



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PEDI 2023-2027



Agosto, 2023



AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

RECTOR

Dr. Fernando Sempértegui Ontaneda

VICERRECTORA ACADÉMICA Y POSGRADOS

Dra. María Augusta Espín Estévez

VICERRECTORA INVESTIGACIÓN, DOCTORADOS E INNOVACIÓN

Dra. María Mercedes Gavilánez Endara

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Ec. Marco Posso Zumárraga



Contenido

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.....	2
1.-INTRODUCCIÓN.....	4
2.-ANÁLISIS SITUACIONAL.....	5
2.1.-La Educación Superior en América Latina y Ecuador tras la pandemia del Covid 19.....	5
2.2.- La masificación de la educación superior y los desafíos a la calidad educativa.....	8
2.3.- Otras tendencias de la educación superior y perspectivas de cambio de la UCE.....	14
4.-DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	22
4.1. Resultados de la ejecución del PEDI 2018-2022.....	22
4.2. EJE ACADÉMICO (DOCENCIA).....	24
4.3. EJE DE INVESTIGACIÓN.....	26
4.4. EJE DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD.....	30
4.5. EJE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	32
4.6. CONVIVENCIA UNIVERSITARIA.....	33
5.-DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	35
5.1.- MISIÓN Y VISIÓN.....	35
5.2.-OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.....	36
5.3.- OBJETIVOS OPERATIVOS.....	37
5.3.1.-Objetivos Operativos OEI 1 (ACADÉMICO).....	37
5.3.2.-Objetivos Operativos OEI 2 (INVESTIGACIÓN).....	37
5.3.3.-Objetivos Operativos OEI 3 (VINCULACIÓN).....	37
5.3.4.-Objetivos Operativos OEI 4 (GESTIÓN).....	38
5.3.5.-Objetivos Operativos OEI 5 (CONVIVENCIA).....	38
5.3.6.-Objetivos Operativos OEI 6 (INTERNACIONALIZACIÓN).....	38
6.-SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	39
6.1. METODOLOGÍA.....	39
6.2. INSTANCIAS DE SEGUIMIENTO.....	41

1.-INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) de la Universidad Central tuvo una vigencia del 2018 al 2022, por lo que corresponde a la UCE aprobar un nuevo PEDI para los siguientes cinco años, como directrices orientadoras del quehacer universitario en ese próximo periodo.

El Honorable Consejo Universitario (HCU), en su reunión del 9 de noviembre del 2021, aprobó iniciar un proceso de discusión estratégica en la UCE, con base en una propuesta realizada por el Foro de Representantes Docentes, para lo cual se constituyó una Comisión conformada por decanos, representantes docentes, estudiantiles y de servidores universitarios. Más adelante, en enero de 2022, el señor Rector designó como equipo técnico de la discusión estratégica a las y los directores académico, de investigación, de vinculación con la sociedad, administrativo y de bienestar universitario que trabajaron conjuntamente con la Comisión del HCU, desde la realización del diagnóstico institucional. Además, en abril de 2022, para la fase de definición de propuestas estratégicas, el señor Rector invitó a un grupo de docentes de distintas áreas del conocimiento, a conformar un “Grupo Consejero”, con el propósito de aportar una visión crítica y contextualizar estas propuestas en el marco de los debates y desafíos de la educación superior, en el Ecuador y en el mundo¹.

Entendiendo el proceso de planificación estratégica no como un simple trámite burocrático sino como una oportunidad para pensarnos como universidad frente a los desafíos internos y del entorno, se propició que este proceso sea participativo e involucre al mayor número de miembros de la comunidad universitaria. Es así que se han desarrollado dos talleres del HCU para identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos de la UCE y para discutir y validar el diagnóstico institucional realizado²; se impulsó el ejercicio de diagnóstico FODA en cada Facultad y Unidad Administrativa y entre los gremios de docentes, estudiantes y trabajadores³. La sistematización de la información producida en este ejercicio constituyó un ambicioso y largo trabajo realizado por el Equipo Técnico, bajo la coordinación del Director de Planeamiento Universitario. A partir del diagnóstico consolidado⁴ se abrió la etapa de direccionamiento estratégico, para repensar la misión y visión institucionales y definir los objetivos estratégicos centrales, tarea que recayó en las principales autoridades de la UCE junto con el Equipo Técnico, las Comisión del HCU y el Grupo Consejero de la Discusión Estratégica. Luego de esta etapa, se pasó al desarrollo de los objetivos tácticos derivados de los estratégicos y la definición de actividades centrales, por parte del Equipo Técnico y la Comisión del HCU. El fruto de este trabajo, que fue

¹ Ver Anexo 1 con la nómina de los miembros de la Comisión de Discusión Estratégica del HCU, del Equipo Técnico y del Grupo Consejero de la Discusión Estratégica.

² Estos talleres del HCU tuvieron lugar el 27 de noviembre de 2021 y el 5 de julio de 2022, respectivamente.

³ Este proceso se cumplió entre diciembre de 2021 y mayo de 2022.

⁴ Ver en Anexo 2 el Documento de Diagnóstico Institucional.

dialogado con los equipos operativos de las direcciones integrantes del Equipo Técnico, se puso a consideración de otros actores universitarios que fueron convocados a talleres de retroalimentación y validación de las propuestas estratégicas y tácticas, que se realizaron en los últimos días de octubre y primeros de noviembre de 2022⁵. En los primeros meses del año 2023 se realizó el trabajo de consolidación de los aportes de estos talleres y de priorización de actividades, además de incluir las líneas principales del recientemente aprobado Plan de Igualdad de la Universidad Central. El PEDI fue expuesto y discutido en dos Talleres del Honorable Consejo Universitario realizados el 9 de mayo y el 1 de agosto de 2023. Esta versión recoge los aportes y observaciones realizadas en dichas reuniones.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2023-2027 pretende convertirse en una herramienta realmente estratégica para la gestión universitaria, que le permita a la UCE potenciar sus fortalezas, pero sobre todo superar sus debilidades, para enfrentar en mejores condiciones los difíciles desafíos que la situación actual mundial y nacional colocan a la educación superior ecuatoriana.

2.-ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1.-La Educación Superior en América Latina y Ecuador tras la pandemia del Covid 19

En la actual tesitura, la educación superior pública en América Latina se encuentra en un momento crítico. Por una parte, debe enfrentar condiciones sociales y económicas postpandemia que han ahondado las brechas de desigualdad social en general, y en el ámbito de la educación, en particular y, por otra, está sometida a las demandas de masificación desde hace ya décadas. La masificación es un fenómeno histórico y social objetivo; no se trata de celebrar o denostar su irrupción, sino que requiere una atención seria y urgente de los gobiernos y de las propias universidades.

Durante y después de la pandemia, según organismos internacionales, en nuestra región ha aumentado la tasa de desocupación entre 2020 y 2021, tanto de hombres como de mujeres; en consonancia, en 2021, la tasa de pobreza extrema habría alcanzado el 13,8% y la de pobreza llegaría al 32,1%. En comparación con las cifras de 2020, se percibe el tránsito a la pobreza extrema pues el número de personas en situación de pobreza extrema habría pasado de 81 a 86 millones, mientras que el número total de personas en situación de

⁵ Fueron convocados los/as Directores/as de Carrera, los/as directores de posgrado, para tratar el eje estratégico de docencia; los Directores de Institutos de Investigación, del Comité Científico, de las Comisiones de Investigación de las Facultades (COIF) y otras instancias del Vicerrectorado de Investigación, para tratar el eje estratégico respectivo; los Subdecanos, para discutir el eje estratégico de Vinculación con la Sociedad; los Decanos para analizar el eje estratégico de gestión; y los Representantes Docentes, Estudiantiles y de Trabajadores, para retroalimentar el eje estratégico de Convivencia Universitaria.

pobreza habría disminuido ligeramente de 204 a 201 millones. Pese a la recuperación económica experimentada en 2021, los niveles relativos y absolutos estimados de pobreza y de pobreza extrema se han mantenido por encima de los registrados en 2019, lo que refleja la continuación de la crisis social (CEPAL 2021).

En el ámbito educativo

Los impactos sociales que ha traído aparejada la pandemia no ceden y la región no ha podido retomar la senda de crecimiento y de reducción de la pobreza y la desigualdad, en un escenario de incertidumbre, elevada inflación, creciente informalidad laboral y precaria recuperación de los empleos... Se destaca el impacto de la pandemia en el sector educativo —una crisis silenciosa como consecuencia de la muy prolongada interrupción de la educación presencial en la región y sus repercusiones en la pérdida de aprendizaje—, que no fue abordado como parte de la respuesta inmediata frente a la crisis, lo que profundiza las desigualdades educativas preexistentes (CEPAL 2021, 14).

Los efectos de la pandemia en la educación superior ecuatoriana han significado para las universidades y escuelas politécnicas la implementación de estrategias para evitar la suspensión de clases presenciales hasta que se supere el flagelo.

Desde una perspectiva general, la pandemia tuvo los siguientes efectos:

- No se verificó el cierre de ninguna institución de educación superior (IES); lo que cambió fue la modalidad de estudios, pasando de la modalidad predominantemente presencial al uso de las plataformas digitales que dieron soporte a una normalización relativa de la educación superior.⁶ Cabe señalar que antes de la pandemia, la educación superior a distancia, en sus distintas formas, había crecido en la región un 73% desde el año 2010, mientras que la tradicional educación presencial lo hizo solo en un 27% (UNESCO 2022: 149).
- Es generalizada la percepción de que la virtualidad generó un decrecimiento en la calidad de la educación superior por el carácter intempestivo de la transformación de las metodologías, de los recursos tecnológicos, didácticos y el problema de la falta de acceso general al internet.⁷
- Disminuyó la provisión de varios bienes, incluidos los recursos para el pago de docentes. El Estado coadyuvó a que durante la pandemia no se despida a los

⁶La oferta bajo modalidad presencial de las IES ecuatorianas hasta octubre 2020, abarcaba el 75.76%. El otro 25% se repartía en las otras modalidades (En línea 9.58%; Semipresencial 5%; Híbrida 4.81%; A distancia 2.97%; y dual 1.88%. (CES, 2021: 25).

⁷ Los sectores más desprotegidos, por falta de recursos, tuvieron que interrumpir sus estudios (81.200 alumnos de universidades y de institutos superiores tecnológicos, equivalente al 11.07% del total de estudiantes matriculados) e incrementó la tasa de deserción y migración de los centros privados a los públicos. (Unesco-Senescyt, 2020: 5).

docentes, pero no impidió que se redujera el presupuesto de las IES.⁸

- Los efectos del COVID-19 en las IES no se manifestarán en un plazo inmediato, pero son previsible los riesgos en la sostenibilidad financiera del sistema de educación superior que ya arrastraba problemas de financiamiento y que con la paralización económica del 2020 y la moderada reactivación económica en el 2022 implica una mayor carencia de recursos para financiar al sistema, lo que pondría en peligro la gratuidad de la educación superior pública.
- La crisis sanitaria del COVID 19 mostró la capacidad de reacción y adaptabilidad de las IES y dejó también como experiencia positiva la búsqueda de modalidades combinadas y distintas de educación superior como una alternativa de innovación que redunde en el incremento de la oferta educativa. No obstante, si esta experiencia no se la asume con la suficiente responsabilidad desde el punto de vista organizacional y didáctico, también puede convertirse en otro vehículo de deterioro de la calidad de la educación superior. Cambios hacia modalidades *on line* o con mayor peso de la virtualidad, exige del Estado considerar facilidades de acceso y financiamiento a sectores vulnerables, que amplíe la aplicación de la gratuidad en el sector educativo público, a la dotación de insumos digitales y de acceso a internet y demanda de las universidades un amplio esfuerzo de provisión de plataformas de enseñanza virtual acompañado de la capacitación didáctica y tecnológica para su operación por estudiantes y docentes universitarios.

A este respecto, Juan Manfredi (2022) sostiene que en la comunidad universitaria hay tres criterios en relación con lo que será el futuro postpandemia. En primer lugar, aquellos que creen que la enseñanza universitaria volverá a la “normalidad” presencial que tenía antes de la pandemia. Los que creen que la era digital en la educación universitaria, introducida gracias a la pandemia, ha sustituido definitivamente las clases presenciales y que con los paquetes de contenidos en la red o virtuales es suficiente para alcanzar una buena educación profesional. Y una tercera posición que plantea que la virtualidad proveniente de la época de la pandemia ha mejorado el proceso enseñanza aprendizaje porque, en buena medida, ha apresurado un cambio en el proceso educativo que ya se estaba exigiendo.

Sin duda, la primera opinión no parece adecuada, porque desconocería el fenómeno nuevo y novedoso de la era digital, cuya experiencia se acentuó en la pandemia y que de hecho marca la exigencia de incorporación de todas aquellas metodologías digitales que potencien dinámicas virtuosas de aprendizaje en la educación superior. Pasar al extremo de la segunda tampoco luce pertinente por su sesgo acríptico respecto de las consecuencias en la calidad

⁸ El presupuesto para las universidades públicas pasó de 867 millones de dólares en 2019 a 798 millones en 2020, es decir, una reducción del 8% (Observatorio del gasto público, 2022: 15).



educativa que supone prescindir de la interacción humana directa entre profesores y estudiantes y entre estudiantes mismos, más allá de las aulas o, peor aún, instalar como positiva una traslación del contenido presencial de las clases a un contenido virtual grabado o sincrónico, que resulta en una virtualidad improvisada y deficiente. La tercera posición se acerca más a los desafíos de la educación superior, siempre que no dé por hecho que la virtualidad emergente de la pandemia ha mejorado la enseñanza-aprendizaje sino en tanto apunte a consolidar innovaciones pedagógicas y didácticas, mediadas por los recursos digitales, pero sin absolutizarlos.

El tránsito de la Información al Conocimiento y de este a la Acción es un desafío central de la universidad en el siglo presente. Coincidimos con Castells cuando señala que:

el aprendizaje basado en internet no depende únicamente de la pericia tecnológica, sino que cambia el tipo de educación necesaria, tanto para trabajar en internet como para desarrollar la capacidad de aprendizaje en una economía y una sociedad basadas en la red. Lo fundamental es cambiar del concepto de aprender por el de aprender a aprender... En otras palabras, el nuevo aprendizaje está orientado hacia el desarrollo de la capacidad educativa que permite transformar la información en conocimiento y el conocimiento en acción (Castells, 2002: 287).

2.2.- La masificación de la educación superior y los desafíos a la calidad educativa

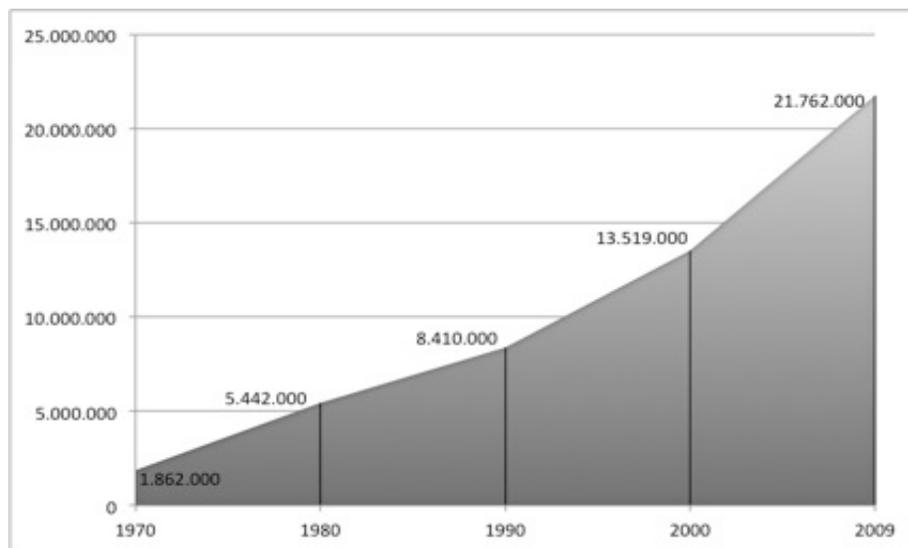
La masificación de la educación superior es el otro fenómeno que marca fuertemente el contexto; se ha dado en toda la región latinoamericana, impulsada primero por los gobiernos desarrollistas y luego, incorporada por todo tipo de populismos a la izquierda y a la derecha del espectro político. La masificación de la educación superior se relaciona con un nuevo *ethos* en nuestras sociedades, asociado a la emergencia de una clase media en la segunda mitad del siglo XX.

Desde una perspectiva histórica, la actual masificación viene a superar el elitismo en que se desarrolló la educación universitaria en nuestros países. La confrontación entre la república de las letras y la burguesía comercial inició este proceso en las primeras décadas del siglo XX. La educación no solo se ha convertido en un derecho, sino que es percibida como la base del progreso, individual y familiar.

Asistimos a una exigencia social por la universalización y la masificación de los estudios superiores. De hecho, el acceso a la educación ha sido consagrado ya por convenios internacionales como por ejemplo la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, donde se reitera la importancia de garantizar el acceso y culminación de una educación de calidad y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida para todos. En particular,

la meta 4.3 de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 convenida internacionalmente, compromete a los países firmantes a “garantizar la igualdad de acceso a todas las mujeres y hombres a una enseñanza técnica, profesional y terciaria asequible y de calidad, incluida la universidad” (UNESCO 2016: 20).

Cuadro 1
Matriculados en educación superior en América Latina
1970-2009



Fuente: sobre la base de Unesco Institute for Statistics, Compendio Mundial de Educación 2009 y Compendio Mundial de Educación 2011.

En este contexto, la educación superior de carácter público adquiere una importancia estratégica, no solo para los Estados nacionales sino para los sectores más vulnerables de la sociedad que advierten en las universidades estatales la única posibilidad de seguir estudios superiores para alcanzar cierta movilidad social a través de mejores plazas laborales. En efecto, el ámbito laboral se ha tornado más complejo y técnico, por lo tanto, requiere un capital humano más preparado. Esto se ve incentivado por organismos internacionales que ven en la educación una estrategia de desarrollo para los gobiernos de la región.

En Ecuador, la matrícula de estudiantes en las universidades y escuelas politécnicas pasó de 563.030 estudiantes en 2015 a 632.541 en 2018, con una variación global anual promedio de 3,96%. La matrícula que más creció en ese periodo fue en las universidades particulares autofinanciadas, con una tasa promedio de variación anual del 8,66%.⁹ No obstante, en términos absolutos, las 34 universidades públicas del país albergaban en 2018 a 378.524 (el 59,84% de estudiantes) mientras las 19 particulares autofinanciadas y las 8 cofinanciadas

⁹ La variación anual promedio de las universidades públicas fue de 4,84% (CES 2021: 36).

con fondos del estado recibieron a 254.017 estudiantes en ese año (40,16%). (CES 2021: 36).

La Universidad Central del Ecuador albergó en el periodo académico 2022-23 a 40768 estudiantes provenientes de las 24 provincias del Ecuador, 59,66% mujeres y 40,34% hombres.

No obstante, las exigencias para incrementar la cobertura de la educación superior no siempre han estado acompañadas del mejoramiento de los estándares de calidad y este es un gran riesgo:

La masificación de la educación superior debe ir acompañada de mayores esfuerzos para asegurar estándares crecientes de calidad de las instituciones respectivas y de sus programas profesionales y técnicos. Estos esfuerzos deben centrarse sobre todo en los programas en que se insertan principalmente los estudiantes en condiciones de mayor vulnerabilidad, pues, de lo contrario, la educación superior no cumplirá con sus expectativas de movilidad social, ni con el objetivo de ser un mecanismo efectivo para una mayor igualación de las oportunidades y una mayor productividad para el conjunto de la sociedad (CEPAL 2021: 155).

Una exigencia social por más acceso a la educación en un contexto de emergencia sanitaria sumado a una crisis social y económica nos confronta con un panorama muy complejo, en especial, cuando enfrentamos ajustes presupuestarios. Al observar la tendencia presupuestaria de los últimos años en Ecuador, se advierte una reducción de las asignaciones estatales que no se compadece con el aumento de matrícula que se ha experimentado en universidades como la Central, lo que redundará en una reducción sistemática del presupuesto por estudiante.

Del Cuadro 2 se desprende que en los últimos seis años, desde 2016 a 2022 se ha producido un incremento de 10.87% de la matrícula estudiantil en la Universidad Central del Ecuador, mientras que la reducción de recursos estatales efectivamente recibidos por la UCE en esos dos años ha bajado el 11,86%, es decir, el presupuesto ha estado en relación inversa con el aumento del número de estudiantes matriculados, lo que a simple vista es un contrasentido, puesto que esta realidad implicaría que, al menos el componente de gratuidad que forma parte de la masa presupuestaria destinada a la educación superior, se incrementa en proporción al mayor ingreso de estudiantes a las universidades públicas, lo que no ha ocurrido¹⁰. Las universidades públicas hacen también esfuerzos por financiarse con recursos de autogestión, pero hay que reconocer que podría hacerse más en esta línea. Por ejemplo, en el caso de la UCE, los recursos efectivos de autogestión han oscilado en una proporción de 17,36% a 8,57% en el periodo 2016-2022.

¹⁰ El componente de gratuidad del presupuesto de educación superior se ha mantenido invariable en \$184'000.000 entre 2020 y 2022 (MEF, 2022:10-11).

Cuadro 2

PRESUPUESTO DE INGRESOS DE LA UCE Y NUMERO DE ESTUDIANTES				
<i>EJERCICIO FISCAL 2016</i>	<i>CODIFICADO</i>	<i>RECAUDADO</i>	<i>ESTUDIANTES MATRICULADOS</i>	<i>PER CÁPITA</i>
AUTOGESTIÓN	29.704.863,57	16.321.685,79	38859	\$3.961
RECURSOS ESTATALES	138.782.587,40	137.600.085,74		
TOTAL	168.487.450,97	153.921.771,53		
<i>EJERCICIO FISCAL 2017</i>	<i>CODIFICADO</i>	<i>RECAUDADO</i>	37748	\$3.901
AUTOGESTIÓN	23.057.718,63	11.998.507,28		
RECURSOS ESTATALES	135.734.903,45	135.263.223,71		
TOTAL	158.792.622,08	147.261.730,99		
<i>EJERCICIO FISCAL 2018</i>	<i>CODIFICADO</i>	<i>RECAUDADO</i>	36832	\$3.996
AUTOGESTIÓN	18.945.219,28	11.618.769,08		
RECURSOS ESTATALES	137.111.597,01	135.574.267,62		
TOTAL	156.056.816,29	147.193.036,70		
<i>EJERCICIO FISCAL 2019</i>	<i>CODIFICADO</i>	<i>RECAUDADO</i>	39585	\$3.790
AUTOGESTIÓN	20.781.021,93	16.184.314,09		
RECURSOS ESTATALES	137.747.238,34	133.876.190,23		
TOTAL	158.528.260,27	150.060.504,32		
<i>EJERCICIO FISCAL 2020</i>	<i>CODIFICADO</i>	<i>RECAUDADO</i>	43215	\$3.125
AUTOGESTIÓN	22.674.987,26	19.974.265,99		
RECURSOS ESTATALES	124.223.566,42	115.081.006,95		
TOTAL	146.898.553,68	135.055.272,94		
<i>EJERCICIO FISCAL 2021</i>	<i>CODIFICADO</i>	<i>RECAUDADO</i>	42961	\$3.168
AUTOGESTIÓN	29.774.127,42	11.392.196,91		
RECURSOS ESTATALES	128.236.787,41	124.743.140,91		
TOTAL	158.010.914,83	136.135.337,82		
<i>EJERCICIO FISCAL 2022</i>	<i>CODIFICADO</i>	<i>RECAUDADO</i>	43084	\$3.081
AUTOGESTIÓN	22.661.522,20	11.490.580,82		
RECURSOS ESTATALES	121.988.847,72	121.285.292,06		
TOTAL	144.650.369,92	132.775.872,88		

Fuentes: Dirección Financiera de la UCE

Sistema Integral de Información Universitaria: UCE en cifras

Los gobiernos de turno hablan de incrementos de los presupuestos para la educación superior en montos absolutos, pero no se tiene en cuenta que han aumentado el número de universidades públicas entre las que se distribuye el presupuesto ¹¹. Hay que señalar además que, no se ha reliquidado desde 2017 los fondos de diversas fuentes de financiamiento que nutren el Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico (FOPEDEUPO) y que, históricamente, tampoco se ha operativizado la aplicación de fuentes de financiamiento previstas en dicho Fondo, desde 1996, fecha de su creación (Cevallos, 2022), por lo que se puede hablar de una deuda pendiente con la educación superior. Autocríticamente, hemos de reconocer también que ha faltado mayor fuerza y coordinación entre las universidades públicas ecuatorianas, para hacer visible esta realidad frente a la sociedad y exigir compromiso gubernamental con la educación superior del país.

La Universidad como institución educativa al servicio de la sociedad, tiene entre sus metas la generación y difusión de nuevos conocimiento articulados con los procesos de enseñanza aprendizaje, para formar profesionales y especialistas en los diversos campos del conocimiento, que cuenten con sólidas bases conceptuales teóricas y prácticas, que les permitan afrontar los retos del desarrollo artístico, científico, cultural, económico, industrial, político, sanitario, social y tecnológico, así como aportar soluciones innovadoras para los ingentes problemas que padecen sus sociedades. Por ello, diseñan, planifican, ejecutan y evalúan políticas y programas de investigación e innovación artística, científica, humanística y tecnológica de manera de estar en constante actualización y en sintonía con los cambios académicos a nivel global (Argota, Celi y Campos 2019).

Las políticas científicas en el ámbito universitario en las últimas décadas han tratado de establecer proyecciones en el tiempo que permitan la colaboración y la cooperación entre los investigadores de diferentes instituciones a través de redes, formas de organización institucional, definición de espacios y horas de dedicación donde los participantes puedan ejercer sus trabajos, articular la actividad investigativa con la docencia y la formación profesional, crear doctorados articulados a la investigación, obtener nuevas formas y fuentes de financiamiento, así como establecer y cumplir estándares para evaluar la actividad académica de investigación (Unzué & Rovelli 2017).

La mayoría de las universidades latinoamericanas se ha visto en la necesidad de alinear sus políticas científicas a estas tendencias internacionales y han desarrollado una gama de estrategias para aumentar su productividad investigativa, apoyando la creación de grupos e institutos de investigación en conexión con los principales centros científicos del mundo, de manera que los/as investigadores/as puedan generar, exhibir y difundir su producción investigativa a través de la publicación de artículos, libros, patentes, desarrollos tecnológicos, asistencia a eventos académicos nacionales e internacionales y obras artísticas

¹¹ Cinco nuevas universidades públicas (IKIAM, U. de las Artes, YACHAY, UNAE y Amawtay Huasi) recibieron en 2019 \$93'568.069 y en 2020 \$75'469.274 (Observatorio del Gasto Público 2022: 16-17).

y culturales (Martínez & Barreto 2018). Todo ello con la idea de adaptarse a las nuevas realidades que la investigación ha impuesto, pero también para cumplir con la exigencia de contar con acreditaciones y valoraciones positivas en los distintos rankings internacionales de investigación, surgidos durante los últimos años.

Hay que decir que, en Ecuador, las universidades han cambiado paulatinamente sus políticas académicas y han incorporado significativamente los aspectos relacionados con el desarrollo de la investigación, lo cual se ha visto reflejado en la producción científica de estas, sobre todo en el número creciente de publicaciones generadas, así como su posicionamiento en los diferentes rankings de investigación internacional (Celi & Muñoz 2017). No obstante, aunque las tendencias internacionales fuertemente influenciadas por las empresas rankeadoras y las bases de indexación han priorizado la publicación de artículos en revistas de “alto impacto”, no es menos cierto que se ha descuidado otras formas de producción científica y académica, como son los propios libros, pero además las patentes sobre desarrollos industriales o vegetales, prototipos y diseños fruto de investigaciones científicas y tecnológicas así como también las obras de creación artística.¹² De igual forma, la presión por publicar, muchas veces orilla a las universidades y a los/as investigadores/as a poner más atención en la cantidad que en la calidad de sus publicaciones y en los reales impactos que la investigación tiene en la sociedad. Hay aún un largo camino por recorrer en el medio ecuatoriano para profundizar el debate existente en otras latitudes sobre las formas de valorar la producción académica y científica de las universidades.

El panorama descrito ha puesto a las universidades en una situación extremadamente competitiva -no siempre de emulación constructiva- donde se hace necesario demostrar las actividades y productos generados por sus investigadores, lo cual no solo repercute en el prestigio académico nacional e internacional de estas instituciones, sino que también es una forma cómo los gobiernos han planificado distribuir los siempre escasos recursos económicos que acompañan el presupuesto universitario, a través de fórmulas matemáticas donde la investigación y la innovación tienen un peso muy importante. En el caso ecuatoriano también se lo considera, pero no se puede dejar de señalar que la fórmula aplicada por el organismo gubernamental para el cálculo presupuestario anual de las instituciones de educación superior tiene muchas opacidades, en parte porque ha sido poco discutido y consensado con las propias instituciones involucradas.

En los últimos años, la Universidad Central del Ecuador ha realizado un trabajo constante para hacer que la investigación sea una parte sustantiva de su quehacer académico, lo cual se ha traducido en la creación de un Vicerrectorado de Investigación, Doctorados e Innovación y la conformación de varias entidades encargadas del impulso y organización

¹² En la evaluación realizada por el CACES en 2019-2020, sólo un 20% de las universidades ecuatorianas obtuvieron las mejores valoraciones en el estándar que evaluó esta diversidad de formas de producción académica y científica (Compte y Pozo 2022: 267).

de las tareas investigativas, tanto a nivel central como en las distintas facultades, lo que ya está dando algunos frutos (Andueza, 2012).

Entre las tareas fundamentales de la Universidad, debemos destacar también la Vinculación con la Sociedad cuyo horizonte no podría ser otro que fortalecer la relación de la comunidad universitaria con toda la sociedad ecuatoriana a través de programas y proyectos, así como mediante la educación continua, prácticas pre-profesionales, la oferta de servicios especializados de calidad y otras formas diversas de relacionamiento social. Las universidades ecuatorianas han dado pasos importantes en la institucionalización de esta función sustantiva y la Universidad Central se halla en ese camino, todavía con algunas debilidades.

Las universidades ecuatorianas, comparten con sus pares regionales, un panorama post pandemia, particularmente complejo. La agudización de la pobreza y la exclusión, muchas veces acompañada con grados crecientes de violencia y corrupción, plantean a la educación superior en nuestros países enormes desafíos en el plano de la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad. Aspiramos que, con este nuevo Plan Estratégico de la Universidad Central del Ecuador, se abra una oportunidad para que la institución asuma el rol protagónico que demanda el país, tomando como bandera la innovación académica, la generación de conocimiento a través de la investigación y un mayor dinamismo en la conexión con la sociedad ecuatoriana a la que nos debemos. Para ello requerimos un notable impulso de mejoramiento de la gestión administrativa para permitirnos el desarrollo de una mejor docencia, más significativa investigación y vinculación con la sociedad, pilares del quehacer universitario frente a los contextos y desafíos de la hora presente.

2.3.- Otras tendencias de la educación superior y perspectivas de cambio de la UCE

El análisis de las tendencias globales, nacionales y locales en la educación superior permite delinear el escenario probable en el que se desarrollará el alma mater, partiendo de recuperar su tradición histórica que la posicionaron en el concierto de las instituciones de educación superior como la “Gloriosa Universidad Central del Ecuador”. Nuestra universidad ha realizado importantes aportes al desarrollo académico, científico, social, educativo, artístico, técnico y tecnológico del país; hoy al tenor de las grandes necesidades sociales y las vertiginosas transformaciones tecnológicas y científicas que se están operando en el mundo contemporáneo debe fortalecer su rol como una de las universidades más importantes del país y de la región, para lo cual es necesario reflexionar en las principales tendencias que permitan trazar el rumbo por el que debe transitar la universidad en el próximo quinquenio.

3.1. La Innovación tecnológica

El escenario actual nos sitúa en una etapa sin precedentes de avance en ciencia y tecnología, que nos conducirá a lo que algunos estudiosos denominan como el transhumanismo (Dieguez, 2022) que, en su forma más radical, promueve la creación de una nueva especie poshumana, lograda por la inteligencia artificial, que está en marcha en todo el mundo. Es importante destacar que, en este nuevo escenario de cambios en el ritmo de la evolución de la ciencia y la tecnología, la inteligencia artificial es una herramienta de posicionamiento hegemónico al servicio de las naciones y grupos que gestionan el conocimiento a través del control de las transnacionales.

Sin embargo, y en parte por esas mismas razones, no podemos abstraernos de este escenario impuesto por el capitalismo global, financiero y tecnológico, al contrario, es necesario que nuestra universidad se involucre en la disputa del conocimiento y la innovación, lo que implica fortalecer los procesos académicos de investigación y fomentar el diálogo entre la comunidad académica sobre el sentido de la educación en nuestros días, comprometida con el porvenir de la humanidad. En efecto, en el actual escenario, la contradicción entre el desarrollo científico y la distribución de los beneficios del conocimiento se vuelve patente.

La última pandemia mostró que, pese a algunos avances en lo relativo al consumo y acceso tecnológico, todavía un importante segmento de la población de América Latina y en nuestro país no tiene acceso a internet. Entre las principales barreras se encuentran los altos costos relativos del servicio, teniendo en cuenta los ingresos medios de la población. A nivel institucional, los problemas tecnológicos, especialmente en la intermitencia del internet y en la debilidad del Sistema Integral de Información Universitaria -SIIU, dan cuenta de la necesidad de realizar cambios que posicionen a la universidad como una institución de investigación tecnológica y científica de primer orden.

El escenario que se vislumbra, conmina a la universidad a liderar, desde una perspectiva de solidaridad latinoamericana, la exigibilidad para que los Estados implementen políticas e infraestructuras para el desarrollo de tecnologías avanzadas, pues su aplicación exige sólidas infraestructuras tecnológicas como las conexiones de banda ancha fija y móvil de alta velocidad; esta es una necesidad urgente para nuestro país y en particular para todo el sector educativo. Al respecto, estudios del BID (2020) advierten que para que funcionen las importantes innovaciones como “el Internet de las cosas” big data, el aprendizaje automático, la computación en la nube, las aplicaciones de la inteligencia artificial y otros avances digitales, se requiere de infraestructuras digitales sólidas que se puedan desplegar masivamente, algo que actualmente es difícil de imaginar en América Latina.

En tal sentido, cristalizar esta imperiosa necesidad requiere un mayor protagonismo de la universidad, con el apoyo de la comunidad educativa y medios de comunicación, para



promover una alianza universitaria que gestione inversiones en el área de las tecnologías digitales, la robótica, la nanotecnología, de manera urgente, y facilitar procesos de transferencia tecnológica que sean pertinentes a nuestra realidad social y manejados desde principios bioéticos.

Actualmente, los países de occidente ya se encuentran utilizando la Inteligencia Artificial - IA en los procesos de personalización del aprendizaje, tutoría virtual y retroalimentación automatizada, analítica de datos educativos, asistentes virtuales y chabots educativos. La IA además ofrece educación inmersiva y realidad virtual, y muchas otras aplicaciones, que como lo plantea Bonilla (2022) “pueden hacer un uso orweliano del algoritmo y la IA le quita al docente su capacidad de valoración subjetiva de los estudiantes, de empatía emocional, convirtiendo cada acto en las aulas en un simple dato”. Adicionalmente, se hace necesario garantizar protocolos para el uso ético de la IA, respetar la privacidad de los consumos digitales de estudiantes y docentes.

Esta constatación reclama la necesidad de cambiar el horizonte de organización académica y curricular, sin que por ello perdamos la esencia de la educación como un proceso de humanización. Por lo tanto, para nuestra universidad se hace necesario implementar un programa de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, infraestructura de conectividad y conocimiento digital, unido a una serie de proyectos que permitan cristalizar este anhelo, entre los que se encuentran el equipamiento inteligente del campus universitario. Este programa debe tener una articulación dialéctica con un modelo pedagógico pertinente a nuestra realidad, por lo que una segunda tendencia tiene que ver con impulsar el cambio pedagógico incorporando las innovaciones necesarias para avanzar en la visión estratégica de la universidad.

3.2. Cambio pedagógico hacia la innovación

La educación es la clave para lograr el desarrollo de las capacidades y potencialidades de los seres humanos, es además un derecho habilitante de los otros derechos humanos. Todas las sociedades que han impulsado transformaciones profundas y sostenidas de sus sistemas sociales ubican a la educación como elemento catalizador de los cambios; la Revolución Alfariata, por ejemplo, proyectó la educación laica como un eje fundamental de ruptura a las concepciones feudales y clericales de inicios de la República, impulsó el acceso de las mujeres a la educación, la promoción del arte y la cultura orientando el proyecto de país que se buscaba construir.

En el momento actual, el posicionamiento del rol de la universidad, como catalizadora de cambios sociales, se sustenta en la necesidad de coadyuvar a la forja de un país equitativo y auténticamente democrático, puesto que, los problemas sociales y de desigualdad que enfrentamos nos privan de la posibilidad de coexistir de manera humana, con paz y



seguridad. En ese marco, corresponde a la universidad fortalecer su producción académica e investigativa desde una perspectiva holística y con capacidad de influir en una subjetividad crítica para promover el cambio del modelo civilizatorio que coloca al mercado como el único demiurgo de la actividad social y al consumo como sinónimo de felicidad, alterando el sentido de lo humano.

La educación superior tiene que proyectar su accionar considerando los avances logrados por la ciencia y la tecnología, sin olvidar su compromiso de contribuir a la solución de los problemas generados por la desigualdad social, el deterioro ambiental y el cambio climático; dicha propuesta de reorganización pedagógica no puede venir sino de la reflexión crítica de la comunidad académica articulada a la realidad del país, a nuestro proceso histórico y herencia cultural, al rescate de las etnociencias y saberes ancestrales.

De cara a la construcción de la propuesta del cambio educativo se esbozan algunas ideas para fortalecer la actividad académica.

- Implementar un sistema de organización académica que integre los diversos procesos, actores, instituciones, normativas, herramientas e insumos que se requieren para optimizar la formación académica de grado y posgrado. Dentro de estos procesos, la función académica debe orientar la articulación de las demás funciones sustantivas de la universidad, sin que aquello signifique yuxtaposición, sino más bien interacción y complementariedad. Dentro de este sistema se hace necesario:
- ✓ Adaptar y flexibilizar los currículos educativos de acuerdo a la pertinencia social, a las tendencias laborales futuras con la finalidad de crear una oferta académica que responda a las necesidades sociales en sintonía con los avances técnicos y tecnológicos y las perspectivas de innovación social, para lo cual es necesario contar con investigaciones de las macro tendencias educativas y avances pedagógicos y científicos en función de la realidad del país, que deben ser alimentadas en diálogos académicos permanentes. La actualización de los escenarios y macro tendencias debe orientar la pertinencia de las carreras desde enfoques sistémicos y las perspectivas de desarrollo universal del conocimiento.

En la actualidad, los diseños que realizan las carreras se elaboran con estudios de pertinencia; a pesar de que integran tangencialmente análisis prospectivos, éstos no siempre incluyen visiones comparativas y de pertinencia social a profundidad. Es por tanto necesario, directrices que orienten la elaboración de diseños curriculares con una visión estratégica, integrando los estudios de empleabilidad a graduados/as. Estos insumos ayudarán a reorganizar la oferta académica de la UCE para orientar la creación de carreras

innovadoras y/o supresión de aquellas que se encuentran saturadas con el objetivo de disminuir graduados/as que actualmente no tienen oportunidades de empleo digno.

- ✓ Construir el modelo pedagógico de la UCE, el cual debe retomar los avances desarrollados en el campo de la pedagogía, psicología, neurociencia, tecnologías digitales, que se han acelerado en el último quinquenio, pero sin olvidarnos de la filosofía de las ciencias, del arte, de las etnociencias y saberes ancestrales. Su diseño debe priorizar las necesidades estudiantiles en los ámbitos cognitivo y psicológico.

Al respecto, las nuevas tendencias educativas no admiten más los modelos tradicionales de la educación basados en los contenidos escogidos por la docencia desde estilos verticalistas y autoritarios; tampoco podemos sucumbir frente a modelos con énfasis en los efectos o resultados, que priorizan aprendizajes rápidos, prácticos, esbozados desde el paradigma de la eficiencia. A menudo dichos modelos son alentados desde las empresas transnacionales y corporaciones, que presionan por la vigencia de carreras cortas, enfatizan el predominio de la educación en línea e incluso el fin de la educación presencial y de la docencia.

Estos modelos de discusión en la actualidad tienen su base en una epistemología del aprendizaje derivado de tendencias instrumentales de la neurociencia, que igualan el cerebro a una máquina y el aprendizaje a suministro de datos, como si el saber humano y el conocimiento científico no tuvieran un enorme componente emocional, afectivo y experiencial (Bonilla, 2023, p. 1).

Se requiere, por tanto, impulsar modelos pedagógicos colaborativos *por procesos* a la luz de las pedagogías críticas que enfatizan en el desarrollo de una conciencia social con énfasis en las habilidades sociales que permitan trabajar colaborativamente. En dicho modelo se prioriza un sistema de evaluación cualitativo con retroalimentación reflexiva o por descubrimiento. Su objetivo es lograr que el sujeto piense y ese pensar crítico lo lleve a transformar su realidad, es decir hay una preocupación formativa y emancipadora. Aspectos que no se abordan desde la educación puramente virtual o con la aplicación de la inteligencia artificial. (Cepeda, 2022). Desde este modelo se requiere un pensamiento sistémico, análisis de procesos, algoritmia, manejo de herramientas básicas solución de problemas, aprendizajes contextualizados e históricos.

- ✓ Generar un subsistema de gestión del conocimiento que permita desarrollar un conjunto de programas y proyectos que recuperen el conocimiento tácito y explícito de comunidad educativa.
- ✓ Dentro de la nueva organización académica es necesario articular la perspectiva de internacionalización del currículo, cuyos parámetros comparativos de créditos



pueden partir de la realidad de Latinoamérica para en un proceso alcanzar estándares internacionales. En este accionar será muy importante un trabajo articulado con la UDUAL.

- ✓ La organización del sistema académico deberá direccionar todas las modalidades que ofrece la universidad actualmente y diversificar nuevas modalidades de educación: en línea, a distancia, híbrida; no sólo porque se ajustan a las nuevas tendencias internacionales, sino porque responde a las necesidades comunitarias y a las condiciones socioeconómicas de nuestros estudiantes, muchos de los cuales tienen una situación precaria y se ven obligados a desertar, lo que incide en una tasa de graduación desfavorable.

Al respecto, la tendencia se encamina no sólo a la formación de un sistema de carreras en línea que funcione de manera autónoma (Universidad en línea) puesto que, las propias carreras deben contemplar diversas modalidades educativas con apoyo de las tecnologías digitales en función de sus particularidades, experticias y objeto de estudio. Hoy la tendencia recoge la existencia del aula presencial fusionada al aula virtual. Hay experiencias y trayectos educativos que contemplan módulos en línea y otros presenciales en la misma carrera, desde luego organizados con una planificación curricular específica a cada modalidad, que se complementan para alcanzar los fines educativos a través de aprendizajes colaborativos y experienciales.

- ✓ Un aspecto fundamental es lograr el desarrollo de habilidades para acompañar los proyectos de vida del estudiantado, lo que amerita fortalecer las habilidades blandas, reforzar capacidades de diálogo, interrelación cultural, apertura a la diversidad de género y la ética de cara a promover una forma de convivencia que erradique cualquier forma de discriminación y exclusión.
- En síntesis, es necesario coadyuvar a la construcción de una educación pública como un bien común que permita disputar el conocimiento, mejorar la producción científica y tecnológica, asegurar el desarrollo del saber, promoviendo la excelencia en la formación profesional y humana de nuestros estudiantes. En vista de ello se avizora la necesidad de reorganizar la función académica a las nuevas tendencias mediante la creación de un sistema de organización académica que fusione los avances de la pedagogía, con los conocimientos científicos y tecnológicos de acuerdo a criterios de pertinencia y relevancia social.

3.3. Universidad inclusiva y equitativa

En nuestro país, la educación es un derecho humano y un bien público. Sin educación no se logra la humanización por lo que, la educación y el conocimiento



son las únicas formas de repartir poder (Isch, 2023). Partiendo de la educación como un derecho a lo largo de la vida, aquello incluye los diversos niveles educativos y en nuestro caso, el derecho a la educación superior, tal como contempla nuestra Constitución.

Actualmente, este reconocimiento tiene connotaciones prácticas para la universidad, tanto en la política de acceso, en la calidad de la educación y en el reconocimiento de la inclusión a sectores y actores tradicionalmente marginados como pueblos indígenas y afrodescendientes, mujeres jefas de hogar, población en condiciones de discapacidad y movilidad social, así como personas pertenecientes a quintiles uno y dos. El derecho a la educación, conforme se establece en la Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación Superior, implica cuatro dimensiones del derecho: disponibilidad de la oferta educativa, accesibilidad de todas las personas sin ningún tipo de discriminación, la aceptabilidad de los contenidos educativos brindados y la adaptabilidad de la educación al contexto en el cual los sujetos están incluidos.

Desde este mismo punto de vista, la discusión a favor de los derechos, implica la democratización de la enseñanza superior, la misma que no se entiende tan sólo como el crecimiento acelerado de la matriculación, o el número de instituciones de enseñanza o diversificación de títulos y carreras, implica revertir las tendencias de reproducción de relaciones asimétricas de poder, exacerbación de las desigualdades y de las discriminaciones: la perspectiva de derechos. Además, incluye abordajes epistemológicos que contemplan perspectivas teóricas y metodológicas desarrollados por los propios sectores excluidos quienes desde su lugar de enunciación y exclusión han creado propuestas que deben ser recogidas por la universidad.

En tal sentido, es necesario que en los abordajes curriculares se contemplen los aportes de las pedagogías críticas en intersección con enfoques de género y decoloniales, quienes desde los años 80 cuestionan los sistemas educativos como dispositivos de reproducción de las jerarquías entre géneros, entre pueblos, nacionalidades y culturas, y buscan reflexionar sobre las causas y relaciones de opresión patriarcal y colonial; por lo tanto, se asumen como propuestas pedagógicas abiertas, no formales, construidas colectivamente desde prácticas de relacionamiento social, que recuperan experiencias libertarias. Se asumen como interseccionales en la medida que en la vida social las desigualdades se cruzan formando estructuras de opresión complejas, en donde cada persona experimenta opresiones diversas; por lo tanto, se generan en disputa con las pedagogías y organización curricular, que hasta hoy han centrado su acción en la profesionalización de la mano de obra que requieren los sistemas económicos de



poder, con currículos diseñados para el disciplinamiento y la reproducción de valores civilizatorios individualistas, clasistas, androcéntricos, homofóbicos, alejados de los valores comunitarios, con la intención de normalizar las estructuras de poder desigual.

Desde la colonialidad, lo que se ha hecho, en palabras de Walsh (2013) “es *imponer* y *moldear* una racionalidad basada en binarismos dicotómicos hombre/naturaleza, mente/cuerpo, civilizados / bárbaros y la noción de raza y género como instrumentos que han servido para jerarquizar, discriminar y ejercer el poder” (p. 26); todas estas construcciones dan lugar a procesos de exclusión y violencia que deben ser abordados desde la educación, edificando nuevas maneras de ver y de pensar, construyendo nuevas prácticas pedagógicas que cuestionen las pedagogías coloniales impregnadas en nuestras universidades. Este transitar hacia otras pedagogías aviva el pensar desde otras racionalidades, prácticas y sistemas civilizatorios con acciones y proyectos horizontales y filosofías decoloniales.

A la luz de estos enfoques epistemológicos, la universidad necesita reinventarse tanto hacia afuera como hacia adentro. En su función hacia fuera debería considerarse la conexión directa en la vinculación con la sociedad, las prácticas preprofesionales y la investigación que busca responder a las necesidades y demandas de la colectividad.

En la presente coyuntura, nuestra universidad se apresta a recibir 600 estudiantes que provienen de pueblos y nacionalidades indígenas, aquello puede implicar una riqueza inmensa si paralelamente buscamos estrategias para recuperar y valorar sus saberes. Adicionalmente, aún en la universidad se evidencian expresiones de acoso, hostigamientos y violencias; es por tanto una necesidad trabajar en una cultura que promueva una convivencia pacífica. Aquello no será posible, si no se intersecta en el currículo, tanto explícito como oculto, la necesidad de incorporar la atención en la erradicación de la desigualdad por condiciones de género, etnia, y racialización, condiciones de discapacidad, movilidad social. Aquello implica pedagogías y estrategias metodológicas inclusivas, por lo que se necesita formar al estudiantado desde un pensamiento autónomo, plural, crítico que reconozca la diferencia y que contrarreste el pensamiento hegemónico propio de la colonialidad.

Desde esta arista, se propone didácticas innovadoras en las que exista horizontalidad entre los actores educativos y se de paso a la diversidad de saberes, consolidando comunidades de aprendizaje críticas, que reconozcan las diferencias, los múltiples lenguajes y la otredad. Son variadas las técnicas que pueden ser utilizadas en el aula siguiendo los principios de las metodologías activas, críticas y lúdicas desde la subjetividad de las personas, que faciliten el análisis de la conformación de las

identidades en sus diversos contextos y posiciones, experiencias y narrativas para hacer visible la intersección que se da entre género, clase, raza, etnia o sexualidad como elementos centrales del marco interpretativo y transformativo de nuestros espacios sociales y culturales.

Se requiere la incorporación de un lenguaje inclusivo, a través del cual las personas sean nombradas, visibilizadas y tomadas en cuenta con sus conocimientos y saberes, aquello implica una deconstrucción discursiva y epistemológica para que el profesorado logre conciencia desde dónde está interactuando, desde qué contexto posiciona la palabra, los conocimientos y saberes; por tanto, la incorporación del estudiantado de pueblos y nacionalidades es una oportunidad para recuperar la diversidad de experiencias, valorar sus luchas y formas de resistencia que son parte de la memoria histórica de nuestro país.

Adicionalmente, es menester que, para garantizar el derecho, visibilice que el incremento de la oferta que realiza la universidad a pueblos y nacionalidades, debe estar acompañado del respectivo presupuesto universitario, por lo que demandarlo de manera argumentada es parte del quehacer de la universidad, de lo contrario no se podrá cumplir el derecho de accesibilidad y ampliarlo mediante ofertas de educación a distancia de manera complementaria a la educación presencial.

De la misma manera, cumplir el derecho de accesibilidad significa medidas de acción afirmativa como becas, atención a la salud sexual y reproductiva y garantizar una infraestructura para el acceso de personas en condiciones de discapacidad, movilidad social, mejoramiento de las condiciones de infraestructura, teniendo el arte y el deporte como ejes que ayuden a prácticas de convivencia equitativas y solidarias, de ahí la necesidad de contar con políticas de igualdad con enfoques intersectoriales que permitan garantizar su presencia.

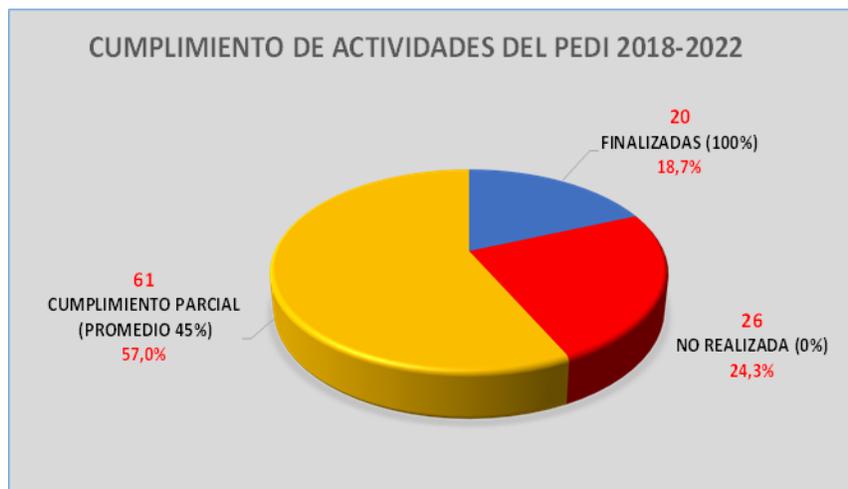
4.-DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

4.1. Resultados de la ejecución del PEDI 2018-2022

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional fue aprobado en abril del 2018 y planteó 5 Objetivos Estratégicos, 19 Objetivos Operativos y 107 Actividades a ser ejecutadas hasta finales del año 2022. De éstas, se han cumplido parcialmente un 57%, se han ejecutado totalmente un 18,7% (20 actividades) y no se han cumplido un 24,3%, lo que muestra una baja cultura de planificación institucional.

El PEDI presentó una programación de actividades mayoritaria (70%) en los dos primeros periodos (abril 2018/abril 2019 y abril 2019/abril 2020); sin embargo, los resultados alcanzaron apenas el 13% debido a las siguientes razones generales:

- a) Resistencia a la responsabilidad asignada en el PEDI en las actividades: Las Unidades Administrativas de la UCE mediante el proceso de evaluación anual manifestaron la oposición de algunas de las actividades planteadas. Al respecto es importante anotar que el nuevo Estatuto Universitario aprobado en el 2019 modificó funciones, lo que fue utilizado como excusa para no reportar información en el proceso de evaluación.
- b) No existió asignación de recursos para ejecutar el Plan: El PEDI determinaba en su programación el presupuesto por actividades, sin embargo, este no existió para cumplir con ciertas actividades que requerían recursos económicos. El PEDI no fue articulado con el presupuesto en ninguno de los periodos.
- c) Poco respaldo y decisión política: Las autoridades en los diferentes niveles de decisión apoyaron el proceso con fuerza al inicio, pero en el transcurso de los tres periodos restantes no existió interés por cumplir con las responsabilidades para el Objetivo Estratégico y Operativo que fue delegado, lo que incidió en que los ejecutores se releven de responsabilidad y remitan resultados básicos no congruentes con las metas propuestas en el plan.



4.2. EJE ACADÉMICO (DOCENCIA)

En las fortalezas del eje académico de la UCE se destaca una amplia y diversificada oferta académica de grado y posgrado. La universidad cuenta con 66 carreras, 3 de ellas en línea, divididas en 21 facultades y 57 programas de posgrado en curso, en 2023, que responden a todas las áreas del conocimiento.

El porcentaje de profesores titulares con nombramiento es alto (64,42% en 2023), garantizando el estímulo de su carrera docente, además de una escala de remuneración aceptable en el contexto universitario ecuatoriano.

Además, la UCE presenta una planta docente diversa tanto en edad, género¹³, experiencia, enfoques y conocimientos con un porcentaje alto de docentes con estudios de doctorado (283 de 1563 profesores en 2021), lo cual equivale al 18%, que es un porcentaje más alto al del promedio de doctores en el Sistema de Educación Superior (SES)¹⁴.

La institución cuenta con un claustro docente multidisciplinario, competente, crecientemente integrado al sistema de investigación universitario; exhibe una importante experiencia profesional en el ámbito público y privado, lo que permite una fuerte correlación entre la teoría y la práctica en el proceso de enseñanza–aprendizaje y goza, además, de una absoluta libertad de cátedra para garantizar la pluralidad académica y política como requisito indispensable para el desarrollo del pensamiento crítico de la comunidad universitaria.

La imagen e identidad académica institucional de la UCE cuenta con un alto grado de aceptación social, y los docentes y estudiantes se están abriendo paso al intercambio de experiencias académicas con otras instituciones de educación superior (IES), lo que está generando oportunidades importantes tanto para el desarrollo profesional personal como para institución.

Otra oportunidad interesante generada por la experiencia de educación en la virtualidad, derivada de la pandemia del covid 19, es el acceso a diferentes espacios de aprendizaje nacionales e internacionales, favoreciendo la innovación, y nuevos roles de la educación superior que exige la implementación de nuevas carreras profesionalizantes y de maestrías, así como la necesidad de pertenecer a redes académicas y de investigación con otras IES e instituciones de cooperación.

Por otra parte, la UCE también adolece de algunas debilidades en su eje académico, como el hecho de que el modelo educativo y pedagógico no ha sido actualizado conforme a las necesidades académicas actuales; no existen estrategias de renovación y/o remplazo oportuno de docentes para generar los relevos adecuados y oportunos; un alto número de docentes ocupan cargas horarias sin el perfil profesional y su respectiva especialización,

¹³ Son profesores/as de la UCE un 63,24% de hombres y un 35,58% de mujeres.

¹⁴ Adicionalmente, 360 docentes de la UCE están realizando sus estudios doctorales.

problema agudizado por las exigencias de cambios en las mallas curriculares que establecía, hasta hace poco, la nueva normativa.

La evaluación última de universidades reveló una grave deficiencia de la UCE en la titulación de sus estudiantes: obtuvo la escala más baja de valoración, lo que mostraría debilidades en estos procesos. Si bien para este fenómeno existe la incidencia de factores externos socioeconómicos, culturales y personales de los estudiantes de una universidad pública como la UCE y podría haber dificultades en la medición de este aspecto en los modelos de evaluación externa, la UCE no se ha dotado de un sistema propio de seguimiento de la titulación de los estudiantes ni de un modelo de evaluación integral de la calidad y la pertinencia de nuestra oferta académica. No tenemos, por ejemplo, un sistema adecuado y eficiente de seguimiento a graduados que abone información para esta evaluación a partir de conocer la empleabilidad adquirida por nuestros profesionales, por ejemplo.

Las horas designadas para actividades de gestión, en algunos casos, no es congruente con el tipo y la cantidad de trabajo efectivamente asumido por los docentes.

Además, se puede constatar una ausencia de un modelo de comunicación entre los docentes con el fin de promocionar y difundir la actividad académica y de vinculación con la sociedad, al igual que es necesaria una reestructuración del modelo de evaluación del desempeño docente que se articule al objetivo de mejora de la calidad de la educación que impartimos.

Si analizamos la oferta de actividades de educación continua, especialmente de formación pedagógica para el personal docente, esta es mínima y no abarca todas las necesidades, pues no existe un adecuado mecanismo para detectar cuáles son estas, a lo cual se suma la desvalorización de lo pedagógico dentro del personal docente.

Las carreras de la universidad carecen de un análisis de los sílabos de las asignaturas para corregir las posibles desactualizaciones de los contenidos e integrar aportes de nuevas teorías.

La infraestructura física y de servicios para el desarrollo de las actividades académicas en aulas, laboratorios y otros espacios es desigual, siendo deficiente en algunas facultades, sin que haya sido mantenida y renovada conforme a los requerimientos.

Las carreras tienen, por lo general, aunque con algunas notables excepciones, una deficiente oferta de programas y cursos de educación continua presencial y virtual para un público amplio, adicional al del estudiantado regular.

Las amenazas externas hacen referencia a la reducción del presupuesto del Estado para las instituciones universitarias, lo cual restringe el abordaje de aspectos relacionados con la docencia, como una mejor infraestructura académica, nuevas contrataciones de docentes, entre otras situaciones. Por ejemplo, hay políticas públicas que prohíben la creación de partidas presupuestarias para cubrir vacantes de docentes, tanto para cubrir las demandas

académicas como para los ascensos de categoría. A esto se suma el escaso dinamismo para generar recursos de autogestión, que es, en cambio, una debilidad interna de la UCE.

A nivel país, la política pública para la educación superior es muy débil y cambiante en las diferentes coyunturas políticas, lo que dificulta la definición de metas de largo plazo apuntaladas por el estado y provoca constantes cambios en la normativa, especialmente en instrumentos legales como la LOES y el Reglamento de Régimen Académico, con directo impacto en el desenvolvimiento de las IES.

Los entornos políticos, económicos y sociales complejos en el país que dificultan el accionar universitario y la falta de articulación entre el perfil de salida del bachiller con el requerido perfil de ingreso a la universidad, afecta a todas las instituciones de educación superior y también a la UCE, dificultando la labor docente.

Además, la institución debe afrontar el incremento de número de estudiantes por profesor, derivado de la pandemia, lo que puede afectar la calidad de la educación del estudiantado, por una masificación no acompañada de mayores recursos.

El desfase entre el desarrollo científico y tecnológico externo y la oferta académica de la UCE, es un aspecto que debe ser analizado con el fin de buscar alternativas de solución que permitan mitigar esta brecha.

La generación de nuevas universidades con programas de menor duración y nivel de exigencia y la posible pérdida de docentes formados a nivel doctoral por ofertas de otras instituciones son amenazas que la institución debe también afrontar¹⁵.

4.3. EJE DE INVESTIGACIÓN

En la UCE se puede observar la edificación sostenida de la institucionalidad para la investigación, desde 2014 hasta la actualidad. Con la aprobación del Estatuto Universitario en 2019, se formaliza la estructura de la investigación en la UCE, contando con el Vicerrectorado de Investigación, Doctorados e Innovación (VIDI) como ente rector.

El VIDI cuenta con una estructura fortalecida con la presencia de órganos de asesoramiento científico como el Comité Científico, y ejecutores como la Dirección de Investigación, la Dirección de Doctorados e Innovación, diez Institutos de Investigación, 4 Centros de Ciencias Básicas, 21 Comisiones de Investigación en todas las Facultades, el Sistema Integrado de Museos y Herbarios, el Sistema Integrado de Bibliotecas y la editorial e imprenta universitaria.

Cada una de estas instancias ha alcanzado resultados importantes que son parte del capital científico que posee hoy la UCE. Además, contar con una Unidad Financiera y Administrativa desconcentrada, dedicada a las compras públicas para adquisiciones

¹⁵ Ver Anexo 2 con la síntesis del diagnóstico en matrices DOFA.

relacionadas con investigación, es, sin duda, una fortaleza que permite ejecutar con un poco más de efectividad estos procesos.

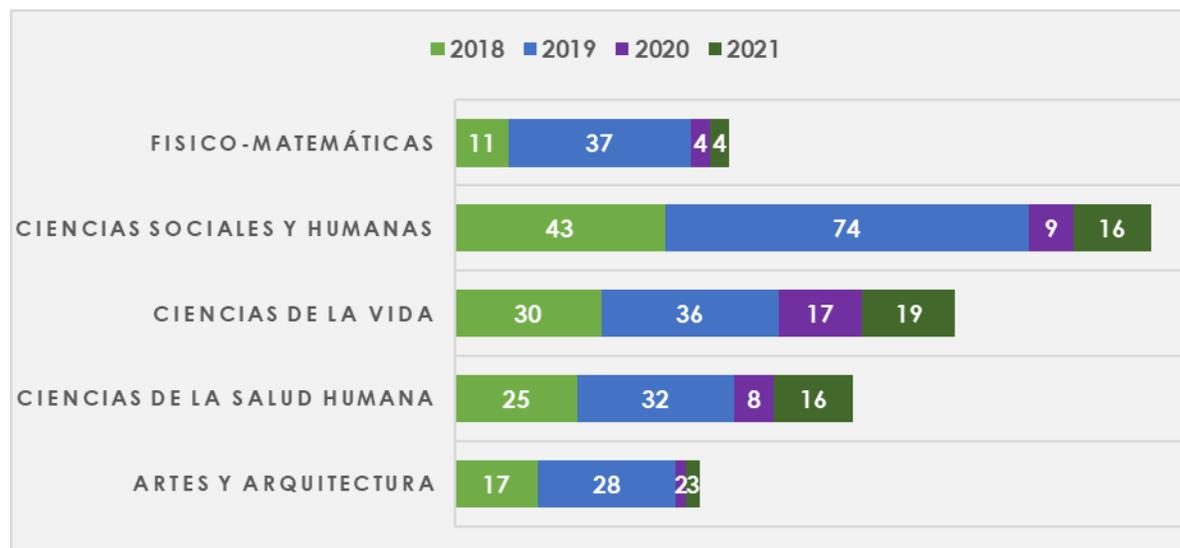
Entre las fortalezas que se han logrado, se puede mencionar:

Incremento en el número de proyectos de investigación

La base de datos de proyectos de investigación que se ha logrado estructurar, que data desde el año 2011, muestra un incremento de cinco veces en el número de investigaciones en el período 2016-2021 comparado con el período 2011-2015. A febrero 2022 se contaba con un total de 898 proyectos debidamente registrados, de los cuales 759 se habían realizado en el periodo 2016-2021 frente a 139 realizados entre 2011¹⁶.

En la siguiente ilustración pueden dimensionarse los proyectos de investigación por áreas de conocimiento ejecutados entre 2018 y 2021.

Ilustración 1. Proyectos de investigación por área de conocimiento



Fuente y elaboración: Dirección de Investigación (corte a diciembre de 2021).

El incremento de proyectos puede explicarse por el importante apoyo dado por la Universidad para la formación doctoral de sus profesores¹⁷, en universidades de América y Europa. También ha sido significativo el esfuerzo formativo de docentes realizado por la Unidad de Investigación Formativa que ha organizado talleres de formación en investigación científica básica. Desde el año 2014, aproximadamente 1.126 docentes alcanzaron formación en investigación y se ejecutaron 328 proyectos semilla en 7 fases de

¹⁶ Estos proyectos incluyen los “Avanzados” y Senior, los proyectos semilla en varias fases, los proyectos con fondos ARES y otros fondos externos, los proyectos de las Comisiones de Investigación de las Facultades y la convocatoria de proyectos de investigación sobre Covid 19.

¹⁷ Como se indicó, 283 profesores de la UCE tenían doctorado PhD hasta 2021 y 360 se hallaban realizando su formación doctoral de cuarto nivel.

convocatorias, muchos de los cuales han participado y ganado en las convocatorias de investigación avanzada senior UCE 2019 y 2021.

Asimismo, se ha canalizado recursos para la investigación. En el periodo 2018-2021 se contó con un financiamiento de \$6'007.565, correspondiendo el 85% a fondos de la universidad y el 15% a fondos externos.

Impulso de conformación de grupos de investigación

Existen registrados 30 grupos de investigación con la participación de 225 docentes, estudiantes, técnicos e investigadores externos, distribuidos en las distintas áreas de conocimiento: 2 en Artes y Arquitectura, 9 en Ciencias de la Salud Humana, 9 en Ciencias de la Vida, 4 en Ciencias Exactas y 6 en Ciencias Sociales. Son equipos de investigadores muy activos que se presentan a convocatorias, desarrollan talleres y cursos de formación científica, están en relación y cooperación activa con instituciones y redes a nivel nacional e internacional, promueven la participación de estudiantes como pasantes, han ganado concursos y becas. Institucionalmente se les ha avalado sus actividades científicas, congresos, simposios, conferencias además de tener un espacio de difusión en la página web de la Dirección de Investigación.

Se ha discutido y validado por parte del Comité Científico las líneas de investigación construidas con la participación colectiva de representantes de cada facultad mediante el análisis de las líneas de las carreras y facultades.

Debe indicarse también que la Estación Científica Amazónica Juri Juri Kawsay (ECAJJK) lidera estudios de biodiversidad y la relación con la comunidad en cursos y actividades de formación.

Incremento de publicaciones

Tabla 1. Publicaciones de la UCE 2019-2021

AÑO	WOS*/ SCOPUS	LATINDEX/ SCIELO	LIBROS/ CAPITULOS	REVISTAS UCE	TOTAL
2019	165	41	14	140	360
2020	164	47	20	133	364
2021**	99	66	30	135	330
Total	428	154	64	408	1054

* WOS= Web of Science; ** Corte a Noviembre 2021

Fuente y elaboración: Dirección de Investigación (corte a diciembre de 2021).

Entre 2019 y 2021 se contabilizan 1.054 publicaciones, de las que un 40.6% se han publicado en revistas de las bases SCOPUS o Web of Science; 38,71% han sido recogidas por las 18 revistas de la UCE, de las cuales 7 se hallan indexadas en diversas bases; 14,61%

se han publicado en bases como Latindex y Scielo; y un 6% corresponden a libros y capítulos de libros¹⁸.

Institucionalización de mecanismos de seguimiento e información de investigaciones

Con el fin de estandarizar el seguimiento de los procesos y proyectos de investigación, la Dirección de Investigación ha diseñado el “Sistema General de Acompañamiento, Seguimiento y Evaluación de proyectos de investigación científica de la UCE (SIGASEPI)”. Ello ha posibilitado además, mejorar la información sobre investigación de la UCE, para transparentar las convocatorias para fondos concursables para investigación. El sistema está en utilización desde el año 2020 con convocatorias para proyectos semilla fase 6 y 7, proyectos COVID19 y proyectos senior 2021, y aunque tiene limitaciones propias de un sistema en construcción, se ha ido perfeccionando con los procesos ejecutados.

También la difusión social de la ciencia se ha potencializado en estos últimos años, a través de la creación de Unidad de Divulgación Científica, que de manera coordinada trabaja en el registro y divulgación de resultados de investigación, a través de algunas estrategias y mecanismos como el Programa de Radio Municipal, la Revista “Investiga UCE”, la información a la comunidad universitaria sobre las publicaciones científicas de los docentes, estudiantes y técnicos, a través del correo institucional, la creación de la página web de la Dirección de investigación donde se visualiza las unidades y funciones, instrumentos, formularios y demás documentos concernientes al quehacer investigativo, así como las páginas de los grupos de investigación.

Del mismo modo, se ha creado una página web de investigadores para dar a conocer las áreas y líneas de investigación de nuestros docentes investigadores y se han creado y potencializado las redes sociales de investigación UCE, que dispone de una página de [Facebook](#) y una cuenta de [Twitter](#).

Fortalecimiento del Sistema Integrado de Bibliotecas

La UCE cuenta con 24 bibliotecas que disponen de un amplio número de distintos títulos (97.423 volúmenes impresos), así como al repositorio digital y acceso a bases de datos en línea, lo que facilita la actualización, información e investigación de los docentes y estudiantes. También cuenta con una Colección Histórico Patrimonial conservada que constituye un referente de información y fuente calificada de estudios e investigaciones.

Fortalecimiento del Sistema Integrado de Museos y Herbarios (SIMYH)

¹⁸ Si bien, comparativamente a años anteriores, las publicaciones de la UCE se han incrementado, la valoración de publicación de artículos de docentes de la UCE en revistas indexadas, obtuvo un “cumplimiento insuficiente” en la evaluación de universidades y escuelas politécnicas, realizada por el CACES en 2019-2020; y la publicación de libros/capítulos de libros y otras obras de producción académica, científica y artística obtuvo una valoración de “cumplimiento parcial”.



La UCE cuenta con cuatro museos y dos herbarios que custodian colecciones patrimoniales y culturales de la Universidad Central: Museo Universitario MUCE, Museo Antropológico Antonio Santiana (MAAS), Museo Universitario de la Biodiversidad (MUBIO), Museo de Enfermería Iralda Benítez de Núñez (MEIBN), Herbario Q y Herbario QAP. Todos ellos cuentan con programas de investigación y educación, en relación con varias Facultades de la Universidad; desarrollan trabajo de carácter profesional bien calificado en el ámbito de conservación y son parte del Sistema de Museos de Quito (SMQ) y del Nodo de museos centro-norte de Quito. Desde la constitución del Sistema Integrado de Museos y Herbarios SIMYH en el Estatuto Universitario, en 2019, su gestión y manejo se ha institucionalizado y potenciado.

Hay varias deudas aun en el ámbito de la investigación que constituyen desafíos de corto y mediano plazos., que dependen directamente de los distintos estamentos que conforman la estructura de investigación.

Además de consolidar la institucionalidad de investigación con la generación de normativa precisa sobre distintos aspectos, se requiere una difusión extendida en la comunidad universitaria de la estructura, funciones y posibilidades de los procesos investigativos disponibles.

Se requiere la actualización del inventario de equipos y laboratorios y el mejoramiento y tecnificación de punta de los laboratorios que lo necesitan.

También se necesita fomentar las sinergias entre docencia e investigación para lograr que los trabajos de titulación de grado y posgrado se enmarquen y fortalezcan las líneas y proyectos de investigación, facilitar el otorgamiento adecuado de carga horaria para investigación que retroalimente la docencia, así como la articulación y sinergia de las distintas instancias de la propia estructura de investigación, especialmente entre facultades e institutos y entre los institutos de investigación. Del mismo modo, propiciar una mayor articulación de la investigación con procesos de vinculación con la sociedad.

Finalmente, hay deudas inherentes a los propios protagonistas de investigación (docentes, estudiantes y técnicos), como el mayor dominio del idioma inglés y de nuevas tecnologías que permitan incrementar la interrelación con redes internacionales de investigación y la gestión de fondos externos para investigación¹⁹.

4.4. EJE DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

Los objetivos de VCS han estado encaminados a contribuir al desarrollo humano, entendido como la ampliación de oportunidades para los sectores más vulnerables de la sociedad y la construcción e inclusión social de ellos, mediante programas y proyectos interdisciplinarios.

¹⁹ Mayores detalles del diagnóstico de investigación en el documento de Diagnóstico (Anexo 2) y en las Matrices DOFA (Anexo 3).

La VCS es considerada como un eje transversal en la que se relaciona la docencia, la investigación y la vinculación; en la que deberían participar, facultades y carreras; institutos y centros de investigación; y algunas direcciones administrativas, con la finalidad de coordinar de manera integral todos los actores universitarios, en aras de resolver problemas sociales, promover el desarrollo económico, fortalecer las políticas públicas.

Las líneas estratégicas de intervención de vinculación, establecidas en el Reglamento de Régimen Académico que han sido priorizadas en la UCE son: *prácticas pre profesionales* orientadas a la aplicación de conocimientos y al desarrollo de destrezas y habilidades específicas de los estudiantes en función del perfil profesional de su carrera; *servicio comunitario*, orientado a la solución de problemas específicos de las comunidades; y *educación continua*.

En el periodo 2021-2022, en la DVCS se han registrado 193 proyectos, correspondientes a las distintas carreras, que se los puede revisar en el sitio web de la UCE (disponible [aquí](#)).

En el ejercicio de diagnóstico realizado por la DVS en conjunto con las distintas unidades académicas se establecieron como ideas más significativas, las siguientes:

Hoy existe al menos un proyecto de vinculación con la sociedad en cada una de las Carreras de la UCE, y en la mayoría de unidades académicas se han conformado equipos de apoyo a los subdecanos/as, que están a cargo de coordinar esta función sustantiva a nivel de facultad.

Es una actividad que se lleva a cabo con el trabajo de docentes muy comprometidos con la vinculación con la sociedad y que paulatinamente se ha ido cualificando, mediante la capacitación de los equipos en el desarrollo de los proyectos.

El haber escogido algunos territorios para el desarrollo de la vinculación con la sociedad ha posibilitado un trabajo interdisciplinario de interesantes proyecciones, tanto para mayores impactos en la comunidad como para la interrelación entre las facultades.

La falta de suficiente institucionalización de la vinculación con la sociedad supone una débil definición de procesos y normativa de la UCE en este ámbito, provocando que cada Facultad actúe de acuerdo a sus propias visiones y se dificulte un seguimiento más preciso a nivel institucional para potenciar sinergias. Esa misma insuficiente institucionalización ha significado demasiado papeleo para el desarrollo de los proyectos, por los continuos cambios en los requerimientos de evidencias para la evaluación. A esto se suma la falta de digitalización de los procesos de vinculación con la sociedad, lo que vuelve más engorrosa su gestión.

Se ha constatado que la mayoría de proyectos se quedan a nivel de la planificación, con poca ejecución y casi ninguna evaluación, sobre todo evaluaciones de impacto. Los cambios permanentes de docentes en los proyectos de VCS, inciden en la discontinuidad de los mismos y el hecho de que, en algunas Facultades existe un exagerado número de proyectos pequeños de VS que en muchas ocasiones, no se logran cumplir por la falta de docentes.



Existe insuficiente relación con el mundo empresarial y productivo para el desarrollo de las prácticas pre profesionales y educación continua y muy poca gestión para la relación con instituciones internacionales que podrían potenciar fuentes de financiamiento. También se adolece de una falta de correspondencia entre las líneas de investigación de la UCE y los proyectos de vinculación.

Las principales amenazas que se han detectado son: el poco presupuesto para el desarrollo de los programas y proyectos de vinculación, la falta de apoyo a las actividades de vinculación por parte de organismos públicos y privados, los cambios permanentes en la normativa de educación superior sobre esta función sustantiva.

4.5. EJE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

La UCE no cuenta con un sistema de información integral e integrado, debido a que sus bases de datos no están depuradas ni actualizadas, a lo que se debe añadir que estas están dispersas y atomizadas.

Lo señalado no permite contar con una información certera que constituya un instrumento para la toma de decisiones. No se ha ejecutado un estudio integral respecto a las necesidades de equipos y programas informáticos, por lo que no existe una actualización y dotación de acuerdo con las necesidades académicas, investigativas y administrativas.

Existe una deficiente administración del talento humano; no existen estudios prospectivos del personal administrativo, planta docente para garantizar la sostenibilidad en los procesos de promoción de la carrera docente y gestión universitaria.

La ubicación del personal, principalmente el ligado a la Ley Orgánica de Servicio Público y al Código de Trabajo, está mal distribuida y en muchos casos se subutiliza el talento humano.

No existe en la UCE una administración por procesos. El estatuto universitario es procedimental, no define funciones y competencias. La normativa interna es dispersa, desactualizada o inconsistente respecto de los procesos administrativos y académicos. El modelo de gestión vigente es concentrador y centralizado, por lo que es lento e ineficiente.

Los procesos de compras públicas de bienes y servicios son burocráticos y engorrosos, no solo porque no se ha implementado aún un sistema especial para la educación superior, como lo establece la LOES, sino como resultado del modelo de gestión en el que se establece al área de compras públicas como una unidad sin responsabilidades operativas, sino exclusivamente de asesoría.

El sistema de planificación institucional es débil, por la escasa cultura de planificación, así, no se articula el presupuesto con la planificación. En las decisiones de la gobernanza universitaria, no se utiliza las herramientas e instrumentos de planificación de largo y corto plazo por lo que muchas veces prima la lógica reactiva o discrecional.

La gestión financiera a nivel institucional no es eficiente, por cuanto no se han definido los procesos financieros en el marco de un modelo general de procesos y porque el personal que desempeña esas actividades no siempre reúne el perfil y tiene desconocimiento de las normas con las que se administran los recursos en el sector público.

La infraestructura física no es la adecuada, tanto para actividades académicas, de investigación, espacios de alimentación, recreación y gestión universitaria; no se ha adecuado la infraestructura para personas con discapacidad. Sus construcciones tanto antiguas como más recientes no responden a un análisis de necesidad y pertinencia y no todos los predios de la universidad se encuentran legalizados.

Se profundiza esta situación, porque no se aplica un sistema adecuado de planificación y mantenimiento a la infraestructura física existente, por lo que, en algunos casos, los sistemas eléctricos, de agua potable y alcantarillado, están a punto de colapsar.

Pese a todas estas debilidades y amenazas, el prestigio y reconocimiento de la centenaria Universidad Central es un activo invaluable para enfrentar los actuales desafíos, así como el alto nivel de formación, motivación y reconocimiento de sus autoridades.

Desde el punto de vista de gestión, la gobernanza universitaria basada en un adecuado ejercicio del cogobierno y la cultura democrática que se ha ido consolidando, facilita un diálogo permanente entre los estamentos universitarios para la resolución de los problemas y una convivencia respetuosa y estimulante.

Se ha logrado consolidar la estabilidad de una buena parte de la planta docente y el reconocimiento de remuneraciones competitivas en el ámbito de la educación superior, lo que constituye una base para el estímulo de su mejoramiento constante, sumado a las oportunidades de formación que se han facilitado para un creciente número de profesores/as.

Desde el punto de vista de la renovación tecnológica, la UCE cuenta con una data center de última generación y ha podido desarrollar algunos sistemas y plataformas tecnológicas que benefician el proceso educativo y han dado la base para enfrentar con éxito la continuidad de la enseñanza en el periodo de pandemia.

4.6. CONVIVENCIA UNIVERSITARIA

La UCE goza de un prestigio histórico a nivel académico y como referente social, ya que es una de las primeras instituciones de educación superior en el país, que ha merecido el reconocimiento y méritos a nivel nacional e internacional. El prestigio de su personal docente como la calidad de los profesionales que se entrega al país anualmente, caracterizados por estar formados, concienciados y actualizados, con visión ecológica e integradora social, muestra una universidad que trabaja para el desarrollo del país.



Sin embargo de sus honores, no es menos cierto de que se debe competir con otras instituciones que también se manejan en altos niveles de calidad, investigación e innovación.

El Estatuto Universitario que rige a partir del 2019 tiene un enfoque más amplio de avances de atención integral y bienestar a toda la comunidad universitaria que no estaban considerados en el estatuto anterior. El nuevo estatuto ha evolucionado considerando más funciones específicas para Bienestar tales como: Unidades de Arte, Cultura y Deportes, la elaboración de protocolos inherentes a nuestro ámbito de trabajo, informes de gestión semestral, capacitación para el personal entre otras. Otro avance importante es la creación de la Dirección de Seguridad Ocupacional, que le permitirá cumplir importantes funciones en relación con la comunidad universitaria.

En cuanto a los productos conseguidos en los últimos años por todo el equipo de Bienestar Universitario cabe indicar que:

Se amplió la cobertura de becas por excelencia académica, por vulnerabilidad, enfermedades catastróficas, discapacidad, mérito deportivo y artístico, pueblos y nacionalidades.

Se ha logrado mejorar las coberturas económicas a los beneficiarios del Seguro de vida y accidentes estudiantiles y posteriormente se amplió a los servidores de la Universidad pertenecientes al Código del Trabajo.

Se ha implementado programas y/o proyectos de prevención del consumo de drogas y bebidas alcohólicas y la atención de los casos detectados en la comunidad universitaria.

Otro producto alcanzado es contar con espacios físicos funcionales, destinados exclusivamente para el desarrollo de actividades culturales, deportivas, sociales e institucionales de los estudiantes, atendiendo también las necesidades especiales de personas con discapacidad.

Con el fin de apoyar a las y los estudiantes que tienen niños de atención y cuidado se cuenta con un Centro de Desarrollo Infantil.

La Dirección de Bienestar Universitario, cuenta con el servicio de salud integral, brinda atención médica, social, psicológica, orientación profesional y vocacional para la comunidad universitaria, aunque por el alto número de personas, especialmente estudiantes, muchas veces su capacidad se ve rebasada, notándose falta de personal técnico y de servicios para el desarrollo de bienestar, ambiente e integración universitaria.

Por efecto de la pandemia la Dirección de Bienestar Universitario implementó un programa de conectividad en favor de estudiantes de escasos recursos económicos que viven en provincia y sectores rurales de manera que puedan disponer de esta importante herramienta tecnológica.

Bienestar cuenta con políticas y protocolos para prevenir, atender y acompañar casos de violencia y acoso sexual, y brinda asistencia a quienes denuncian estos casos, incluyendo



el respaldo institucional. No obstante, constituye una falencia el no contar con una Defensoría Universitaria permanente.

Se ha implementado la Unidad que garantiza los derechos y atención de las personas con discapacidad.

Pese a todos estos avances, el ejercicio de diagnóstico realizado nos ha mostrado que la situación de pandemia y la virtualidad emergente que se dio, acrecentó barreras de convivencia entre los miembros de la comunidad universitaria.

Hay notables vacíos de comunicación entre la comunidad universitaria, comenzando por el hecho de que la pagina web institucional es desactualizada y nada funcional, lo que no permite que los usuarios internos y externos conozcan los productos, servicios y actividades institucionales. Tampoco se realiza capacitación de Inducción cuando ingresa personal a la Universidad, por lo que hay un desconocimiento del funcionamiento de las Unidades Académicas y Administrativas²⁰.

5.-DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1.- MISIÓN Y VISIÓN

Misión:

Somos una Universidad Pública de calidad, diversa e incluyente, en diálogo con todas las culturas, cuyo propósito es aportar conocimientos que contribuyan al desarrollo humano a través de la investigación científica social y artística, básica y experimental, la vinculación con la sociedad, la proyección en el contexto internacional y la formación de profesionales calificados de grado y posgrado con pensamiento crítico, valores éticos y respetuosos de la naturaleza.

Las grandes directrices que están detrás de la Misión son:

- i. Es diversa e incluyente.
- ii. Aporta al desarrollo humano.
- iii. Desarrolla sus funciones sustantivas con proyección internacional.
- iv. Genera formación de calidad.
- v. Desarrolla pensamiento crítico.

Visión

Al 2027, la Universidad Central del Ecuador será una de las mejores universidades del país y de la región, con sólidas bases de articulación con el sector público, privado y

²⁰ Ver Matrices de Diagnóstico DOFA en el Anexo 3.

comunitario, nacional e internacional, con titulaciones de grado y posgrado de calidad en todas las áreas del conocimiento, apoyadas en programas y proyectos de investigación científica y artística, así como de vinculación, que también aportarán a la solución de los problemas de la sociedad ecuatoriana, con énfasis en los grupos históricamente excluidos, en el marco de un modelo de gestión efectiva.

Las grandes directrices que están detrás de la Visión son:

- i. Se articula con el sector público, privado y comunitario.
- ii. Consigue titulaciones de grado y posgrado de calidad.
- iii. Aporta a la solución de los problemas de la sociedad ecuatoriana.
- iv. Cuenta con un modelo de gestión eficiente, eficaz y de mejora continua.

5.2.-OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Para alcanzar su Visión y Misión, la UCE se plantea los siguientes objetivos Estratégicos para el Período 2023-2027:

OEI 1.-Mejorar la calidad e innovar la oferta académica de grado y posgrado, en el marco de los desarrollos científico-técnicos, tecnológicos y culturales, las necesidades del entorno y la renovación de los modelos educativos y pedagógicos de la UCE.

OEI 2.-Fortalecer el sistema de investigación e innovación abierto, orientado a la generación del conocimiento para mejorar la calidad de la formación profesional y aportar a la solución de problemas de la sociedad, el cuidado de la naturaleza y la discusión en el ámbito cultural y humanista, en articulación con el sector público, privado y comunitario, nacional e internacional.

OEI 3.-Mejorar el impacto de vinculación con la sociedad mediante la ejecución de programas y proyectos transdisciplinarios para mejorar la calidad de la formación profesional integral y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad y al cuidado de la naturaleza, con énfasis en los grupos históricamente excluidos.

OEI 4.-Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera de la Universidad Central del Ecuador, mediante un modelo integral de gestión por procesos, que aporte a elevar su calidad.

OEI 5.- Promover una cultura de paz entre los miembros de la comunidad universitaria fomentando pensamientos, valores y actitudes de respeto a los derechos humanos, la justicia social y la no violencia y fortalecer el sentido de pertenencia institucional entre los miembros de la comunidad universitaria.

OEI 6.- Promover y fortalecer la internacionalización de la institución, con universidades, centros de investigación y organizaciones internacionales de excelencia académica en todo



el mundo.

5.3.- OBJETIVOS OPERATIVOS

5.3.1.-Objetivos Operativos OEI 1 (ACADÉMICO)

OEI 1.-Mejorar la calidad e innovar la oferta académica de grado y posgrado, en el marco de los desarrollos científico-técnicos, tecnológicos y culturales, las necesidades del entorno y la renovación de los modelos educativos y pedagógicos de la UCE.

- 1.1.- Mejorar la gestión de calidad e innovación académica de grado.
- 1.2.-Fortalecer la gestión y desempeño de la calidad docente.
- 1.3.-Ampliar la oferta académica de calidad en programas de postgrado, incluyendo los de investigación en ciencias puras y aplicadas, para fortalecer el impacto de la UCE en el desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

5.3.2.-Objetivos Operativos OEI 2 (INVESTIGACIÓN)

OEI 2.-Fortalecer el sistema de investigación e innovación abierto, orientado a la generación del conocimiento para mejorar la calidad de la formación profesional y aportar a la solución de problemas de la sociedad, el cuidado de la naturaleza y la discusión en el ámbito cultural y humanista, en articulación con el sector público, privado y comunitario, nacional e internacional.

- 2.1.-Fortalecer el sistema de investigación de la UCE, clarificando la función de sus unidades, los procesos de investigación y las responsabilidades del talento humano vinculado a investigación, en articulación con los procesos de gestión.
- 2.2.- Fortalecer la investigación a través de la producción científica, artística e innovación.
- 2.3.- Incorporar los resultados de la investigación en la práctica docente para mejorar la calidad de la formación profesional.
- 2.4.- Brindar soporte a la comunidad, utilizando los productos generados por la investigación.

5.3.3.-Objetivos Operativos OEI 3 (VINCULACIÓN)

OEI 3.-Mejorar el impacto de vinculación con la sociedad mediante la ejecución de programas y proyectos transdisciplinarios para mejorar la calidad de la formación profesional integral y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad y al cuidado de la naturaleza, con énfasis en los grupos históricamente excluidos.

- 3.1.-Evaluar el impacto de la vinculación con la sociedad.
- 3.2.-Mejorar la calidad de la formación profesional integral a través de la participación de profesores y estudiantes en proyectos de vinculación con la sociedad.
- 3.3. Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad a través de la ejecución de proyectos de vinculación con la sociedad.
- 3.4. Fortalecer las alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales para potenciar la gestión de vinculación con la sociedad.

5.3.4.-Objetivos Operativos OEI 4 (GESTIÓN)

OEI 4.-Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera de la Universidad Central del Ecuador, mediante un modelo integral de gestión por procesos, que aporte a elevar su calidad.

- 4.1.-Implementar un nuevo modelo integrado de gestión institucional acorde a los nuevos avances tecnológicos y retos de calidad de la educación superior.
- 4.2.- Mejorar los indicadores de gestión académica, administrativa y financiera institucional.
- 4.3.- Incrementar el profesionalismo, calidad, servicio y pertinencia del personal administrativo, financiero y de servicios de la UCE.
- 4.4.-Formular e implantar un sistema adecuado de comunicación interna y externa.
- 4.5.- Mejorar la infraestructura física, tecnológica y científica de la UCE y su uso eficiente.

5.3.5.-Objetivos Operativos OEI 5 (CONVIVENCIA)

OEI 5.- Promover una cultura de paz entre los miembros de la comunidad universitaria fomentando pensamientos, valores y actitudes de respeto a los derechos humanos, la justicia social y la no violencia y fortalecer el sentido de pertenencia institucional entre los miembros de la comunidad universitaria.

- 5.1.-Implementar la Política Pública de transversalización de la Educación Superior en Derechos Humanos, derechos de la naturaleza e inclusión (Plan de Igualdad)
- 5.2.-Fomentar el sentido de pertenencia institucional en la comunidad universitaria.

5.3.6.-Objetivos Operativos OEI 6 (INTERNACIONALIZACIÓN)

OEI 6.- Promover y fortalecer la internacionalización de la institución, con universidades, centros de investigación y organizaciones internacionales de excelencia académica en todo el mundo.

- 6.1.- Consolidar los procesos de colaboración con IES y otras instituciones extranjeras para las actividades académicas, de investigación y proyectos de posgrado.

6.2.- Fortalecer la movilidad académica en procesos de larga y corta duración; de ámbito internacional y transfronterizo para grado y posgrado.

6.-SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Una de las debilidades identificadas en la fase de Diagnóstico de la elaboración de este Plan Estratégico de Desarrollo Institucional es que en la UCE existe un “Deficiente Sistema de Planificación y escasa articulación con el presupuesto asignado, por lo que la distribución de presupuestos, su ejecución y evaluación es inadecuada”. De allí que en las orientaciones estratégicas se plantea, por un lado, “Fortalecer el sistema de planificación para orientar las políticas institucionales de mediano y largo plazo” y, por otro, “Implantar un modelo de control y seguimiento a la gestión institucional”.

Un aspecto fundamental en la planificación es la implementación de un sistema de evaluación adecuada, que sea participativo, por etapas y que contemple la producción de las funciones sustantivas; actualmente los procesos de acreditación institucional y de carreras, hace énfasis en los procesos de la planificación, ejecución y evaluación con una clara orientación a los resultados, esta situación no sucede en algunas facultades y dependencias administrativas que por lo observado incumplen con los fines de cada unidad contemplados en el estatuto, incumplen con su propia planificación anual y por conclusión no van a alinearse a cumplir con lo estipulado en el PEDI (DPU, 2019: 33).

Por esta razón, esta sección establece los mecanismos para la implementación, seguimiento y evaluación del PEDI 2023-2027, considerando varios niveles, que estén a tono con las actuales tendencias y demandas ciudadanas de transparencia de gestión y acceso a la información, que exige de nuestra universidad, promover y fomentar una cooperación activa de los miembros, mediante una metodología participativa de la comunidad universitaria, para lograr que el PEDI se convierta en un instrumento vivo, dinámico, de real orientación del conjunto de la acción universitaria.

6.1. METODOLOGÍA

Información, socialización, apropiación del PEDI por parte de la comunidad universitaria

Es fundamental que toda la comunidad universitaria, esté al tanto de la planificación estratégica y operativa de la universidad, para tener una mejor comprensión de cómo sus tareas diarias aportan al desarrollo institucional y estar orientados para tomar decisiones y generar acciones que respalden la misión, visión y objetivos estratégicos la universidad, en cada espacio institucional.

De allí que, una vez aprobado el PEDI 2023-2027 deberá desarrollarse una serie de jornadas de socialización y diferentes mecanismos comunicacionales para difundir los aspectos centrales de esta planificación.

Planificación Operativa

Si bien el PEDI es una hoja de ruta para orientar a donde se quiere llegar, se requiere el *Plan Operativo* que se enfoca en las acciones y detalles que permitirán llegar a cumplir las metas trazadas. De allí que, una vez que se apruebe el PEDI, se debe generar la planificación operativa, definiendo prioridades para un periodo anual:

- Proyectos que se requieren llevar a cabo para lograr los objetivos planteados.
- Establecimiento de responsables (departamental o individualmente).
- Establecimiento de las tareas o acciones en función a la misión, visión y objetivos estratégicos.

Los Planes Operativos Anuales (POA) deben entenderse como el instrumento de gestión que contiene la programación de actividades a ser ejecutadas en el período anual, orientadas a alcanzar los objetivos y metas institucionales, así como a contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el PEDI, y permita la ejecución de los recursos presupuestarios asignados en el presupuesto con criterios de eficiencia, calidad y transparencia. Junto con el POA, debe realizarse el Plan Anual de Contrataciones para viabilizar el POA.

Articulación del Aseguramiento de la Calidad en el Sistema de Planificación Universitario

Hoy se da en la UCE un funcionamiento separado de la planificación y del aseguramiento de la calidad, duplicando exigencias a las unidades académicas y administrativas y desgastando esfuerzos institucionales. Se plantea que el aseguramiento de la calidad debe estar plenamente articulado al ciclo de la planificación-seguimiento-evaluación de la UCE.

Desconcentración del planeamiento universitario

Para fortalecer la DPU y crear una cultura institucional de planificación, se implementará una coordinación de planificación en cada Facultad y Unidad administrativa, que sea orientada por la Dirección de Planeamiento, porque la planificación y la evaluación debe constituir un proceso sistémico que dé cuenta de los procesos y sus resultados, realizada en etapas y en correspondencia a los Planes Operativos de cada Unidad Académica o Departamental.

En las Facultades se sugiere que quien asuma esta responsabilidad sea un docente con las cualidades y capacidades técnicas necesarias y con la debida asignación de carga horaria.

Se establecerá en el calendario académico una semana en el semestre noviembre-marzo y otra en el semestre mayo-septiembre destinadas a la planificación y evaluación respectivamente y se propenderá a que estas actividades cuenten con participación de delegados docentes, estudiantiles y de servidores universitarios.

Se revisará la composición de los consejos directivos de las facultades, para que se incluya en estos el/la responsable de la planificación de la facultad, así como a los coordinadores de las funciones sustantivas (vinculación, investigación, docencia).

En los espacios y tiempos de planificación/evaluación deberán participar los/as responsables de aseguramiento de la calidad, que es un componente fundamental de la planificación institucional.

Se plantea implementar como política universitaria un incentivo que premie la realización de la planificación y su cumplimiento efectivo, como por ejemplo la consideración de prioridad presupuestaria de un proyecto que cumpla con los parámetros que se establezcan propuesto por las unidades que logren sus objetivos en un alto nivel.

Herramienta central: un sistema integrado de información de gestión de las tres funciones sustantivas y el área administrativa

Lo anterior no podrá implementarse sin contar con una herramienta básica de la gestión institucional actual que es la disponibilidad de información integrada, producida sobre la marcha y abierta al conocimiento y consulta de los miembros de la comunidad universitaria.

Este tipo de información será el medio idóneo para evidenciar las actividades realizadas, dar seguimiento a los logros obtenidos, generar las mejoras requeridas y tomar decisiones basadas en información real.

Además, un sistema integrado de información de la gestión permitirá automatizar y simplificar los procesos-trámites e incrementar la eficiencia; fomentar la cultura de transparencia, con información pública y al alcance de todos; optimizar recursos humanos y económicos, entre otros aspectos.

6.2. INSTANCIAS DE SEGUIMIENTO

Cada Unidad de Planificación será responsable del seguimiento de su planificación, pero se establecen tres instancias de seguimiento global de la implementación del PEDI 2023-2027, dos de ellas constan en el Estatuto Universitario y una adicional, como fruto de la experiencia de participación del “Grupo Consejero” en la fase de diseño del Plan.

Dirección de Planeamiento Universitario

El Estatuto Universitario en su artículo 43.2, establece las funciones del Director de Planeamiento Universitario, entre las cuales se detalla, entre otras, las siguientes:

- b.** Emitir directrices para el diseño e implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, Planes Operativos Anuales, Planes Anuales de Política Pública de las unidades académicas de la Universidad Central del Ecuador;
- c.** Planificar, organizar y supervisar la gestión e implementación de planes, programas y proyectos institucionales en coordinación con las unidades respectivas;

- d. Coordinar y controlar la ejecución de planes, programas y proyectos institucionales...
- e. Proponer los sistemas de evaluación y seguimiento tanto como los métodos y procedimientos para la planificación universitaria.

El rol de la Dirección de Planeamiento Universitario será el de coordinar todo el ciclo de planificación interna de la universidad, además de sus funciones de relación con entidades de planificación externas.

Comisión Técnica del HCU

El Estatuto Universitario establece en la Disposición General Décima que “El Honorable Consejo Universitario, conformará anualmente una comisión técnica para dar seguimiento y evaluar la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

En consonancia con esta disposición, el Art. 12 A del Reglamento de Funcionamiento de las Comisiones Permanentes y Especiales de la Universidad Central del Ecuador establece que “Esta Comisión estará integrada por miembros del Honorable Consejo Universitario, respetando el porcentaje de cogobierno más el Director de Planeamiento Universitario y personal técnico de apoyo, que se conformará anualmente mediante resolución del HCU y tendrá por objeto efectuar el seguimiento y evaluar la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. El Presidente (a) y Secretario (a) será designado de entre sus miembros.

La importancia del funcionamiento de esta Comisión conformada por miembros electos al HCU es que la planificación y evaluación institucional será materia de discusión del máximo órgano colegiado de la UCE, que podrá tomar las resoluciones pertinentes para impulsar su cumplimiento, así como para realizar los ajustes que se vean necesarios conforme al despliegue de las actividades del PEDI y las condiciones del contexto.

Consejería universitaria del Plan Estratégico de la UCE

Partiendo de la necesidad de crear la cultura institucional de planificación y rendición de cuentas en la Universidad Central del Ecuador es imperativo propiciar el involucramiento de miembros de la comunidad universitaria que no pertenezcan a los órganos de gestión y decisión universitaria y que puedan aportar una visión crítica, independiente y plural de la marcha de la universidad, a la luz de los lineamientos estratégicos establecidos en el PEDI. Este involucramiento podrá viabilizarse a través de una consejería universitaria conformada por profesores, estudiantes y servidores universitarios, que mantenga relación con la Dirección de Planeamiento Universitario y pueda hacer conocer sus puntos de vista a las autoridades y comunidad universitaria en los momentos específicos destinados a la planificación y evaluación institucional o alertar sobre aspectos de interés que requieran ser tomados en cuenta en la marcha de la universidad.

Esta consejería tendrá libre acceso a la información de la gestión generada en el Sistema Integrado de Información de Gestión y podrá expresarse libremente a través de los canales

institucionales de comunicación. Su creación y funcionamiento será normado por un instructivo.

BIBLIOGRAFÍA:

Andueza F. (2021). Informe sobre el ranking de universidades Scimago 2021 y la Universidad Central del Ecuador. FIGEMPA. Universidad Central del Ecuador. Quito. (Inédito)

Argota Pérez G, Celi Saavedra L, Campos Perez R (2019). Política científica universitaria: pensamiento estratégico. Campus. Vol. 24(27): 11-22. [10.24265/campus.2019.v24n27.01](https://doi.org/10.24265/campus.2019.v24n27.01)

Banco Interamericano de Desarrollo. BID (abril 16, 2018). Estudio del BID insta a América Latina y El Caribe a modernizar la gobernanza de las telecomunicaciones para reducir la brecha digital. Noticias BID: Recuperado en <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-del-bid-insta-america-latina-y-el-caribe-modernizar-la-gobernanza>.

Bonilla, Luis (2022) Construyendo un culpable para los efectos negativos de la transformación digital. En “Otras voces en la educación”. Recuperado en <https://otrasvoceseneducacion.org/archivos/author/luisbo>

Castells, M. (2002) La galaxia internet. Madrid. Plaza & Janés.

Celi Apollo Luis & Muñoz de Camacho Samaria (2017). El posicionamiento de las instituciones de educación superior del Ecuador en el Webometric. Cuadernos del VIPS Vol. 2: 1-24. [EL POSICIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR EN LA WEBOMETRICS \(epn.edu.ec\)](https://www.ejournals.org/doi/10.24265/campus.2019.v24n27.01)

Cevallos, Marcelo (2022). Autonomía financiera y sostenibilidad de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas. Presentación realizada en Foro “Implicaciones de la Reforma a la LOES”, realizado en Universidad Técnica del Norte (10-02-2022). Mesa de Educación Superior de los Diálogos Nacionales de Fundación ESQUEL, Quito.

Cepeda, V. (2022) Las concepciones pedagógicas en la Educación Superior. En “Aprendamos a educar”. Fernando Rodríguez (Editor). Colectivo Aprendamos a Educar.

CEPAL. Panorama social de América Latina 2021. [Panorama Social de América Latina 2021 \(cepal.org\)](https://repositorio.cepal.org/publicaciones/1/S1900203.es)

Compte Guerrero, María Fernanda y Ricardo Alberto Pozo Urquiza (2022): La evaluación de la investigación como función sustantiva de las instituciones de educación superior ecuatorianas. En “El sistema universitario ecuatoriano a la luz de su evaluación 2019-2010”,

Ana María Burbano y Silvia Vega (Editoras). Universidad del Azuay, Cuenca (241-291). <https://doi.org/10.33324/ceuzuay.254>

Consejo de Educación Superior (2021): Diagnóstico para el Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior.

Diéguez, A. (2017): Transhumanismo: La búsqueda tecnológica del mejoramiento humano. Barcelona: Herder.

Dirección de Planeamiento y Desarrollo Universitario (2019). Informe de Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2018-2022. Mayo 2019.

Isch, E.(2022). El derecho a la educación superior y sus amenazas. En. *Aprendamos a Educar*. Ed. Fernando Rodríguez: Colectivo Aprendamos a educar.

Manfredi J. La universidad en el mundo post-covid. [La universidad en el mundo post-covid | Escuelas de negocio | Cinco Días \(elpais.com\)](#)

Martínez Garcés, Josnel & Barreto Ferreira, Javier (2018). Centros de investigación universitarios e inversión tecnológica: ¿en qué se invierte? *Revista Innovare*. Vol. 7 (2): 1-13). DOI: <http://dx.doi.org/10.5377/innovare.v7i2.8078>

Ministerio de Economía y Finanzas (2022). Proforma 2022. [PowerPoint Presentation \(finanzas.gob.ec\)](#)

Observatorio de Gasto Público (2022): Dinero para educación pública. Discursos Populistas y Presupuestos de Papel. Quito. [informe dinero para la educación.pdf - Google Drive](#)

UNESCO *Institute for Statistics*, Compendio Mundial de Educación 2009. [Compendio mundial de la educación 2009: comparación de las estadísticas de educación en el mundo - UNESCO Biblioteca Digital](#)

UNESCO *Institute for Statistics*, Compendio Mundial de Educación 2011. [Compendio mundial de la educación 2011: comparación de las estadísticas de educación en el mundo - UNESCO Biblioteca Digital](#)

UNESCO. Declaración de Incheon. 2016. [Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos - UNESCO Biblioteca Digital](#)

UNESCO. Encrucijada de la Educación en América Latina y el Caribe.2022. [La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe: informe regional de monitoreo ODS4-Educación 2030 - UNESCO Biblioteca Digital](#)



UNESCO, Gabinete Sectorial de lo Social, Secretaría Toda una Vida, SENESCYT (2020): Evaluación de los efectos e impactos del Covid-19 en la educación superior. <https://siau.senescyt.gob.ec/download/efectos-e-impactos-del-covid-19-en-educacion-superior/?wpdmdl=10892&refresh=6234b68804dec1647621768ONU>

Universidad Central del Ecuador (2019). Estatuto de la Universidad Central del Ecuador.

Universidad Central del Ecuador (2022). Reglamento de Funcionamiento de las Comisiones Permanentes y Especiales de la Universidad Central del Ecuador (Aprobado en sesión del HCU del 28 de junio de 2022).

Unzué M & Rovelli L. (2017). Cambios, tendencias y desafíos de las políticas científicas recientes en las universidades nacionales de Argentina. Tla-melaua. Vol. 11 (42): 242-261. <https://doi.org/10.32399/rtla.11.42.289>

Walsh, C., (2013). Lo pedagógico y lo decolonial: Entretejiendo caminos. En Walsh, C., (editora) (2013) Pedagogías Decoloniales. Prácticas insurgentes de resistir, (re)existir y (re)vivir. Tomo I. Ediciones Abya-Yala.



ANEXO 1

Miembros de la Comisión de Discusión Estratégica del HCU

Silvia Vega, Representante docente de la F. de Ciencias Sociales y Humanas

Coordinadora de la Comisión

Decanos

Humberto González, Decano de la F. de Ingeniería Química

Rafael Polo, Decano de la F. de Ciencias Sociales y Humanas

Representantes docentes²¹

Denice Muñoz, Representante de la F. de Ciencias Sicológicas

Representantes estudiantiles

Christopher Calle, F. de Ciencias Económicas

Kathya Urcuango, F. de Cultura Física

Representante de Trabajadores

Patricia Freire

Miembros del Equipo Técnico de la Discusión Estratégica

Jaime Jimenez, Director de Planeamiento Universitario

Coordinador Técnico

Alfonso Isch, Director General Académico

Bertha Estrella, Directora de Investigación

Pedro Iván Moreno, Director de Vinculación con la Sociedad

Francisco Jácome, Director Administrativo

Nilka Perez, Directora de Bienestar Universitario

Luis Fernando Cabrera, Director de Aseguramiento de la Calidad

Miembros del Grupo Consejero de la Discusión Estratégica

Alvaro Cuadra, F. de Comunicación Social

Felix Andueza, FIGEMPA

Flavio Arroyo, Facultad de Ingeniería

María Belén Mena, F. de Ciencias Médicas

²¹ Para los ajustes finales participaron en la Comisión: Julieta Logroño, representante docente de la Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación y Carolina Montero, Directora de la Dirección de Doctorados e Innovación.



Maritza Balcázar, F. de Arquitectura y Urbanismo

Mauricio Pacheco, F. de Jurisprudencia

Patric Hollenstein, F. de Ciencias Económicas

RAZÓN: EI PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PEDI 2023-2027 DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, fue aprobado por el Honorable Consejo Universitario en sesión ordinaria de 12 de septiembre de 2023.- CERTIFICO. -

**Dra. Paulina Armendáriz L. de Estrella MSc.
SECRETARIA GENERAL Y DEL HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO**