trabajábamos los sábados en el tema de

tutoría, porque ellos no podían en otras fechas. Me parece que es también el tiempo de permanencia.

– Voy a utilizar la tarjeta: "Acompañamiento a estudiantes desde el inicio de tesis una vez por semana" para que lo sigamos pensando.

Carlos Landázuri. Porque eso es más o menos como el ejemplo de carros en el que se dice que los carros no salen buenos porque la fábrica en donde compro las llantas no es buena y me manda malas llantas, bueno, ese es su problema, entonces tiene que importar llantas y subir el precio de los carros o que se yo. En nuestro ejemplo Virginia ha dado en el clavo, nuestros estudiantes no se dejan acompañar porque vienen a la carrera, se van a la carrera, tienen trabajo, tienen familia, etc. bueno, esas son las llantas que tenemos. ¿Cómo hacemos para que esos estudiantes se gradúen?

Alex Remache. Gestión académica lo contemplamos quien entra y como sale. Ahí vienen un montón de cosas, hay que darle la vuelta a esto. Los procesos de admisión tienen que ser revisados.

Carlos Landázuri. Claro, porque parecería que si yo soy el jefe de la oficina de admisiones mi función es de qué mientras más entren es mejor, pero no es así, la idea es que mientras más entren se gradúen, porque si meto a una persona que no puede graduarse solo estoy perjudicando al sistema.

Alex Remache. Hay que anotar "revisión procesos de admisión"

Carlos Landázuri. Claro, tengo que aceptar solamente a quien razonablemente me permita una firme esperanza de que se va a graduar, sino estuvo mal admitido.

Alex Remache. Otra cosa que nos falta es las normas de graduación, la tesis de maestría de investigación, ¿qué es? Frente a la tesis de maestría profesional vs maestría de investigación, es estratégico e iría como actividad. Vamos a dejar por el momento una acción, lo otro es la revisión de las normas de graduación

Virginia Alta. Y dos, páginas de actividades.

Sonia Figueroa. Alex, yo pregunto si esto es PEDI o PFI? Esto de la revisión de las normas, porque lo que yo entendía que ciertamente está en el área, pero hay un proceso que se inició respecto al tema de las normas para graduación, hay una propuesta inicial.

Alex Remache. Esto es obviamente PEDI porque es un tema estratégico. Todo el proceso que nos describió en el pizarrón es estratégico. ¿De eso qué llevamos al PFI? Podemos llevar el sistema de seguimiento a graduados o revisar el proceso de admisión, pero no todo.

Carlos Landázuri. Esto es grave porque desde el punto de vista, situándome como sociedad y enfrentando a la Andina, les digo, yo les entrego 100 ciudadanos y ustedes me entregan 38 graduados, entonces me están fallando.

– Es el costo social que tiene mantener una Universidad el tener un bajo porcentaje de graduados. Ojo que en el tema de admisión también hay otro problema, y es saber cuáles son verdaderamente las capacidades sociales para entregarle a la Andina las personas que quiere, porque si queremos profesionales que no tengan hijos, que sepan leer, etc. entonces cerramos la UASB.

Sonia Figueroa. En la revisión de actividades del PFI había una específica relacionada a las normas de graduación, esa habíamos pensado quitarle porque había un proceso que ya se empezó, pero con esto creo que deberíamos incluirle en el PFI pero aunque es estratégico no debería ir como actividad del PEDI, a menos que sea "actualización permanente" porque la cuestión concreta cuando digo que hay una propuesta respecto a las maestrías relacionada al cómo se gradúan.

Virginia Alta. Tenemos el documento, varias versiones, lo que estamos es revisando, reformulando.

Sonia Figueroa. Por eso pienso que esa actividad concreta no debería ir al PEDI, sino en el PFI.

Virginia Alta. Sin necesidad de ponerle está en acciones en la parte de "revisión, actualización…" me parece que en el genérico entra todo.

– El tema de la normatividad de graduados, me parece que es importante que vaya en el PE, básicamente por definir todo esto que ya se ha venido discutiendo; esto anclado a las líneas de investigación, cuáles son las que la Universidad va a potenciar o no. No es lo mismo decir "en la maestría se gradúan con una tesis de 80 páginas" a decir "una tesis sólida de más o menos 100 páginas que esté anclada a una línea de investigación", o sea toda esa línea de vinculación entre maestría profesional, maestría de investigación y doctorado, debe tener una decisión que si bien se ha ido revisando, está todavía en discusión y que responde a un objetivo superior de la U. Para mi el tema de las normas de graduación atraviesa cuales son los temas de tesis a los que se les va a dar investigación, qué estén anclados o no a las realidades sociales, etc. y que además atraviesa docencia e investigación.

Alex Remache. Dejemos en interrogante, lo dicho por le da peso a esto y si podría ser estratégico.

Sonia Figueroa. Insisto, este proceso ya empezó porque no es solo el sistema de normas.

Ana Alvarado. Es el hecho de crear sistemas más pertinentes, más oportunos.

Alex Remache. Les invito a pensar en qué poner con el fin de asegurar que quien entra, salga graduado. ¿Cómo podemos llamar a esta acción clave que involucra a muchísimos actores?

– Lo puse así: "asegurar que se aumente el número de estudiantes graduados"

Alex Remache. No, más bien: "aseguramiento de que este proceso tenga el respectivo acompañamiento para que se gradúe alguien que entra a la Universidad"

– Se ha propuesto una sola acción clave con una sola actividad. La acción clave debería ser esto que dice Alex: "como garantizar que las personas que entran a la Universidad para cumplir con un periodo académico, efectivamente se gradúen"

Gonzalo Ordóñez. Retomaría lo que planteó Mario, lo mismo nos pasa en Informática con la UGEV, hay que tomar en cuenta que el eje es lo académico, primero hay que ver que se necesita en docencia y después adquirir, lo mismo. Mario insiste mucho en que la tutoría es parte de todo el proceso de docencia, entonces la gestión académica implica ver como

se articula eso a la docencia. No sé si me equivoco Alex, tal como se plantea esto parece que el tiempo de la tutoría es algo fuera del proceso académico, como si fuera diferente a las clases, cuando la tutoría está dentro y fuera del aula.

– La discusión que hemos tenido es que efectivamente empezamos en tutoría, y tutoría resultó ser solo una parte de toda esta intención que tiene la Universidad y es que los estudiantes se gradúen, pero inicia con el proceso de selección, docencia, tesis. La tutoría no es el momento puntual de la asesoría de tesis, sino que debería ser un proceso más amplio sobre un acompañamiento permanente al estudiante desde el inicio hasta la graduación.

Gonzalo Ordóñez Eso te lleva a otra actividad que es la formación del acompañamiento a su vez al docente.

– Si está y es "capacitación permanente a tutores", si bien la tutoría es importante no es la única responsable de que los estudiantes se gradúen, sino que la Universidad tiene que estar más involucrada en todo el proceso, para eso estábamos pensando en el tema de "selección de estudiantes".

Gonzalo Ordóñez Lo que sugiero es que la Universidad debe manejar un perfil del docente, todo docente que ingresa a la U debe pasar por un proceso de formación básica en lo que es tutoría, conocimiento del sistema de gestión bibliográfica, manejo de bibliotecas, o cómo mides que está dando resultados.

Sonia Figueroa. En el PFI se había puesto justamente una acción de capacitación, y entre todas las cosas que se planteaban, era el tema de bibliotecas, pedagogías y una serie de cosas se puso.

– En el taller que hicimos el martes, se habló específicamente del tema de recursos humanos en todo nivel, administrativo, docentes y lo que tiene que ver con estudiantes. Se dijo que para profesores y administrativos se deberían revisar los perfiles, las calidades de administrativos y profesores, contrastar estas dos cosas y definir un plan de capacitación frente a estas necesidades. Ahora estamos pensando en un nombre y también en el tema de la selección de los estudiantes.

Facilitadora. En esta macro-acción está algo como que "garantizar que el porcentaje de graduados crezca respecto del número de estudiantes que ingresan".

Carlos Landázuri. Y allí para darle un número, pensando desde la sociedad podemos llegar a un 50%, nuestra meta debería ser llegar a alcanzarla y si no, es que no estamos bien.

Virginia Alta. Claro, pero eso no debería constar, no deberíamos hablar en términos de porcentajes.

Alex Remache. Claro, "incrementar anualmente el porcentaje de graduados", pero vamos al nombre de la acción clave. Vamos a ir por el momento con "acompañamiento al proceso de formación y graduación", por ahí es la idea. El indicador de éxito es la graduación.

Magaly Portilla. ¿Y dónde entra el proceso anterior a la formación? Que es el punto crítico relacionado con la admisión.

Virginia Alta. Es que no se podría poner "acompañamiento al proceso de admisión" porque ahí todavía nosotros no entramos.

Alex Remache. ¿Cómo se llama ese proceso, en dónde te vas a la ventanilla?

Ana Alvarado. Creo que es algo más importante, como identificar los tres requisitos necesarios que un estudiante necesita para entrar y cuáles son esos conocimientos.

Carlos Landázuri. Ese es proceso de admisión.

Sonia Figueroa. En los programas hay perfiles de ingreso.

Ana Alvarado. Pero por ejemplo, el ensayo, no todas las áreas lo piden.

Virginia Alta. Pero te piden un examen de ingreso y es todo un proceso para evaluar si el estudiante está apto o no.

Gonzalo Ordóñez. Pongo el ejemplo de un estudiante que tuvimos, con todas las cosas que esta persona tenía, Mario Cifuentes me dijo, "déjale que se pruebe", ingresó y es excelente, uno de los mejores estudiantes, pero de entrada no sabía nada de nada, y otro caso de buenas pruebas de ingreso y luego generó dificultades.

Virginia Alta. Hay áreas y coordinadores que si lo hacen y se dan el tiempo para conversar aunque sea 10 minutos y le dicen "usted va a entrar a esto y para qué lo hace, cuáles son sus expectativas, qué piensa hacer con todo lo que reciba y otras cosas" que yo creo que si le permiten tener una idea de si va o no a rendir

Carlos Landázuri. Desde que perspectiva lo haces, en una carrera donde hay mil inscritos es más fácil, porque supongamos que tenemos un cupo de 30 y sacar de esos mil ese número considerando los mejores, es más fácil. Pero, si los inscritos son 30, y me invento, el curso solo se puede abrir con 25, como que nuestra tarea es lograr que se abra el curso y por lo tanto, se vuelve complicado.

– Otra cosa que les quiero preguntar es en función de los esfuerzos que la Universidad ha hecho, ¿cuántos han pasado por la Universidad y no se han graduado?, ¿la U se ha planteado hacer un indulto?

Virginia Alta. Si, varias veces.

Gonzalo Ordóñez. ¿En cuánto se ha incrementado con el indulto la graduación?

Alex Remache. Sin irnos muy atrás. ¿Cuánto tiempo hace que tenemos las asignaturas de tesis? Tres años obligatorios. Nosotros no dábamos taller de tesis antes, entonces yo creo que hay que esperar unos 2 o 3 años para ver qué pasa, porque si no logramos algo subir la tasa de graduación, teniendo estos talleres de tesis desde el primer día de clases, entonces algo nos pasa.

Sonia Figueroa. Solo compartirles algo en términos personales de mi experiencia, yo me gradúe a los 25 años de haber egresado, intenté varias veces graduarme y por mi trabajo no lo hacía. Una fue mi motivación personal y la otra el hecho de entrar a un taller de tesis. Es más complicado que las personas que dejaron las aulas hace mucho tiempo se conecten con la tesis, entonces, si yo no hubiera tenido el apoyo del taller, de ir a clases,

revisar bibliografía, etc. si se necesita algo que nos permita reconectarnos con el lado académico.

Gonzalo Ordóñez. Es importante tener datos, hay que hacer una investigación de esto y no solo con la intuición. Ahora le pregunté a Virginia el por qué no se graduaron los estudiantes, y me dice que es factor tiempo. Entonces, frente al indicador tiempo hay que generar mecanismos para que la tutoría sea virtual y su seguimiento también, eso implica diseñar un software para que automatice el proceso, es una discusión que tenemos hace rato.

Lo segundo, en términos de educación virtual, estamos en capacidad en este momento de liderar o apoyar para el diseño de talleres permanentes que puedan apoyar al estudiante para cosas como las que plantea Sonia, hay muchos de esos niveles que pueden ser auto instruccionales, por ejemplo, algo que el estudiante no siempre tiene acceso y claridad. Hay que comprender el discurso de cada área, cómo se hace una monografía, cómo se estructura una tesis, cuáles son las partes de una tesis, mire este ejemplo o el de acá, entonces el estudiante mira los ejemplos, le da una idea y no necesita de alguien que esté mediando todo el tiempo.

Lo otro implica la docencia, uno de los temas que dificulta mucho al estudiante al hacer una tesis es que no hay comprensión del campo epistemológico, es decir, las áreas no les da los conceptos que necesitan para hacer una tesis, no hay comprensión del campo y eso dificulta mucho. Ojo, para los estudiantes hay que abrir distintos talleres de investigación, a los estudiantes de talento humano en gestión, se les da investigación cualitativa; algunas tesis podrán sacar con eso, pero necesitan un taller de métodos cualitativos; la Universidad puede ofrecer cursos funcionales para que los estudiantes se vayan inscribiendo conforme vayan avanzando, eso implica meterse al "método", en donde se traban es en esos dos espacios: uno epistemológico porque no saben cómo construir un concepto y el método, porque piensan que el método es plantear objetivos, etc.

Facilitadora. Solo para recordarte, hablaste de "acompañamiento virtual", "talleres permanentes de investigación", "métodos distintos por áreas", "campo epistemológico y la dificultad" y esto de "métodos cuantitativos y cualitativos". La pregunta que haría es ¿en los cursos se contempla esto de métodos cualitativos y cuantitativos?

Ana Alvarado. No en todos, depende del programa, pero sí creo que debería haber unas materias opcionales de acuerdo a las características de las tesis. Como dice Gonzalo, hay tesis que están más orientadas hacia un eje o un tema de investigación que requieran una metodología específica, pero sí creo que debería haber la opción de varios cursos, que yo puedo tomar para poder satisfacer unas necesidades puntuales de la investigación.

Gonzalo Ordóñez. Muchos pueden ser virtuales, otros no.

Ana Alvarado. Eso ya cambia un poco la estructura que tenemos.

Alex Remache. A nosotros nos resulta urgente resolver el tipo de trabajo de graduación, seguimos con el problema de que un modelo de tesis, sirve para los dos tipos de maestría, esto es dramático. Nosotros deberíamos hacer una parcela y decir: "estas son las de investigación, este es el doctorado y la tesis convencional tiene este esquema y ahí vamos con ese",

"en la maestría profesional, las exigencias son de otro tipo, hemos definido tres formas de graduarse y cada forma tiene estos elementos, en detalle", eso es lo primero que tendríamos que hacer. Lo otro sin duda, es afinar las asignaturas de la Unidad de titulación, las tres afinarlas en la medida de lo posible, y por qué en la medida de lo posible? Porque nosotros necesariamente tenemos que formar metodólogos, no sé si epistemólogos, si es que esto no lo hacemos, la situación es muy complicada.

La idea que un poco hemos conversado con algunos colegas, es que la planta docente permanente sea un poco la que vaya derivando a hacer temas de epistemología, metodología antes, metodología después, pero orientado a esta primera parcela: la investigación en la maestría y el doctorado.

La otra parcela, indiscutiblemente va a requerir de los instrumentos que acá se han señalado, este es un proceso de mediano plazo.

Si es que esto funcionaría, ¿Quiénes son las personas de la planta que tienen afectos a estos procesos de formación en metodología y epistemología? Estas son las ideas que tenemos. ¿Esto es parte de la gestión académica? Parece que sí.

Son los instrumentos de apoyo a la graduación los que tenemos que afinar. Si la norma no está clara, es un cuello de botella tremendo.

Carlos Landázuri. Pensarlo como instrumento de ayuda a la graduación, no tanto como ley peri si una orientación para que el estudiante sepa cómo tiene que graduarse.

En todo este proceso de elaboración de tesis de doctorado, me he dado cuenta que, más allá de un tema académico, el tema de graduación en doctorado es un tema personal, y empiezan a jugar una cantidad de emociones, incluso siento que no sirvo para nada, yo creo que hace falta un apoyo psicológico, lo digo muy en serio, más como una catarsis con ustedes. Si me parece importante que en las universidades hubiera un apoyo psicológico. Contemplar el peso emocional que genera la elaboración de una tesis de doctorado.

Carlos Landázuri. En el sistema gringo el tutor sin ser psicólogo es quién ofrece apoyo.

Gonzalo Ordóñez. Solo una cosa, Alex yo tengo una especie de reclamo en esto, por lo que dices. Cuando revisamos el formato para la tesis de graduación y nos reunimos con varios colegas, una discusión que acordamos todos, es que haya una separación entre lo teórico y lo metodológico en el plan de tesis. Segundo, esta "acopio y procesamiento de la información", y nos quejamos de que quiten eso porque es confuso. Los cambios que hicimos, no están.

Alex Remache. Eso está en manos del Comité de Investigaciones, y ese fue un error nuestro, haber enviado esos documentos primero al CCA y luego al Rector.

Virginia Alta. El documento es demasiado teórico, demasiada teoría, cuando lo que necesitamos es algo practico y que oriente al estudiante.

Alex Remache. Es una concepción de la tesis y un protocolo de cómo hacer el plan, eso es todo. Pero en esa cosa tan sencilla nos hemos enredado años y no sale. Esto de "acopio y…" da un poco de vergüenza. No se cómo vamos a resolver porque está en manos del Comité de Investigaciones.

– Definitivo este es un tema que no se resuelve en este taller, hay que seguirlo pensando. Hagamos una síntesis:
  - En el tema de gestión se va a hablar de "política de becas", revisión y actualización de los procesos y responsabilidades de instancias de docencia, investigación y vinculación con la colectividad"
  - Actividades: "actualización de la normativa internacional, becas, subvenciones y ayudas financieras" y "fortalecimiento de la instancia de proyectos" pensando que es una revisión completa de todas las instancias.
  - Luego, "gestión académica" queda con una sola actividad: "acompañamiento al proceso de formación y graduación"
  - El tema de tutorías entra en el "sistema de seguimiento a estudiantes"
  - Como actividades quedan: "identificación de pre requisitos de admisión, capacitación permanente a tutores, sistema de seguimiento a estudiantes y ex estudiantes, acompañamiento a estudiantes desde el inicio de la tesis con esta idea de que se haga un acompañamiento una vez a la semana, revisión de las normas de graduación con la idea de articulación, formación estudiantes, talleres permanentes y virtuales en métodos cuantitativos y cualitativos, tipos de investigación, número de tesis, epistemología de cada campo de conocimiento, acompañamiento virtual, diseño de software para seguimiento.
  - Hay más o menos unas 9 actividades de esta acción clave, vamos a continuar en el siguiente taller, hay una intención clara de aumentar el número de graduados.

Siendo las 13h22 finaliza la reunión.

Resoluciones

- Las acciones clave 1, 5 y 6 van a Desarrollo Institucional.
- La acción clave 6 pasa a ser una actividad.
- Acción clave 2. Pasa a ser actividad y quedaría como: Revisión y actualización de los procesos de instancias responsables de docencia, investigación y vinculación con la colectividad
- Acción clave 3 pasa a ser una actividad de la acción clave 2 dentro de gestión.
- Acción clave 4 deja de ser y pasa a ser una actividad: Fortalecimiento de la instancia de proyectos
- En gestión académica quedamos con una sola acción clave (nunca se definió un nombre), con una sola actividad: "acompañamiento al proceso de formación y graduación"
- Tutorías formaría parte del sistema de seguimiento a estudiantes.

- **Séptimo taller de socialización del PEDI 2015-2020**
  Ayuda Memoria

  Línea Estratégica: VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

  Objetivo: Socializar la propuesta del PEDI 2015-2020

Presentación

– Este taller es específicamente sobre Vinculación con la colectividad. Como ya casi todos los asistentes han estado en los talleres anteriores, nos vamos a saltar la primera parte, pero les cuento para contextualizar a los que no han estado. Este ciclo de talleres es el séptimo.

Hemos ido revisando los instrumentos de planificación, empezando por misión y visión de la Universidad, de donde han salido observaciones, como la de incluir su carácter internacional en la visión, en donde se dé cuenta de la articulación de los tres elementos cruciales de la Universidad. Hemos revisado una propuesta de mapa de procesos que ha tenido una buena acogida con 5 líneas estratégicas, en donde DI que se llamara algo como "políticas institucionales o políticas estratégicas" y contenga elementos como la evaluación, planificación, internacionalización, y elementos de articulación. Luego vienen las tres líneas gruesas: docencia, investigación, vinculación con la colectividad y una de apoyo que es todo el tema de gestión.

Sobre ese mapa hemos trabajado, hemos revisado el PEDI anterior, que ahora también lo vamos a revisar. Nos hemos dado cuenta que la Universidad tiene mucha claridad sobre las necesidades de cada una de sus áreas, se muestra muy propicio el ambiente para tomar decisiones de transformación y generar unas nuevas estrategias de trabajo. Esto es básicamente a lo que hemos llegado en estos 7 talleres, hemos llegado a grandes conclusiones, hemos definido acciones clave y actividades para un nuevo PEDI y este será el escenario sobre Vinculación con la colectividad.

Vamos a ver unas observaciones que la CAEA hizo en su evaluación respecto a Vinculación que son sumamente puntuales. Vamos a revisar la evaluación del PEDI anterior y entraríamos a la formulación de acciones y actividades.

Alex Remache. Solo para ubicar temporalmente el momento en el que nos encontramos, pretendemos construir un PE que nos lleve hasta el 2022, a la par no podemos dejar de observar otros instrumentos que hemos venido desarrollando, por ejemplo el PMFI que fue sujeto a evaluación por parte de la CAEA y que nos permitió tener por segunda oportunidad la acreditación internacional, otro ejemplo es el PM que presentamos

al CEAACES cuya ejecución está terminando satisfactoriamente y también el PFI que quedó como tarea de la última acreditación que nos entregó la CAEA, es decir, existen varios instrumentos que están girando en torno a la planificación. Lo que queremos hacer ahora es tener un PE de largo aliento, que permita atender las exigencias de estos otros planes, digamos en un horizonte temporal más corto, así también los POA que son más cortos en el tiempo. Entonces, teniendo una especie de paraguas general, vamos a intentar no superponer actividades, acciones, porque si no esto se tornaría como una mecánica difícil de ser administrada.

Desarrollo

Facilitadora. Este PE es una construcción colectiva, conjunta, la idea es que sea elaborado por los miembros de la Comunidad académica y que no sea algo que sale de la noche a la mañana y que sea un instrumento que le permita a la Universidad generar una dinámica de planificación estratégica, que le dé la posibilidad de estar en otro escenario. Quisiera entrar de una vez en el marco de lo que plantea la Comisión Andina.

Observaciones de la CAEA al PMFI

- La CAEA insistió mucho en alabar a la Universidad respecto de sus PMFI planteado previo a la evaluación y hace una serie de menciones respecto a la articulación. Una de las muchas inquietudes que hemos tenido en estos talleres es, ¿cómo se articula? ¿Cómo se articula docencia, investigación y vinculación? ¿Cómo se articulan las políticas y estrategias, para que se genere una dinámica más coherente con la Universidad?
- Respecto al PMFI la CAEA dice más o menos eso, hay criterios de crecimiento de la oferta de posgrado en lo relativo a reclutamiento, nuevos profesores, ampliación de la oferta, infraestructura, becas, etc. a eso se le suma consideraciones sobre el desarrollo de los doctorados, líneas de investigación, áreas académicas y programas de posgrado y para eso se requiere un ejercicio efectivo de la tutoría, articulación de la función de vinculación con la colectividad con aspectos de la formación de posgrado y la investigación académica, todo ello articulado al proyecto misional de internacionalización de la Universidad en la región andina y con el horizonte de países de UNASUR.
- Muchos de ustedes estuvieron en reuniones con los de la CAEA y ellos se preguntaban mucho esto: ¿qué es exactamente la VCC para la U? ¿Cuál es exactamente el alcance que tiene todo este despliegue de la U hacia la Comunidad y eso cómo retroalimenta los programas, cómo retroalimenta la investigación? ¿Y esto como finalmente se termina articulando, vinculando con esta idea de una U internacional?
- Hay una parte específica en la página 21 sobre VCC y dice:

  a) "Apoyar al Comité de Vinculación con la Comunidad en la realización de sus tareas pendientes, al mismo tiempo debe haber más reflexión y profundización sobre las relaciones complementarias entre diversos programas de asistencialismo, pasantías

educativas y proyectos de investigación más horizontal y diagonal con los sectores involucrados ya contemplados en el PM."

b) "Se recomienda que los proyectos de VCC incorporen y fomenten una mayor sensibilización de género."

- Hay una parte en que la CAEA habla de los doctorados específicamente, observan que aun cuando en el PMFI declaramos que los doctorados tienen el énfasis fundamental de la U, ellos hacen observaciones de que si bien es el énfasis declarado, son las maestrías y las especializaciones las que tienen mayor número de estudiantes. Esto no quería decir que tuviera más o menos énfasis sino que hay más estudiantes en un grupo que en otros y pareciera según lo que decían, el énfasis no es tanto en el doctorado, sino en las maestrías. Respecto a la preocupación de cómo se administran los doctorados respecto al número de programas de maestría, lo cual no precluye la docencia o la VCC, sus necesidades y aspiraciones profesionales requieren una atención muy particular a diferencia de otros programas académicos dentro y fuera de las diferentes áreas, por lo tanto, se debe contemplar una nueva estructura académica de los doctorados, para comenzar que los doctorados constituyan un consejo académico, un director propio, etc.
- ero para hablar específicamente de la VCC, notaban que los doctorandos estaban más lejanos a estos vínculos sociales que en otras áreas. Entonces, ¿cuál debería ser el papel de la VCC en el tema de los doctorados?
- Finalmente dice, "Colaboraciones investigativas realizadas por los colectivos de profesores de diferentes áreas deben considerarse como laboratorios pedagógicos para futuros cursos temáticos compartidos. Este modelo se presta a experiencias interdisciplinarias que combinan docencia, investigación y vinculación"
- Ellos en algún momento hablan de VCC y le preguntaban a la U, ¿hasta qué punto la VCC puede permitir una experiencia de campo para los estudiantes de las áreas académicas? ¿y hasta qué punto la U desde VCC podría incidir en una investigación mucho más activa? Ellos le asignaron un nombre a esto. Sonia si me ayudas.

Sonia Figueroa. Se refería sobre todo tomando en cuenta al pregrado, que cuando se forma a los chicos están articulados, en donde ellos tienen relación con grupos sociales, sobre todo en situación de vulnerabilidad, entonces, como parte de su formación, está ese contacto con los sectores sociales.

Facilitadora. Claro, esa fue una elucubración, sin embargo al final ellos dijeron "la Universidad es libre y es autónoma para tomar sus propias decisiones y el llamado sería que la U, tuviera mucha claridad sobre lo que para ella es la VCC" ¿Cuáles son los alcances, qué definitivamente no va a ser? En esa reunión se hablaba de que nosotros no somos asistencialistas y el alcance que tiene la U es académico, o sea la U ofrece actividades académicas y es su negocio. Parte de la reflexión que debe hacer la U es ¿Eso ya está claro? ¿La U debe volverse a pensar el tema de la VCC o no? y ¿cuáles son las actividades que debe desarrollar en ese sentido?

Facilitadora. Eso es hasta acá lo de la CAEA, se esperan sus observaciones. Digamos que estas son las líneas generales que nos plantea la CAEA y que deben ser retomadas en el PE.

En el PFI se han ido incorporando estas recomendaciones, sin embargo queda revisar lo más grueso.

Entonces, la siguiente actividad que está propuesta, es revisar la evaluación del PEDI 2011-2015. Varias cosas respecto a este PEDI, tiene varias dificultades y una de ellas es que no tiene indicadores de cumplimiento, entonces, la evaluación resultó un poco difícil pensando en que esta evaluación se hizo a partir de la evaluación de las actividades del PMFI. Hay actividades que están difícilmente evaluadas porque lo que se planteó, porque propusimos una evaluación tipo semáforo: verde, cumplimiento alto; amarillo, cumplimiento medio y rojo, cumplimiento bajo. En café están las actividades que no hay como evaluar, son de difícil seguimiento.

La idea es que en este taller revisemos las acciones clave, las actividades las veremos en otro taller, pero si alcanzamos las miramos de una vez. El objetivo de esta revisión es: definir si efectivamente se mantiene en el plan o se retiran, o a pesar de estar bien valuadas es necesario mantenerlas pero con otro enfoque o sencillamente deberían ir a otro lugar del plan.

Acción clave 1

"Fortalecimiento del CVC para construir un horizonte común de interrelación de la Universidad con la colectividad."

Acción clave 2

"Profundización del diálogo de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador con sectores y organizaciones sociales, redes y organismos públicos y privados nacionales e internacionales, para incidir en la realidad internacional."

Acción clave 3

"Profundización y ampliación de las relaciones y redes que mantienen las áreas académicas con sectores sociales, organizaciones y organismos públicos y privados, con el objetivo de contribuir a la construcción de una sociedad equitativa, incluyente y sustentable."

Acción clave 4

"Consolidación, ampliación y articulación de la oferta de educación continua que ofrece las áreas académicas."

Acción clave 5

"Coordinación de la oferta institucional de educación continua para profesionales, sectores productivos, actores sociales y políticos del país, la Comunidad Andina y Suramérica."

Acción clave 6

"Promoción de redes de educación continua nacional e internacional para desarrollar proyectos y acciones conjuntas."

Estas eran las acciones que se planteaba el PEDI anterior.

Edison Paredes. Me parece importante partir de una distensión. La responsabilidad de los programas de VCC es de las áreas, hay cosas que competen directamente a las áreas, no al Comité, me parece que estas cosas tienen que estar claras. Una cosa es la competencia que tiene el Comité y otras son las competencias que tienen las áreas. Hay que partir de esa diferenciación para poder establecer el PE. Hay actividades que dan a notar que el Comité tiene competencias directas con lo que hacen las áreas. Este Comité es particular no tiene competencias de generar actividades de vinculación, es responsabilidad estricta de las áreas el hacerlo. La determinación de políticas, cuestiones de asesoría, cuestiones de coordinación, eso sí, pero no tiene competencia de desarrollar los programas. Hay que partir de esa distensión para definir las acciones de las áreas y las del Comité.

– La idea es que en este taller podamos formular acciones clave, tanto para las áreas como para el Comité.

Alex Remache. Me salta una duda a propósito de lo que señala Edison, este Comité tiene unas particularidades y hay otros Comités que operan de manera diferente, ¿en dónde vamos a diferencias estas funciones y las de los otros Comités? Los Comités son actores institucionales con funciones diferentes. Me parece que el tema de las funciones, nosotros debemos bosquejar en alguna parte del Plan, para evitar esto que reiteradamente y con razón Edison nos hace saber. El Comité tiene estas funciones y las actividades de la vinculación se desarrollan por otro lado. Me parece que aquí hay que hacer una especie de menú de funciones en función de cada Comité y eso tiene que estar claro en el PE. Tiene que ser una especie de marcar la cancha de entrada

Facilitadora. Esta línea de DI o como se vaya a llamar recoge distintos elementos que la Universidad necesita replantearse, entre esos están la planificación, evaluación y de alguna manera en esta línea se ha perfilado la necesidad de revisar ciertas funciones y ciertas organizaciones de la Universidad. Me parece importante definir las funciones del CVC pero además hacia donde debería ir la definición de ese Comité o incluso definir si la función de VCC debería tener otra estructura.

Sonia Figueroa. Una observación, hay ciertos elementos de la estructura y de cómo funcionaría, incluso no solo está el Comité, si no que se planteó la creación de una Coordinación de VCC que es parte del Comité, son cosas que podrían cambiar eventualmente, creo que ese es un tema. Lo otro es que dentro de VCC hay acciones efectivamente que corresponden a las áreas y otras al Comité. Creo que ese espacio se puede resolver en las responsabilidades de esas acciones dentro del PEDI. Hay cosas que efectivamente tienen que ver con la función, porque en VCC hay elementos que tienen que ser de responsabilidad del CVC pero deben estar dentro de las áreas. Ahí creo que lo que planteaba Alex se resolvería estableciendo las responsabilidades de estas acciones.

Edison Paredes. VCC es una responsabilidad de las áreas académicas, puede por ejemplo no haber Comité, puede desaparecer, pero los programas de VCC se ejecutan en las áreas. La responsabilidad del Comité es en términos de políticas, coordinación, evaluación, de organización de la información. Pero, por decir algo, si mañana el Comité no existe, igual se hacen los programas de VCC que es responsabilidad de las áreas académicas,

eso es fundamental comprender porque a veces creen que el Comité tiene que aprobar tal o cual cosa, el Comité no hace eso, lo definen las áreas.

Sonia Figueroa. Sugiero continuar con esta revisión de las acciones clave para determinar que se mantiene y que no y para quién es.

– Estoy pensando en esta tarea o acción para DI, ¿qué sería, como una revisión de la estructura de VCC?

Alex Remache. No, porque ya está definido. Se trata de explicitar y al hacer explícitas las funciones de este Comité, nos vamos a topar con las de otros Comités, que van a ser funciones distintas. Por tanto nuestro trabajo va a estar por ese lado. Los Comités, si bien tienen una línea global que es la política en su campo, pero además eso es insuficiente.

Acción 1

– Esto implica el fortalecimiento del Comité y surge el tema sobre la organización del tema de la vinculación, si no me lo dices yo asumo que el tema de la vinculación es del Comité y casi todas las acciones están relacionadas con el CVC

Edison Paredes. Por decir algo, las políticas ya han sido definidas porque están aprobadas, las normas, el reglamento interno está hecho y aprobado. La política está definida, entonces debería estar en verde. Además, como está aprobada por el CCA se supone que los directores de área conocen, pero todavía no está asumida en las áreas y con los responsables. Hay que fortalecer la relación del CVC con las áreas académicas.

Alex Remache. Se reemplaza la acción clave 1 con la que sugiere Edison: "Fortalecimiento del Comité con las áreas académicas"

Ana Alvarado. No es solamente un trabajo de socialización, creo que es un tema más profundo que trabajar con las áreas porque no se ha llegado a comprender la esencia que tiene VCC, para mi está estrechamente relacionada con investigación, esa es mi apreciación personal de lo que para mí ha significado vinculación. Gracias a que estuvimos haciendo un proyecto de vinculación durante muchos años, eso dio pie para hacer el Currículo Nacional de Lenguaje en Educación Básica del Ministerio de Educación. Eso dio pie a que se entreguen los libros en el Ministerio de Educación, eso también dio pie a que se haga un Programa de Lectura y Escritura. Es una cosa mucho más amplia de pensar que la VCC son los eventos, las actividades, sino que la VCC aporta datos importantísimos para la programación de los programas. ¿Cuándo nosotros decimos la pertinencia de los programas, estamos hablando de la necesidad social y de dónde nace esa necesidad social? Precisamente de esa relación con la vinculación.

– El tema de la vinculación en todas las reuniones en las que he estado, tiene esta pregunta recurrente, ¿qué exactamente se entiende por VCC y como lo asume la U. y desde que instancia lo hace? Las áreas dicen que es del Comité, finalmente, ¿Qué es exactamente la VCC, son las actividades que se hacen, son seminarios, congresos, en fin? Claro, eso le corresponde a las áreas, como se evalúa. Pero, la pregunta es ¿A quién le corresponde definir qué es exactamente la VCC? Haciendo un paréntesis que el CVC lo tiene claro,

además es una de las funciones mejor evaluadas del PE y en el informe CAEA es donde se evidencian más avances y sin embargo es de las áreas en donde la U no tiene claridad.

Ana Alvarado. No se le da la importancia que merece la vinculación. Creo que esa importancia y ese valor debería estar en la línea de DI. El DI, así como trabaja con docencia, investigación y vinculación, pero claro cuando uno va a evaluar a los profesores o a la Universidad, el puntaje de vinculación es muy bajo, entonces hay más énfasis en docencia e investigación. La U debe dar más importancia a VCC, esta debe ser más socializada, más pensada.

Facilitadora. ¿En dónde reside la importancia que se le dé a la vinculación? ¿En el tema de la evaluación de docentes que dé cuenta que hay vinculación?

Ana Alvarado. Por ejemplo, en los prospectos, hay un peso enorme en la parte académica, eso es fuerte para la Universidad, pero también hay áreas con 2 programas y no se visibiliza lo que esa área hace con VCC, que puede ser una falla de las áreas que no se ha logrado un proceso de sistematización, que no se tiene evidencia, pero no se visibiliza eso. Creo que hay que reforzar a la VCC como una parte importante de la Universidad.

Facilitadora. En ninguna de las acciones está eso. Se da por hecho de que la U sabe que es VCC. Se da por hecho que el documento de vinculación es claro. El punto es, sino se visibiliza, si dentro de la evaluación de áreas y programas no se da cuenta entonces está atravesado primero por un tema de evaluación, para que VCC puntúe, pero, por el otro lado, ¿qué es? ¿Una política, la socialización de la política, debe caer la responsabilidad en alguna área?

Edison Paredes. Hay un problema que no es exclusivo de la UASB. Se juega por un lado una concepción de universidad, en donde no hay una articulación orgánica de la VCC entre la docencia y la investigación, si no está aparte, y en esa concepción de universidad, juega una concepción extensionista de la VCC, es decir, una transferencia de información, prácticas o procesos o materiales hacia la colectividad. Esa forma de comprender la vinculación es predominante en las universidades, lo que se ha hecho acá es cambiar un poco esa concepción y plantear que la vinculación desde el espacio universitario, es una vinculación académica, no exclusivamente, pero predominantemente es académica, es decir, se hace a través de programas educativos, no de transferencia de información "hacia", trabajamos con organizaciones sociales, haciendo programas académicos propios con esos sectores, lo que hacen las universidades generalmente no es eso, lo que hacen las universidades es poner a los estudiantes para que hagan trabajo social, es decir, una transferencia de información o de prácticas o de reproducción, y esa es una concepción clientelar, paternalista, lo que genera es formas de sujeción y de subordinación.

Facilitadora. A mí no me queda claro cuál es el enfoque de la Universidad.

Edison Paredes. Eso es lo que hemos diseñado pero aún no está claro al interior de la Universidad.

Facilitadora. En este momento estamos en una acción que, así como la redactamos me parece que está muy bien. Que con unas acciones, con unas actividades se pueda resolver eso que tú dices, ¿articulación entre vinculación y docencia?

Sonia Figueroa. Me parece que es otra acción clave. Una cosa es que se fortalezca la relación con las áreas y otro es ¿cómo se articula vinculación con la docencia y como se articula con investigación? Creo que la Universidad ha avanzado mucho, sobre todo porque hace algunos años cuando se hablaba de vinculación era mucho más complejo, nadie sabía que era vinculación; se trató de organizar y salió un documento, pero no incluye todo lo que es VCC, entonces, creo que una cosa es esta articulación con docencia con investigación, y otra seguir discutiendo el tema de VCC y más lo que salió de la CAEA, incluso se hablaba el tema de las consultorías, obviamente otra visión de VCC. Hay varias cosas que incluyen a VCC.

Facilitadora. A ver, está: "Definir qué se entiende por VCC para las diferentes instancias de la Universidad" ¿esto sería acción clave, o sería una actividad o sería un taller propuesto? porque acá nos podríamos plantear dentro de las actividades una reflexión institucional sobre qué es la institución. Lo voy a dejar para que pensemos si va o no.

Alex Remache. Yo creo que hay que intentar responder una pregunta que podría ser esta: ¿es un tema estratégico el desarrollo de este proceso de VCC "asociado a los procesos de docencia e investigación"? Sin duda que sí, es un tema estratégico, no solo por la tradición universitaria alimentada por la experiencia y la acción cotidiana de nuestros docentes, es un tema estratégico, parece que no hay mucho que pensar en la respuesta. Lo que me preocupa es que en las acciones clave no estamos reflejando, primero, la deficiencia que tenemos, es decir la vinculación está definida, hay normas, hay pautas, hay un Comité etc. pero esto no ha hecho carne en la Universidad, yo creo que la acción clave, porque he leído estar tres que están allí, no deberían ser esas las acciones clave, sino pasar a un nivel secundario y acá pensar en la acción clave: Madurar el proceso de vinculación con la colectividad en relación con docencia y la investigación", madurar esto que tenemos ahí pero que no está madura, no ha hecho carne en muchos sectores de la Universidad, pero nosotros deberíamos empujar a que esto siempre esté fuertemente relacionado con los procesos de docencia e investigación, sabiendo que el corazón de esto es la formación como ya se ha dicho. ¿A mí se me ocurre esto de madurar la figura, pero habría que buscar una acción clave que dé cuenta de qué? De que tenemos un Comité, que está funcionando, ya no lo vamos a fortalecer al Comité porque está ahí, sino más bien es el proceso como tal el que requiere maduración.

Facilitadora.¿Es cierto, porque con vinculación se ha hecho el ejercicio: cuántas actividades de vinculación hacen las áreas? Talleres, seminarios, etc. muchos, y siempre queda una duda: ¿cómo generar esta comprensión, concreción, visibilizarían, aprecio por el tema de la vinculación?

Sonia Figueroa. Una de DI podría ser esta: "Reposicionamiento de la vinculación en la Universidad"

Alex Remache. Yo creo que en Vinculación Sonia, porque el peso que hay que darle a vinculación es similar al peso de docencia y similar al peso de investigación, no hay vuelta que dar, primero hay que bregar en las definiciones que estamos adoptando. Hay que seguir insistiendo.

Edison Paredes. Me parece importante incluso un paso previo. Generalmente quienes estamos trabajando en la docencia en la Universidad, no es que tenemos claro que es la Universidad. Hay dificultades en la comprensión de lo que es la Universidad por un lado y lo que es la universidad de posgrado. Hay una particularidad que todavía tampoco está muy clara, entonces, la relación con la sociedad y con los aspectos o ámbitos o sectores sociales se vuelve más clara mientras más clara esté la idea de la Universidad, entonces por ahí podríamos lanzar una acción clave de que es importante reflexionar sobre la U de posgrado y su relación con la sociedad, al hacerlo es posible que topemos la articulación con docencia e investigación y vinculación, pero hay que reflexionarlo no como ámbito específico del Comité sino de la Universidad, de la forma de concebirlo, porque justamente de esa comprensión de la U, depende también nuestras formas de concebir las relaciones que establece la vinculación.

Recordarás Alex que hicimos una reunión en Puembo dónde específicamente para vinculación, en donde ya presentamos las concepciones que tenían las áreas de vinculación, incluso algunas de universidad y a partir de esas ideas hemos ido generando una concepción específica. Efectivamente de la reunión de Puembo sale el documento, que es un documento más o menos sólido, en donde uno lo lee y entiende y dice: "si, en esta Universidad no se hace trabajo social, no se hace asistencialismo, esta Universidad se dedica a la docencia y sus actividades de vinculación van por ese lado" De esa definición a este punto en el que hay claridades pero que no se logra dar el paso, cuál creen debería ser el salto? ¿Otro taller, una política, una exigencia en la evaluación?

Sonia Figueroa. Creo que faltó la socialización, aunque haya habido el taller en el hotel Colón, en donde se hizo una socialización, o sea como que no hay una internalización de esos elementos. Está el documento, pero no hay una internalización en la Universidad respecto a eso y creo además que dentro de la U también hay grupos que de pronto no están de acuerdo incluso con lo que está en ese documento, a pesar de que se llegó a consensos, entonces, por eso es el problema, porque cuando tu preguntas algo, está el documento, pero no todos se miran o se identifican o se reflejan en esas definiciones.

– Una primera acción creo, que es el poder difundir y lo que está en el PFI, que es esta relación con las áreas, esta difusión, este poder establecer ciertas cosas, ya más concretamente con estas normas, con estas políticas que están aprobadas.

Sonia Figueroa. Esa es como una línea, otra más gruesa y estratégica, es lo que se ha hablado aquí, es necesario discutir más sobre el tema.

Mónica Durán. Como dijo Sonia, hay un documento definido a raíz del taller que se hizo en el Hotel Colón y que justamente lo socializo el CVC, pero no todos están de acuerdo con algunos términos, y aunque se envió falta una formalización y saber que todos debemos seguir ese camino y que ahí está cada uno de esos conceptos o líneas a seguir en este camino.

Sonia Figueroa. No hay una concepción homogénea, está el documento pero hay gente que no se refleja con el documento.

– El punto de los documentos es que tienen que ser una visión general, nunca va a haber un consenso, pero el punto es tratar de garantizar que todo el mundo se identifique den-

tro del documento. Pregunto, ¿será necesario revisar el documento en ese sentido para que tenga mayor alcance?

Edison Paredes. Hay colegas que plantean actividades de vinculación como por ejemplo los artículos en los periódicos, he conversado con algunos de ellos y lo que se trata no es que eso no sea importante, ese tipo de actividades hay que aglutinarles en otra denominación para que adquieran su peso, pero desde la definición que hemos planteado, eso no es vinculación, prestar el patio para que el Comité de la Floresta venga a hacer su aniversario, por ejemplo, la Universidad se relaciona con la colectividad, pero ese no es un vínculo académico, porque podrían hacerlo en la Concentración Deportiva de Pichincha y no pasaría nada. Hay algunas actividades de los docentes que consideran podrían incorporarse, ¿por qué? Porque quieren visibilizarse a través de eso, pero hemos dicho "no", hay que generar una categoría que permita comprender esas otras actividades y darles su valor, que no está dentro de vinculación y hay que definir a dónde corresponde, el problema es quién lo define.

Sonia Figueroa. Hay otro elemento, hay áreas como Salud que considera que vinculación va más allá, por ejemplo, el programa de doctorado está pensando siempre en su vinculación con la colectividad, o al menos en teoría eso es lo que plantea, por eso todas su investigaciones tienen que estar articuladas de alguna manera con grupos sociales, con sectores sociales, dar respuesta a temas sociales, entonces, esa es otra concepción mucho más amplia de lo que significa vinculación con la colectividad.

Facilitadora. ¿Qué posibilidad hay de que "se libere a las áreas" para que cada una defina su alcance de vinculación? Entiendo que no es asistencialista el tema de vinculación. ¿Será que haber restringido desde una perspectiva el tema de vinculación, está generando por un lado resistencia, y por otro nos está evitando ver otras formas de relacionarse con la Comunidad?

Edison Paredes. Otra vez vamos a la naturaleza misma de la Universidad como tal, primero la universidad no es ministerio, no es ONG, para poder resolver los problemas de la gente, esas son prácticas asistencialistas, la gente tiene que organizarse y luchar por resolver sus problemas, no tiene que hacer eso la Universidad, Cómo contribuye la U a eso es un aporte que hace en términos educativos, el vínculo de la U con sectores sociales es un vínculo educativo fundamentalmente, en casos excepcionales puedan articularse de manera específica a determinados problemas y con determinados profesionales, es parte del proceso. El problema es cómo se relaciona, justamente por la idea de la Universidad ligada a la profesionalización y no a la generación de conocimientos por ejemplo. La Universidad produce profesionales y esa es su misión, según la lógica y concepción, digamos, de los regímenes, tiene la misión de formar profesionales para el desarrollo del país, es decir, uno paga para que le exploten, esa es la realidad, porque quien invierte en la educación son las familias, los estudiantes, etc. pero terminan invirtiendo para que no tengan trabajo o después les exploten, y además que solucionen los problemas de la gente ¿por qué?

Facilitadora. El objetivo de estos talleres no es llegar a ese nivel de discusión, porque esa discusión la debe tener la Universidad y esta no tiene resuelta esa discusión. ¡El punto para

mí, más allá de que considere que los consultorios jurídicos o psicológicos son más un ejercicio para el estudiante que una solución del problema, eso no soluciona problemas!

Edison Paredes. ¿Complicado entonces, los servidores son conejillos de indias por ejemplo?, allí hay un problema, aun cuando sean visiones, esa no la tenemos como Comité.

Facilitadora. Este espacio no tiene el alcance de llegar hasta allá, este espacio tiene por objetivo determinar frente a un problema determinado que acciones vamos a tomar.

Edison Paredes. En la política de vinculación la cosa es amplia, no es que está restringida solo a esto, tuvimos el cuidado de poner definiciones o planteamientos lo más generales posibles para que quepan no solamente en la visión que puedo tener yo o algunos colegas, sino también los otros, eso está planteado en la política.

Facilitadora. Vuelvo a hacer la pregunta. ¿Será que las definiciones que se han planteado respecto a vinculación generan resistencia, no están teniendo en cuenta las visiones de las áreas, o es posible que la visión que se ha presentado de vinculación no es suficientemente compartida o no se haya debatido lo suficiente? Lo que sí está claro es que hay una dificultad de apropiación respecto al tema de vinculación, necesitamos identificar cuáles son las causas de ese problema de apropiación para poder plantear acciones que las resuelvan ¿Cuáles creen que sean las causas de ese problema?

Alex Remache. Creo que nosotros no deberíamos intentar resolver todo el problema, desde cuando esto se instaló en la Universidad, se han dado pasos importantes, no los que aspirábamos, pero sí pasos importantes. Hasta el 2022 no creo que tampoco solucionemos este problema, tendremos un doctorado que está dedicado a vinculación con la colectividad y tendremos un programa de Juntas Parroquiales que está en lo mismo. Tenemos un horizonte muy amplio y tampoco en él podemos intentar atender a La Floresta o a los politécnicos, no hay forma. Creo que debemos dar un paso más adelante, más cuando tenemos un Comité que funciona, el tema está bastante bien instalado, me parece que en la perspectiva estratégica hasta el 2022, debemos consolidar los procesos de vinculación que se ejecutan en las áreas académicas, atendiendo los procesos similares de docencia e investigación. Esa consolidación nos va a dar lugar a que mejore el Comité, que haya un Coordinador de Vinculación, que se ajusten las políticas, que se mejoren los instrumentos de registro, etc. y por último que se defina qué mismo es la vinculación en un espacio de posgrado. ¿Entonces, me parece que es bueno volver en esta idea de buscar la acción clave en este ámbito de "consolidar el proceso de vinculación en una universidad de posgrado que atienda los procesos pares de docencia e investigación" Lo otro resulta más fácil, ponernos actividades, nos viene un taller para ajustar la política, otro taller para definir qué mismo es la vinculación y qué no es vinculación o qué hacemos? ¿O nos vamos por los programas de vinculación a fortalecer las áreas académicas? Me parece que hay que buscar un paraguas lo suficientemente amplio y a la vez lo suficientemente corto, que nos haga la sombra, la luz necesaria para llegar al 2022 sin pensar en resolver el problema en su totalidad.

– Causas hay muchas, la primera causa el rector por ejemplo, si bien es uno de los más entusiastas de esto, no ha querido formalizar, se ha negado a formalizar este tema, y se ha negado a que por ejemplo los programas de posgrado atiendan esta particularidad y

por ley estamos obligados a atenderla. Otra causa es que hay profesores que no quieren saber nada de esto y se creen solamente investigadores, inclusive no quieren dar ni clases, peor clases con sectores sociales. La tercera causa es este desbarajuste al que nos han llevado los agentes externos del gobierno, pero nosotros creo que somos la universidad que más pasos ha dado en torno a esto. Claro, de todo lo que tú has visto en VCC, los señores del CEAACES reconocieron solo 2 programas de los 100 que les presentamos.

Ana Alvarado. El puntaje no lo reconoce, no hay reconocimiento de parte de las instituciones que rigen a las universidades lo de vinculación con la colectividad, entonces los docentes también piensan que para qué lo van a hacer, si su esfuerzo no se ve reflejado en los puntajes.

Sonia Figueroa. Por un lado está eso y por otro están los programas que exige que haya vinculación con la colectividad.

Facilitadora.¿Esta evaluación de la que tú hablas es la del CEAACES, esta que no reconoce los puntajes, pensé que era una evaluación interna?

Ana Alvarado. El tema de los puntajes con docencia e investigación no tiene problema, pero vinculación no tiene mucho sentido,

Facilitadora. Bueno, tenemos una acción clave que es el "reposicionamiento de la vinculación"

Sonia Figueroa. "Consolidación de la vinculación en una universidad de posgrado que atienda también docencia e investigación"

Edison Paredes. Solamente podría sugerir un cambio en la primera palabra, en vez de consolidar sugiero que se ponga "potenciar los procesos de vinculación con la colectividad en la universidad de posgrado" y para potenciar eso hay que ir a las políticas, hay que ir a las áreas, socializar y empoderar todas esas cuestiones.

– ¿En el proceso de potenciar se resuelven todos estos problemas de los que ya hemos hablado?

Alex Remache. "Potenciar los procesos de vinculación con la colectividad en un centro de posgrado" en lugar del reposicionamiento. Esa sería la acción 1 que llevaría estas actividades de "articulación de la docencia con la investigación, fortalecimiento de las relaciones con las áreas" Lo que me preocupa es la apropiación de conceptos, y esta me suena a que necesita más consulta, más discusión.

Sonia Figueroa. Eso está en el PFI, no sé si tengamos que volver ahí porque había algo de la socialización, de la política y de las normas y la relación con las áreas que estaba en el PFI, no sé si sigue siendo estratégico eso.

Facilitadora. ¿Se supera el tema de la socialización en el Plan de fortalecimiento o se requiere dentro de este "potenciar"?

Edison Paredes. Es que esto está en el "potenciar la relación con las áreas"

Ana Alvarado. Yo creo que es una grave dificultad que por eso no se visibiliza lo que es la vinculación y faltan procesos y sistematización de las actividades, no hay una sistematización de lo que se hace como vinculación.

Sonia Figueroa. En vinculación hay el intento de que haya eso, en el taller de noviembre se presentó una propuesta para el sistema informatizado y se supone que en OCU una de las cosas que estaba era el módulo de VCC, justamente para atender a eso.

Sonia Figueroa. El problema grande es que no tenemos un registro de qué es lo que la Universidad hace, hay un subregistro, se ha tratado de dar avances en eso, entonces, la idea de tener ese módulo era justamente eso. Además en el PFI se ha avanzado un poco más, indicando que no era solamente tener ese módulo, sino un poco más, poder hacer análisis y otra cosa en el PFI era difundir lo que la U hace, no sé si entra en lo estratégico o solo se queda en el PFI.

Acción 2

– Pregunto, ¿esto es estratégico? ¿Son más bien actividades? ¿Es un asunto pendiente por resolver o como lo ven?

Alex Remache. Esta acción clave debería mantenerse como estratégica.

Edison Paredes. ¿Cuándo se desea "potenciar las actividades de vinculación en la educación de posgrado", esta segunda actividad no entra en eso? Porque todas las demás serían actividades para esta acción clave.

Alex Remache. Esta acción permite dar cobertura a todas las demás.

Edison Paredes. Algunas actividades, por ejemplo de la segunda acción, algunas son de Relaciones Públicas, otras de las áreas, otras competen al Comité. Pensando en eso el "potenciar" sería como una acción clave macro y una actividad que competa a las áreas, y una actividad que competa al Comité

Alex Remache. Mejor, eso ayudaría, a esa acción la partiríamos en dos

Sonia Figueroa. El "potenciar los procesos…" es para todos, pero como esa actividad grande se puede diferenciar, en actividades para el CVC y en actividades para las áreas.

Edison Paredes. Lo que el Comité hace es generar políticas, estrategias de articulación con la docencia y la investigación, eso por un lado. Por otro lado está la Coordinación de la asesoría académica a las áreas y por otro lado está el análisis y la evaluación de las actividades o de los programas de vinculación. Son actividades para el Comité.

Facilitadora. ¿Cuál sería la acción clave del Comité?

Edison Paredes. La una se deriva en actividades para las áreas, y en actividades para el Comité. Las actividades para el Comité están relacionadas con políticas, lineamientos.

Alex Remache. Sería "actualizar políticas y levantar procesos de evaluación" sería como un subtítulo de actividades para el Comité. Y de estas acciones clave desde la 2 hasta la 6, algunas podrían ser para el Comité.

– La acción 2, 3, 4 serían actividades para las áreas. La acción 5 sería actividad para el Comité.

Edison Paredes. La evaluación (actividad 1) de la acción 5 no se hace, hay que sacarle. Las áreas son las que coordinan eso.

Sonia Figueroa. Lo que sí creo no debería quitarse es la parte de "promover la evaluación para medir el impacto de la educación continua" (actividad 7 de la acción 5). No sé, tal vez redactarlo de otra manera.

Edison Paredes. Es imposible hacer estudios de impacto. Ya hemos planteado que el impacto que hacemos con las organizaciones sociales, es imposible no solo medirlo, sino difundirlo. Si se puede evaluar pero no para hacer impactos. Por ejemplo, si nosotros presentamos los impactos de los procesos educativos que han vivido los sindicatos, nos cierran la Universidad, es una cuestión muy costosa el hacer estudios de impacto.

Alex Remache. Hay otros programas como el de Juntas Parroquiales o Escuelas Lectoras, esos sí se pueden evaluar, es decir, dejemos abierto como evaluación, unos se evalúan en términos estrictos de resultados, efectos y datos, y otros se evalúan de otra manera.

Edison Paredes. La evaluación a las áreas, el informe es analizado por el Comité.

Ana Alvarado. Hay procesos por ejemplo en Salud, Educación, son procesos de largo aliento y no se pueden evaluar de aquí a 4 años.

Sonia Figueroa. Dentro de la evaluación misma hay otros actores, porque está dentro del sistema global de evaluación, tanto en planificación como en evaluación, hay un sistema en el que se incluye a vinculación.

Edison Paredes. "Evaluación de los programas de vinculación de las áreas" donde incluyen a veces proyectos.

Alex Remache. Yo creo que tiene que ser del Comité, porque si no estamos siendo inconsistentes.

Edison Paredes. Pero no es que se coordina la oferta institucional, hay que coordinar los procesos de vinculación que hacen las áreas, pero no la oferta, esta la hacen las áreas. Porque también hay que coordinar la cuestión de vinculación en los programas de posgrado.

– "Generar propuestas estratégicas de articulación entre docencia, investigación y vinculación" ¿Esto lo resuelve?

Edison Paredes. Esto si lo resuelve con esa actividad.

Sonia Figueroa. Una cosa es generar propuestas y otra cosa es coordinar.

Edison Paredes. Por ejemplo, los programas de vinculación de las áreas, eso es lo que hay que coordinar, y en el programa de vinculación hay educación continua y hay posgrado, eso hay que articular. Lo lógico sería que el Comité pueda coordinar los programas de vinculación de las áreas, que implican al mismo tiempo, educación continua y posgrado, eso sería lo ideal.

Facilitadora. ¿"Actualizar la política de vinculación", "organizar evaluación de la vinculación con las áreas" y el otro del Comité sería la "coordinación" y en las actividades de las áreas, qué más hay?

Alex Remache. Las áreas académicas deberían avanzar en el diseño del programa, revisión de programas.

Edison Paredes. "Reestructurar los programas de vinculación con la colectividad de las áreas", ahí entra educación continua como restablecer el vínculo de los programas de posgrado, o sea las especializaciones, maestrías, doctorados con vinculación con la colectividad, ahí las áreas tienen que ir decidiendo, si podemos ir ahí a coordinar las cosas o a plantear propuestas o estrategias como Comité, pero, quien resuelve eso son las áreas.

Facilitadora. Con esta reestructuración, las acciones 2, 3 y 4 van a las áreas y la 5 y 6 van al Comité.

Edison Paredes. La acción 6 no hacemos.

Sonia Figueroa. Eso es de cada área.

Edison Paredes. Esto se dio cuando hubo ALFA TRALL, que eran unas redes internacionales de educación continua, lo hizo el área de Educación, no el Comité. Hemos asistido a las reuniones de REDU pero no como Comité, sino como Universidad.

Alex Remache. Independientemente de quien haga esto ¿es una acción estratégica de que nos vinculemos a redes del mismo tipo?

Edison Paredes. Pero no solo de educación continua, lo que hay que hacer con otras universidades son redes de vinculación con la colectividad.

Alex Remache. "Participación en redes universitarias de vinculación con la colectividad"

Facilitadora. Esta sería entonces la estructura de vinculación. ¿Qué hace falta, qué no se ha contemplado o que no aparezca aquí?

Alex Remache. Hay mucho todavía pero creo que al PE no debemos cargarle más porque nos va a generar resistencia, con esto que está aquí, tenemos para crecer, si le cargamos lo que es necesario, por ejemplo: los programas de posgrado versus VCC, esto se nos va abajo, o lo que tendríamos que cargarle, los procesos de investigación tienen que atender demandas reales de la sociedad, ahí está la VCC, también se nos va abajo. Creo que hasta ahí y esperemos al 2022. Además hay áreas que lo van a hacer de buena manera, porque es su práctica, si se fijan en Educación, Gestión y Salud, esa es su práctica.

– Escuchándoles me surge la inquietud de que no todas las áreas tienen la misma vocación en VCC, estoy pensando por ejemplo en Derecho.

Sonia Figueroa. No, porque en Derecho ha habido varias propuestas con síndicos, varios estamentos a los cuales el área ha formado, y más bien han sido bien interesantes.

Alex Remache. Ahora, una cosa respecto a tu observación, no sé si empujamos a que todas las áreas tengan por lo menos un programa de VCC.

Edison Paredes. Formalmente eso está así, lo que pasa es que hay que ir a coordinar para que eso se reestructure, para que adquiera coherencia y se vaya articulando las cosas. Hicimos inclusive un formato que hay que mejorarlo, rediseñarlo, hacerlo más amigable para que vayan incorporando ahí de manera sistemática lo que hacen.

Alex Remache. Pregunto Mónica, ¿esto podemos avanzar sin problema en la automatización?

Mónica Durán. Si, como dijo Sonia en un inicio se tenía en una plataforma para Google, cierta información que permitía sistematización, y lo que buscamos con Universitas XXI en su módulo de cursos cortos es poder ingresar esta información y que ayude justamente.

Sonia Figueroa. Incluso en los procesos, porque no solamente era lo que nos mostraron al menos que no era solo un tema de registrar información, sino establecer procesos

Alex Remache. Esto es un salto importante, pero es una lástima que no se refleje en puntos al CEAACES.

Edison Paredes. Como decíamos, ellos tienen una concepción totalmente distinta, entonces, como evalúan desde su concepción y no la de las universidades, todas tienen mala nota en vinculación.

– Quedan pendientes varias cosas de vinculación, este es apenas el primer taller. Primero, la redefinición del objetivo de VCC, y también la redefinición del concepto de VCC si la U lo quiere reformular. Entonces, en el siguiente taller tendríamos que revisar concepto, objetivos y ya las actividades más concretas, responsables e indicadores.

Edison Paredes. Sería bueno que si esta información se organiza nos puedan enviar, porque con estos elementos podemos revisar para trabajar el objetivo.

Siendo las 12h53 culmina el taller.

Resoluciones del taller

- Es importante definir las funciones del CVC
- Definir si la función de VCC debería tener otra estructura
- La línea de VCC queda con una sola acción: "Potenciar los procesos de vinculación con la colectividad en un centro de posgrado"
- La estructura propuesta por los asistentes para VCC es la siguiente:

ACCIÓN

"Potenciar los procesos de vinculación en un centro de posgrado"

ACTIVIDADES

- Articular la vinculación con docencia e investigación.
- Fortalecer la relación del CVC con las áreas para socializar y asumir las políticas y estrategias de vinculación.
- Sistematización de la vinculación con la colectividad.
- Analizar y difundir la vinculación con la colectividad.

ACTIVIDADES PARA EL COMITÉ

- Generar propuestas y estrategias de articulación entre docencia, investigación y vinculación.
- Actualizar la política de VCC.

- Organizar y evaluar la información de VCC de las áreas.
- Coordinar los programas de VCC de las áreas.
- Participación en redes universitarias de VCC.

ACTIVIDADES PARA LAS ÁREAS ACADÉMICAS

- Evaluación de programas en vinculación de las áreas académicas.
- Reestructurar los programas de VCC de las áreas académicas.

UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador