

UNIVERSIDAD DE CUENCA
PLAN ESTRATÉGICO
2022-2027

Universidad de Cuenca

María Augusta Hermida Palacios
Rectora

Juan Leonardo Espinoza Abad
Vicerrector Académico

Monserath Jerves Hermida
Vicerrectora De Investigaciones

Galo Alfredo Ordoñez Castro – **Decano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo**
Reynel Alberto Alvarado Aluma – **Decano de la Facultad de Artes**
Eduardo Jose Chica Martinez – **Decano de la Facultad de Ciencias Agropecuarias**
Victor Gerardo Aguilar Feijo – **Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**
Ana Lucia Serrano López – **Decana de la Facultad De Ciencias de la Hospitalidad**
Vilma Mariela Bojorque Iñiguez – **Decana de la Facultad de Ciencias Médicas**
Fausto Leonardo Zaruma Torres – **Decano de la Facultad De Ciencias Químicas**
Fernando Herminio Ortiz Vizuite – **Decano de la Facultad de Filosofía, letras y Ciencias de la Educación**
Ciro Mauricio Larco Barros – **Decano de la Facultad de Ingeniería**
Juan Antonio Peña Aguirre – **Decano de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Políticas y Sociales**
Marcelo Enrique Cazar Almache – **Decano de la Facultad de Odontología**
Antonio Alejandro Espinoza Ortiz – **Decano de la Facultad de Psicología**

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

Irene Cedillo Orellana, Fernando Gerardo Bermudez, Ángel Rodrigo Japón Gualán - **Investigadores Miembro del Consejo Universitario**

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

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

Jorge Daniel López Zamora - **Coordinador de la Comisión Editorial**
María Eugenia Estrella Toral - **Coordinadora de Relaciones Públicas y Comunicación**
Fernando Virgilio Calle Ramírez - **Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional**
Rocío Campoverde Carpio - **Coordinadora General del Centro Documental Regional Juan Bautista Vázquez**
Miguel Fernando Martínez Toledo - **Director Administrativo Financiero**
Juan Pablo Carvallo Ochoa - **Director de Cuenca Ciudad Universitaria**
Juan Fernando Castillo Serrano - **Director de Educación Continua**

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

Equipo técnico de la fase de diagnóstico:

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

Equipo técnico de la fase de diseño y despliegue estratégico:

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

Dirección Metodológica:

Cristian Castillo Peñaherrera

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

Tabla de contenido

Presentación.....	5
Introducción	7
Metodología de construcción	9
1 FODA INSTITUCIONAL	12
1.3.1 Fortalezas	13
1.3.2 Debilidades.....	15
1.3.3 Oportunidades	19
1.3.4 Amenazas	21
2. Diseño Estratégico del Plan	24
2.1 Elementos orientadores.....	26
2.1.1 Misión.....	26
2.1.2 Visión al 2027	27
2.1.3 Valores Institucionales	27
2.2 Objetivos estratégicos 2022-2027.....	29
2.3 Mapa estratégico	30
3. Despliegue Estratégico	33
3.1 Cuadro de Mando Integral	35
4. Modelo de gestión	44
4.1 Definición de responsabilidades	45
4.1.1 Responsabilidades de ejecución	45
4.1.2 Responsabilidades de seguimiento.....	45
4.2 Coordinación de la implementación	46
4.3 Diseño e implementación de las iniciativas estratégicas	47

Presentación

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

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

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

Todas estas orientaciones deben estar plasmadas en una guía general de fácil acceso y comprensión que dé sentido a todas las acciones de todos los estamentos universitarios y construya la Universidad de Cuenca del futuro, que responda a las exigencias del nuevo momento histórico y prepare las condiciones para enfrentar las grandes transformaciones que vivirá la educación superior del país y el mundo. Esta guía es el Plan Estratégico UCUENCA 2022-2027 que presentamos a toda la comunidad universitaria.

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

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

María Augusta Hermida Palacios
RECTORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

Introducción

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

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

Este resumen tiene 4 partes. El primer capítulo es la consolidación del proceso de diagnóstico realizado durante la construcción del plan, en la que se realizó un profundo análisis interno y externo que permitió presentar el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que caracterizan a la universidad.

En el capítulo de diseño estratégico, se detallan los enunciados de Elementos Orientadores de Misión, Visión y Valores Institucionales, así como el detalle de los Objetivos Estratégicos Institucionales que se deben lograr para alcanzar la Visión de largo plazo de la Universidad

de Cuenca. Los objetivos estratégicos se presentan en función de la herramienta de Mapa Estratégico, para establecer las relaciones que existen entre cada uno de los objetivos y en función de las perspectivas internas de gestión.

El tercer capítulo de despliegue estratégico presenta las estrategias e iniciativas estratégicas que se deberán desarrollar a lo largo del periodo de vigencia del plan, así como los indicadores y metas a alcanzar durante los 5 años para lograr los objetivos estratégicos.

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

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

Metodología de construcción

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

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

Para el análisis de la situación externa se realizó:

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

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

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

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

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

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

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

1 FODA INSTITUCIONAL

Los datos obtenidos en la fase de diagnóstico fueron sujetos a discusión en los talleres convocados para la construcción de los elementos orientadores. El resumen que se presenta a continuación, es el resultado de los 22 talleres realizados durante el proceso de construcción del Plan Estratégico.

Para facilitar la lectura coherente de la información a lo largo del proceso estratégico, se presenta la información de cada categoría del análisis, cruzada con las perspectivas del mapa estratégico que sirvieron de sustento metodológico para el diagnóstico y que servirán también para la definición de los objetivos estratégicos, como se podrá apreciar más adelante.

1.3.1 Fortalezas

Sociedad

- La universidad de Cuenca cuenta con prestigio y reconocimiento a nivel nacional e internacional
- La sociedad tiene una percepción de calidad y un buen nivel de satisfacción con la Universidad
- Los servicios que ofertamos a la sociedad son diversos
- La oferta académica actual es amplia y diversa

Aprendizaje y crecimiento

- El número de docentes con PhD es relativamente aceptable y está en crecimiento
- El número de docentes que actualmente se encuentra cursando sus estudios doctorales se mantiene en crecimiento
- La Universidad cuenta con departamentos y grupos de investigación en las diferentes áreas académicas
- La Universidad cuenta con programas de becas e incentivos por rendimiento académico
- Ejecución del Programa Honores Vanguardia que recluta y forma a los estudiantes sobresalientes

- La Universidad es inclusiva en diversidad de género, etnias y culturas

Procesos

- Los equipos e instalaciones de la Universidad son adecuados para los procesos de aprendizaje
- La U de Cuenca tiene capacidad para ofertar programas de tercer y cuarto nivel, incluyendo doctorados
- La U de Cuenca tiene carreras diversas en varias áreas del conocimiento
- La educación en todos los niveles ofertados es de calidad
- La ratio alumnos - docentes está acorde a los parámetros internacionales
- El Departamento de Idiomas tiene una oferta permanente de programas en otras lenguas
- La Universidad cuenta con convenios para la realización de prácticas estudiantiles en diferentes instituciones y empresas

Talento Humano

- El personal docente posee un nivel de formación satisfactorio, acorde a los requerimientos de la Universidad
- El personal administrativo cuenta con un grado de formación satisfactorio.
- Los docentes, personal administrativo y empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia hacia la Universidad
- Las personas que trabajan en la institución perciben que el trabajo en la Universidad aporta al desarrollo personal de docentes, empleados y personal administrativo

Financiero

- La Universidad tiene capacidades para gestionar el incremento de recursos
- La Universidad tiene servicios que pueden ser sostenibles

1.3.2 Debilidades

Sociedad

- La Universidad ha perdido presencia como referente del análisis político y social para la comunidad
- La sociedad tiene poco conocimiento sobre la oferta académica universitaria total y otros servicios que brinda la Universidad
- La interacción entre la Universidad y la comunidad es escasa
- La oferta académica actual no abarca los cambiantes requerimientos de los potenciales nuevos estudiantes
- La universidad no cuenta con otras modalidades de estudio para incrementar el acceso a la educación superior
- La oferta actual de formación académica se concentra en carreras con alta saturación en el mercado
- No existe capacidad institucional para incrementar la oferta de cupos actual
- La asignación actual de cupos no prioriza a personas de escasos recursos
- Algunas carreras no logran generar la demanda necesaria para su desarrollo
- La oferta disponible de estudios de posgrado es baja en comparación con otras instituciones de educación superior
- Los procesos de investigación no generan el impacto esperado en la sociedad
- La bolsa de trabajo tiene un impacto limitado en acercar oferta y demanda laborales

Aprendizaje y crecimiento

- El comportamiento individualista es un rasgo predominante de la cultura organizacional
- La resistencia al cambio y la aversión al riesgo son rasgos predominantes de la cultura organizacional.

- La democracia interna se percibe restringida, con estilos de liderazgo vertical y poca transparencia en la rendición de cuentas
- Las y los docentes no tienen capacidades adecuadas para el uso de las TIC en el proceso de enseñanza - aprendizaje
- Las TIC para docencia, investigación y gestión institucional son poco aprovechadas
- No se cuenta con protocolos y capacitación para registro de publicaciones-investigaciones
- Las publicaciones científicas no son divulgadas
- Las restricciones y limitaciones internas para acceder a información dificultan el desarrollo institucional
- Las capacidades institucionales para la gestión estratégica son limitadas
- La evaluación docente no está vinculada con cambios para la mejora de la enseñanza-aprendizaje ni para reconocimiento de docentes con puntajes altos
- los programas de prevención y apoyo a casos de discriminación por género, orientación sexual, etnia o discapacidad tienen un impacto limitado

Procesos

- Un alto número de procesos no están identificados o estandarizados, lo que genera incertidumbre y duplicación de esfuerzos
- En general, existe desconocimiento sobre los procesos existentes y estos no se ejecutan de manera adecuada
- La reglamentación interna es poco operativa y obstaculiza la implementación efectiva de los procesos
- La coordinación académico-administrativa al interior de las facultades y entre éstas y las dependencias administrativas limitan la gestión eficiente de los recursos.
- Los procesos de apoyo son lentos, burocráticos, demasiado complejos y no están orientados al usuario

- Los modelos de gestión por tipo de servicio no son explícitos ni homogéneos y se gestionan de manera diferente según cada unidad
- La información de registros administrativos no está consolidada ni homologada.
- Las bases de datos tienden a ser incompletas y contener fallos que impiden la gestión
- Los procesos académicos no están identificados ni catastrados
- El modelo educativo prevalece el adultocentrismo y la falta de empatía hacia el estudiante.
- La política de gestión de educación continua, dificulta la sostenibilidad de los servicios
- Limitados modelos de prestación de servicios
- No se produce un número competitivo de artículos para publicación en Q1
- Los modelos de gestión de los servicios de investigación y consultoría no contemplan etapas de seguimiento o venta cruzada
- Las políticas de investigación no establecen las condicionantes de impacto social y científico para el fortalecimiento de la docencia-investigación y la promoción de la I+D+i
- La menor cantidad de mujeres investigadoras impacta en los abordajes y líneas de investigación
- Los mecanismos de seguimiento a la colaboración con entidades internacionales son limitados
- Las actividades estratégicas de la Universidad no cuentan con enfoque prospectivo de la gestión
- La calidad de la infraestructura es heterogénea y limita el aprendizaje, la innovación científica y la gestión institucional.

Talento Humano

- La carga de trabajo no es equilibrada en la planta docente, así, por una parte, tenemos docentes titulares con asignaciones mínimas de horas clase, y otros con sobrecarga, al mismo tiempo que se ha disminuido la nómina de docentes.
- Algunas y algunos miembros de la planta docente realizan otras actividades laborales o políticas que inciden en su dedicación efectiva

- El personal administrativo presenta menos satisfacción con el trabajo
- La inestabilidad laboral del personal contratado, tanto docente como administrativo, genera incertidumbre
- La función de técnico de investigación no figura en la estructura del talento humano para procesos de investigación,
- Las políticas de ingreso y permanencia en la organización son difusas y generan confusión
- La distribución del personal para cubrir las necesidades institucionales es ineficaz
- Los procesos de formación al personal suelen no estar vinculados con sus necesidades para el mejoramiento del desempeño en el trabajo
- Los procesos de inducción al personal para garantizar una adecuada inserción laboral son ineficientes

Financiero

- La universidad tiene una limitada capacidad de generación y optimización de ingresos por autogestión
- Los proyectos de Inversión (infraestructura, bienes, servicios) no están ajustados a procesos de planificación
- La planificación no está vinculada con el ciclo presupuestario ni considera metas concretas a largo plazo
- El Modelo de gestión financiera es poco flexible y limita la implementación de estrategias de contingencia
- La asignación de recursos para gestión estratégica o investigación es poco equitativa
- La gestión presupuestaria retrasa el flujo de liquidez
- La distribución del presupuesto universitario prioriza las inversiones en el campus principal, en perjuicio de los demás campus
- El modelo de asignación y gestión de fondos para investigación dificultan la sostenibilidad de las líneas de investigación y de los equipos de trabajo

1.3.3 Oportunidades

Sociedad

- El entorno académico nacional e internacional reconoce el desempeño de la universidad
- La sociedad reconoce la calidad de la Universidad y tiene expectativas altas sobre el aporte de la universidad a la solución de problemas públicos.
- la sociedad considera que la educación superior es importante para el futuro
- La sociedad demanda de investigación en salud y ciencias sociales
- Creciente demanda de la sociedad en la región por acceder a servicios como los que presta la Universidad (formación académica, consultoría, actualización profesional)
- La demanda estudiantil se mantendrá estable en los años siguientes y buscará ofertas más amplias de formación
- La demanda estudiantil de estudios de posgrado tiende a crecer
- Nuevas corrientes académicas en diferentes ramas de la ciencia en las que la Universidad tiene capacidad
- El mercado laboral tiene buena percepción de la calidad de los profesionales de la Universidad
- Las empresas tienen una percepción favorable de la Universidad
- Las empresas y el sector público se muestran dispuestos a trabajar en conjunto con la Universidad
- El sector empleador demanda talento humano con profesiones intermedias
- Los sectores empleadores requieren de talento humano habituado al mejoramiento continuo
- El mercado laboral demanda profesionales mejor formados en áreas más complejas
- Marco regulatorio permite diversificar la oferta de educación superior (carreras técnicas y tecnológicas)
- El gobierno entrante ha sugerido su disposición a ampliar la autonomía universitaria

Aprendizaje y crecimiento

- Es relativamente sencillo acceder a información y tecnología en los diferentes ámbitos de la ciencia
- El entorno tecnológico tiende a ser bastante cambiante
- Los nuevos medios de comunicación permiten posicionar y promocionar con mejor impacto, los servicios de la Universidad

Procesos

- La calidad del sistema de educación superior ha mejorado en los últimos años
- Existen redes académicas internacionales para facilitar intercambios estudiantiles
- El sector de educación superior está desarrollando nuevas modalidades de educación, tanto híbrida como a distancia.
- Tendencia creciente del sector en general, a desarrollar más redes que facilitan la internacionalización
- Existencia y acceso sencillo a redes académicas internacionales para la lucha contra el cambio climático
- Mayor oferta disponible para acceso a internet en la región
- Información disponible sobre prácticas exitosas para mejorar las oportunidades de ingreso más equitativo a la educación superior
- Tendencia creciente a incorporar nuevas ofertas de educación que permitan disminuir la brecha digital y aumentar la alfabetización digital
- Tecnologías disponibles para mejorar la capacidad bioclimática de los campus universitarios

Financiero

- La cooperación internacional está disponible para aportar en procesos de formación continua
- Existen redes académicas internacionales para facilitar el financiamiento de investigación

1.3.4 Amenazas

Sociedad

- El nivel de diferenciación entre la Universidad de Cuenca y otras IES locales no es significativo
- La sociedad percibe a la Universidad con escaso desarrollo tecnológico, en comparación con otros oferentes
- Las otras IES de la ciudad de Cuenca están creciendo y mejorando su posicionamiento en la sociedad
- La oferta académica de posgrado en IES nacionales e internacionales es competitiva en precio y tiempo de duración
- Las IES se adaptan y tienen respuestas de innovación acelerada
- Se ha incrementado el número de institutos tecnológicos superiores y universitarios que ofertan carreras técnicas y tecnológicas reconocidas como de tercer nivel
- La relación entre oferta y demanda estudiantil todavía es negativa
- El mercado laboral está deprimido y puede mantenerse así por periodos largos
- Los nuevos profesionales tienen dificultades para acceder a empleo de calidad en poco tiempo
- Las y los nuevos estudiantes mantienen demanda excesiva en determinadas carreras más tradicionales
- Las y los nuevos estudiantes mantienen déficits formativos para ingresar a la universidad
- El graduado de la Universidad de Cuenca no es visto por la empresa como un profesional con habilidades blandas lo suficientemente desarrolladas
- El marco regulatorio nacional va a atravesar un periodo de cambios constantes que genera inestabilidad en las proyecciones de mediano plazo
- La pandemia a nivel mundial tiene un comportamiento poco estable que incide en la calidad de las proyecciones de mediano plazo

Aprendizaje y crecimiento

- Los cambios derivados de la globalización y desarrollo son rápidos
- La información externa a la institución, relevante para el despliegue de procesos, es escasa y restringida

Procesos

- Los procesos de acreditación impulsados por los órganos reguladores no responden a las necesidades institucionales
- Los procesos que se deben realizar con los órganos reguladores son demasiado burocráticos
- Órganos rectores tienen poca capacidad para gestionar la información del sector con oportunidad y calidad
- Limitada visión de cooperación interuniversitaria para optimización de recursos e iniciativas conjuntas
- Otros operadores han alcanzado altos niveles de innovación en sus modelos educativos
- Otros operadores cuentan con diversos recursos para el fortalecimiento de la investigación

Talento Humano

- Las políticas de empleo público pueden incidir en la satisfacción y compromiso de las y los funcionarios universitarios
- Existen vacíos legales en la LOES que no permiten una adecuada gestión del talento humano

Financiera

- Los tiempos de asignación presupuestaria desde el gobierno central son inciertos
- La asignación presupuestaria desde el Estado central no alcanza para cubrir las necesidades operativas universitarias

- La asignación presupuestaria hacia la Universidad depende del FOPEDUPO, fondo que varía de acuerdo a los ingresos petroleros
- Fondos universitarios ingresan con retraso de varios meses luego del inicio del año fiscal
- El marco regulatorio de gestión presupuestaria para la universidad pública limita el despliegue de acciones autónomas que permitan el flujo financiero
- Se prevé un recorte sistemático de los recursos para la universidad pública en los años venideros

2. Diseño Estratégico del Plan

El proceso de diseño estratégico de las organizaciones es el momento en el que los miembros de la institución se plantean cuestiones fundamentales sobre la razón de ser de la entidad, hacia dónde debe ir, cómo puede alcanzar ese norte (o sur, si se prefiere). En esta segunda parte se presentan los enunciados definitivos de Misión, Visión, Valores Institucionales y Objetivos Estratégicos.

La definición de estos conceptos se realizó a través de los 22 talleres de trabajo en los que participaron representantes de los diferentes estamentos universitarios, desde los estudiantes hasta los directivos. El proceso de taller fue altamente participativo, orientado a suscitar el mejor de cada participante en la reflexión de cuál es la razón de ser de la organización, así como cuáles deberían ser los grandes resultados que debería buscar en el periodo de vigencia del plan, así como con qué comportamientos.

La forma de trabajo permitió obtener variados enunciados que fueron procesados en diferentes secciones hasta obtener una versión definitiva, que guarda la esencia de los criterios fundamentales aportados a lo largo del proceso constructivo, por todos los participantes.

2.1 Elementos orientadores

Todo proceso de planeación estratégica, requiere, como condición sine qua non, definir con exactitud la forma en la que organización entiende su quehacer su futuro más deseable, así como el comportamiento esperado que permita alcanzar ese futuro y finalmente, los grandes resultados que deben obtenerse para garantizar que su quehacer se tangibiliza y alcanza ese futuro. Los elementos orientadores no deberían ser pensados como el cumplimiento de formalidades meramente, sino como la definición exacta de los criterios que regirán las acciones futuras.

2.1.1 Misión

La misión es un enunciado que define o re define con exactitud la razón de ser de la organización. De alguna forma, es el concepto que le da sentido a todas las acciones cotidianas que se realizan. No pretende ser un deseable, sino más bien, un tangible, una idea que cruza todas las acciones cotidianas de todas las personas que conforman la Universidad. Nuestra institución es única, no solo por su historia, sino por la forma en la que realiza sus acciones cotidianas, y por ello, proponemos una redefinición exhaustiva de nuestro propósito institucional.

Formar investigadores y profesionales comprometidos con una sociedad justa, diversa y sostenible, dispuestos a ser agentes de transformación.

El orden no es casual. Uno de los desafíos que nos depara el futuro, como se ha visto a lo largo de la primera parte de este documento, es la necesidad de replantear **nuestro modelo educativo** y de **reorientar todas nuestras actividades, proyectos, planes y programas** hacia la formación de personas con capacidad para entender y mejorar el conocimiento de nuestras realidades, gracias a lo cual tengan un comportamiento profesional en todas las

ramas de las ciencias y las artes en las que educamos, con lo cual puedan transformar las sociedades.

2.1.2 Visión al 2027

La visión, por su parte, corresponde a la necesidad de darle un relativo sentido al futuro deseado, al que está en manos de la Universidad construir. Es un desafío colectivo sobre el cual podemos trabajar todos juntos. Es un estado de las cosas que podemos lograr si nos comprometemos con él. Nosotras y nosotros creemos que es posible que:

Al 2027 la Universidad de Cuenca es una comunidad universitaria innovadora y resiliente, integrada al mundo a través de la generación de conocimiento pertinente, de calidad y comprometida con la sociedad.

Estamos convencidas y convencidos que en este periodo podemos construir esta comunidad, con estas características y estas capacidades. Lo que hemos logrado hasta ahora así lo demuestra, sabemos que el camino escogido no es sencillo, pero sabremos todas y todos estar a la altura de las circunstancias.

2.1.3 Valores Institucionales

Entendemos por valor a la creencia de que un comportamiento es deseable o necesario para hacer notorio el cumplimiento de la misión y a la vez, nos acercará a lograr nuestra visión. Esta comprensión no es arbitraria. Como universidad proponemos que estos valores deben expresarse en comportamientos cotidianos de todas y todos los que conformamos la institución. Consideramos que solo con estos comportamientos cotidianos, podremos

alcanzar nuestros objetivos y hacer realidad nuestra visión. Hemos acordado 6 valores institucionales que se explican de la siguiente manera.

Excelencia

Nuestras acciones están encaminadas al logro de objetivos para el servicio de la sociedad y la búsqueda permanente de la calidad educativa.

Respeto

Nos reconocemos, unos a otros, como actores legítimos, que convivimos en una comunidad diversa

Sentido de comunidad

Compartimos objetivos comunes y aceptamos las diferencias naturales con compromiso cooperativo y sentido de pertenencia.

Equidad

Garantizamos que cada quien reciba lo que necesita según su propia realidad

Adaptabilidad

Somos capaces de enfrentar contextos variables con oportunidad y prospectiva.

Trabajo en equipo

Cooperamos desde nuestras capacidades, conocimientos y destrezas para alcanzar un propósito compartido.

Cada cosa que hagamos, cada proyecto que emprendamos, cada curso nuevo que iniciemos, cada clase nueva, cada investigación, cada gestión, debería estar permeada por estos comportamientos, no como una opción, sino como una impronta de la gestión en la Universidad de Cuenca.

2.2 Objetivos estratégicos 2022-2027

Como es de conocimiento, una manera fácil de explicar un objetivo estratégico, es definirlo como un resultado que consideramos, nos acerca a materializar nuestra visión. Para definir el número suficiente de objetivos organizacionales, hemos mantenido el enfoque metodológico de Norton y Kaplan, a fin de garantizar que cada perspectiva tiene, al menos un objetivo, con lo cual podamos asegurar la sostenibilidad de la planeación, al atacar todas las áreas que debemos cubrir para que nos acerquemos a nuestro futuro deseado. Para el proceso de construcción del plan de la Universidad de Cuenca, hemos trabajado con las perspectivas de la Sociedad, Aprendizaje y Crecimiento, Procesos, Talento Humano y Financiera. En este mismo orden se presentan los objetivos estratégicos de la Universidad para el periodo 2022-2027

Tabla 01

Objetivo	Perspectiva de la Sociedad
S1	Formar profesionales cualificados y comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior
S2	Incidir en la formulación de política pública a través de la provisión permanente de conocimiento e información científica
S3	Fortalecer e impulsar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad
S4	Incidir en la solución de los problemas complejos que enfrenta la sociedad, fortaleciendo las capacidades de sus miembros

Tabla 02

Objetivo	Perspectiva del Aprendizaje y el Crecimiento
AC1	Consolidar una organización orientada hacia la excelencia
AC2	Promover la equidad al interior de la Universidad, incorporando enfoques de derechos humanos y de género en el quehacer universitario

AC3 Transformar la gestión universitaria para ajustarla a los desafíos de un entorno digital y del conocimiento

Tabla 03

Objetivo	Perspectiva de los Procesos
P1	Ampliar la oferta educativa a través de nuevas modalidades de estudio, nuevas carreras de tercer y programas cuarto nivel y programas de educación continua
P2	Implementar un modelo de gestión universitaria sostenible, integrado, dinámico y eficiente.

Tabla 04

Objetivo	Perspectiva del Talento Humano
TH1	Incrementar la retención de talentos y la satisfacción laboral de las y los docente, empleados y trabajadores mediante un modelo de gestión estratégica del talento humano

Tabla 73

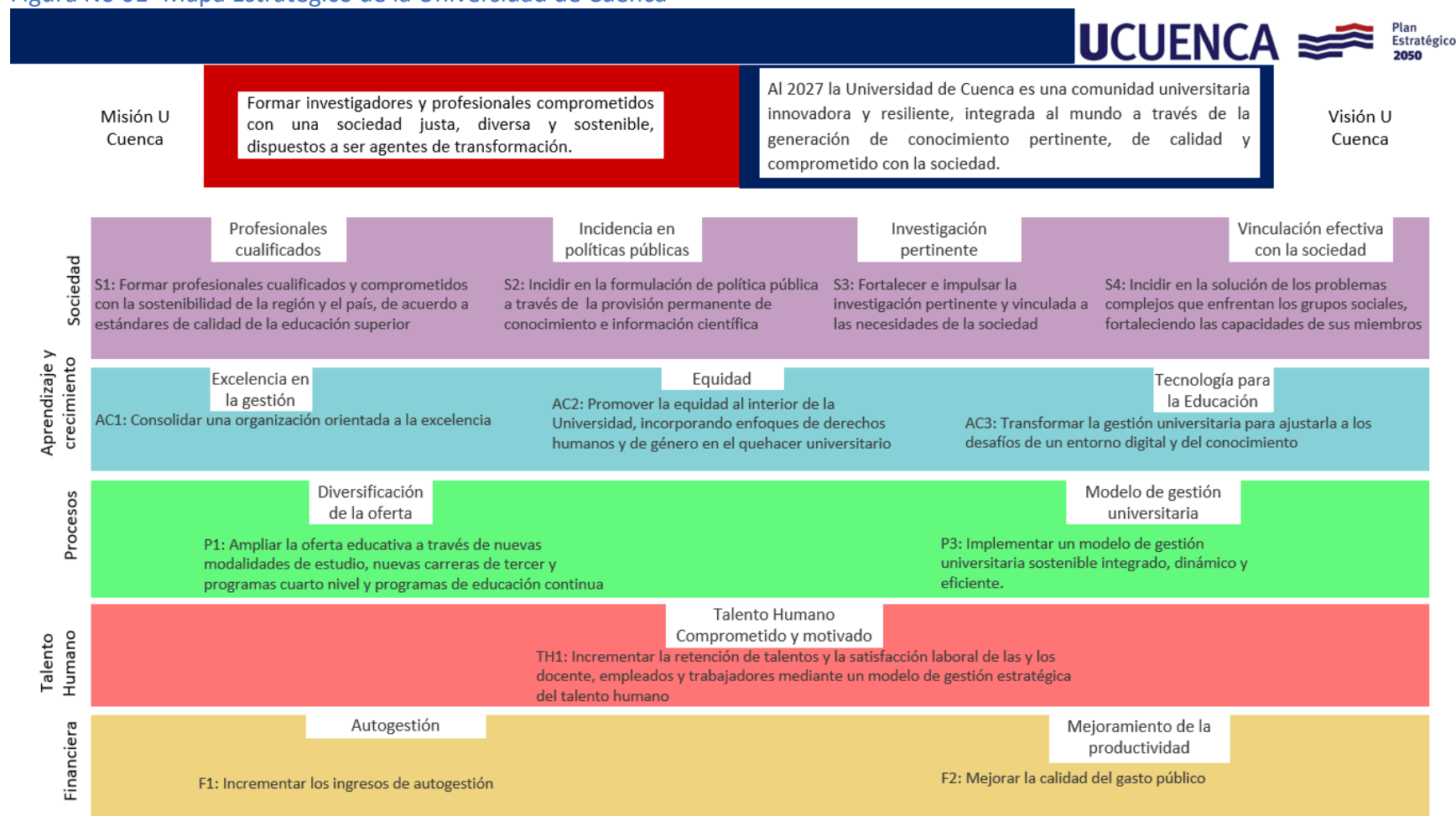
Objetivo	Perspectiva Financiera
F1	Incrementar los ingresos de autogestión
F2	Mejorar la calidad del gasto público

2.3 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta que permite crear un modelo organizado de planeación. El modelo obliga a organizar los recursos organizacionales en perspectivas mínimas sin las cuales no es posible asegurar la sostenibilidad de la implementación del proceso estratégico. Como se ha verificado en secciones anteriores, para el diseño estratégico de la Universidad de Cuenca, se ha trabajado con cinco perspectivas. En cada una de estas se ha asegurado la colocación de uno o varios objetivos, en función del aporte estratégico que representan para alcanzar la visión. La definición de estos objetivos ha

tenido también que pasar el filtro del análisis FODA realizado, a fin de garantizar que se aprovechan las fortalezas y oportunidades y se contrarrestan las debilidades y se disminuye el impacto de las amenazas. El Mapa Estratégico de la Universidad de Cuenca se presenta en la figura No 01.

Figura No 01- Mapa Estratégico de la Universidad de Cuenca



Fuente: La investigación

3. Despliegue Estratégico

El ciclo inicial de un proceso de planeación cierra cuando todas las partes de una organización tienen claridad sobre las acciones que deberán ejecutar durante el periodo de vigencia de su plan, para aportar, desde sus capacidades y potencialidades, a los diferentes objetivos estratégicos, esto incluye la definición de indicadores y metas, tanto estratégicos como asociados a las diferentes estrategias e iniciativas que se realizarán a lo largo de los 5 años.

En el caso de la Universidad, el despliegue institucional se realizó con todas las facultades y todas las dependencias administrativas. Se realizaron 35 reuniones de 2 o 3 horas con delegados y delegadas de cada facultad, dirección u otras dependencias en las que se establecieron las iniciativas específicas que cada unidad considera que puede desarrollar a lo largo del tiempo para aportar a la consecución de los objetivos institucionales. A este ejercicio se le sumó el proceso específico de definición de indicadores y metas de gestión por cada iniciativa.

Como es sabido, el proceso estratégico no es estático, sino, por el contrario, altamente dinámico. La definición exhaustiva de indicadores con sus respectivas metas anuales es un ejercicio importante, no tanto por la promesa inicial relevante, sino también porque representan puntos de partida para la gestión con los cuales se pueda identificar la forma en la que se está avanzando, tanto organizacionalmente, como de manera específica por facultad o dirección, en la consecución de los objetivos inicialmente planteados.

El proceso metodológico facilitó el espacio para que cada unidad, de manera específica, pueda generar sus propias propuestas de gestión hasta 2027, las cuales luego fueron depuradas hasta obtener un resultado definitivo que es el que se presenta en esta sección.

3.1 Cuadro de Mando Integral

Como es conocido, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión estratégica que consolida en poco espacio, toda la información relativa al proceso de planeación realizado por una organización. La utilidad del CMI se sostiene en su versatilidad y facilidad de comprensión pues permite entender, en poco tiempo, las relaciones existentes entre objetivos, estrategias, iniciativas, indicadores y plazos. Este cuadro de mando estratégico ha sido validado por las autoridades institucionales y servirá de punto de partida para la gestión estratégica de todas las facultades, direcciones y demás dependencias administrativas universitarias.

El CMI de la Universidad contiene la información de:

1. Objetivos estratégicos
2. Estrategias identificadas para alcanzar los objetivos
3. Indicadores estratégicos que se deben monitorear para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos
4. Responsable director del seguimiento y control del indicador estratégico
5. Línea de base de la situación actual del indicador seleccionado, cuando la información ha estado disponible.
6. Metas anuales con la proyección del comportamiento del indicador para cada uno de los años de vigencia del plan.
7. Meta específica del plan, que ilustra el estado de llegada del indicador al finalizar el periodo de vigencia del plan.

Tabla 05 – Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Cuenca – Perspectiva de la Sociedad

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META PLAN
S1	Formar profesionales cualificados y comprometidos con la sostenibilidad de la región y el país, de acuerdo a estándares de calidad de la educación superior	A) Implementar un nuevo modelo educativo enfocado en el desarrollo integral del ser humano	1) Tasa de eficiencia terminal	Vicerrectorado Académico	27%	28%	30%	34%	38%	40%	40%
		B) Fortalecer y crear nuevas alianzas para la realización de prácticas y pasantías tanto en el sector público como en el privado	2) Número de carreras acreditadas a nivel internacional	Dirección de Evaluación Interna	0		2	2	1	1	6
		C) Incrementar y diversificar los programas de formación de los docentes en habilidades de enseñanza aprendizaje y aplicación de nuevas metodologías de enseñanza	3) Número de programas de posgrado permanentes	Dirección de Posgrados	15	16	16	17	17	18	18
		D) Ampliar la oferta y opciones para intercambios estudiantiles internacionales y gestionar recursos para cubrir los mismos	4) Número de estudiantes que desarrollan prácticas preprofesionales vinculadas con enfoque de sostenibilidad (ODS)	Dirección de Vinculación con la Sociedad	1.804	2.000	2.200	2.400	2.600	2.800	2800
		E) Diversificar la oferta de aprendizaje de idiomas con certificaciones reconocidas a nivel internacional	5) Porcentaje de trabajos de titulación vinculados con enfoque de sostenibilidad (ODS)	Facultades	Dato no levantado	20%	40%	60%	80%	80%	80%
		F) Incrementar el potencial de desarrollo de emprendimientos de valor agregado de las y los estudiantes	6) Porcentaje de carreras que han incorporado en las mallas la enseñanza de procesos de analítica de datos	Vicerrectorado Académico	3%	5%	10%	20%	30%	40%	40%
			7) Porcentaje de carreras que han incorporado en las mallas la enseñanza de procesos de innovación	Vicerrectorado Académico	0%	5%	10%	20%	30%	40%	40%
S2	Incidir en la formulación de política pública a través de la provisión permanente de conocimiento e información científica	A) Implementar observatorios transdisciplinarios que provean información oportuna y especializada para la toma de decisiones en gestión pública e intervención social B) Incrementar la transferencia de conocimiento generado por	1) Porcentaje de proyectos de investigación y/ o vinculación que generan propuestas institucionales de incidencia en políticas públicas presentadas a entes gubernamentales (policy papers)	Vicerrectorado de Investigación / Dirección de Vinculación con la Sociedad	Dato no levantado	5%	10%	20%	30%	40%	40%

		investigaciones de la Universidad que faciliten el mejoramiento de la toma de decisiones de política pública C) Coadyuvar al fortalecimiento del tejido social que permita la construcción de la política pública a partir de los intereses de los actores sociales D) Potenciar la discusión de los problemas de interés público	2) Número de participaciones institucionales registradas en espacios de discusión pública 3) Número de trabajos de titulación de grado y posgrado que revisen, analicen o propongan cambios en políticas públicas	Coordinación de Relaciones Públicas y Comunicación Facultades	Dato no levantado Dato no levantado							
S3	Fortalecer e impulsar la investigación pertinente y vinculada a las necesidades de la sociedad	A) Ampliar y diversificar las iniciativas de investigación acorde a las necesidades y exigencias del entorno local, regional y nacional B) Incrementar las capacidades para publicaciones en Q1 y Q2 C) Incrementar el número de mujeres investigadoras D) Fortalecer los grupos de investigación existentes y procurar la inter y transdisciplinariedad E) Incentivar la participación protagónica de estudiantes en investigación con convocatorias particulares para iniciativas estudiantiles F) Fortalecer el nexo entre investigación e intervención para dar respuesta a las demandas de la sociedad con pertinencia científica y transformación social. G) Institucionalizar líneas y proyectos de vinculación encaminados a dar atención a	1) Porcentaje del presupuesto destinado a investigación 2) Número de proyectos de investigación con financiamiento externo 3) Número de publicaciones resultado de trabajos de investigación - acción 4) Número de publicaciones en revistas con factor de impacto (Q1 y Q2) 5) Número de publicaciones revisadas por pares 6) razón Número de estudiantes vinculados a proyectos de investigación en relación con el número de proyectos de investigación 7) Número de patentes 8) Número de innovaciones como resultado de proyectos de investigación (productos, procesos,	Vicerrectorado de Investigación Vicerrectorado de Investigación Vicerrectorado de Investigación Vicerrectorado de Investigación Vicerrectorado de Investigación		2%	2%	3%	3%	4%	5%	
					6	8	10	12	14	16	16	
					Dato no levantado	2	10	18	10	16	16	
					136	150	165	181	199			
					322	354	390	429	471			
					0,11	0,2	0,4	0,6	0,8	1	1	
					1			1	1	1	1	
					0			2	4	6	6	

		población en situación de vulnerabilidad	comercialización, formas de organización)									
		H) Mejorar la visibilidad de la actividad investigativa y potenciar la divulgación académica-científica	9) Número de departamentos de investigación	Vicerrectorado de Investigación	7			1		1		9
		I) Ampliar la oferta de becas para maestrías de investigación y doctorados para estudiantes	10) Número de grupos de investigación	Vicerrectorado de Investigación	58							60
		J) Facilitar el acceso a estadías de investigación a nivel internacional para docentes investigadores	11) Número de programas de doctorado	Vicerrectorado de Investigación / Dirección de Posgrados	2			1	1	1		5
			12) Número de eventos académicos de alcance nacional e internacional organizados por la Universidad	Vicerrectorado de Investigación	15	15	16	17	18	19		19
S4	Incidir en la solución de los problemas complejos que enfrenta la sociedad, fortaleciendo las capacidades de sus miembros	A) Ampliar las zonas de cobertura y diversificar la oferta de proyectos de vinculación con la sociedad B) Mejorar el alcance e impacto de la bolsa de trabajo, a través de servicios de reclutamiento y selección	13) Número de ponencias en eventos académicos de alcance nacional e internacional	Vicerrectorado de Investigación								
			1) Número de proyectos de vinculación	Dirección de Vinculación con la Sociedad	136	128	143	147	152	162		162
			2) Porcentaje de proyectos de vinculación multi, inter y transdisciplinarios sobre el total de proyectos de vinculación	Dirección de Vinculación con la Sociedad	29%	30%	31%	32%	33%	34%		34%
			3) Porcentaje de satisfacción de los beneficiarios de la intervención de proyectos de vinculación con la sociedad	Dirección de Vinculación con la Sociedad	Dato no levantado	0%	70%	70%	80%	80%		80%
			4) Número de personas capacitadas	Dirección de Vinculación con la Sociedad	252	302	352	402	452	502		502

Tabla 06 – Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Cuenca – Perspectiva del Aprendizaje y el Crecimiento

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META PLAN
AC1	Consolidar una organización orientada hacia la excelencia	A) Fortalecer la capacidad estratégica institucional para anticipar y tomar decisiones oportunas ante las dinámicas cambiantes del entorno B) Desarrollar comportamientos organizacionales de excelencia, transparencia, trabajo en equipo y visión de largo plazo C) Implementar sistemas de incentivos no financieros para premiar las mejores prácticas docentes D) Mejorar el posicionamiento de la Universidad en sus principales grupos de interés	1) Porcentaje de satisfacción en solución de tramites	Dirección de Planificación	53%	60%	65%	70%	75%	80%	80%
			2) Número de Unidades académicas o administrativas con certificación de calidad (ISO u otros equivalentes)	Dirección de Planificación	2			1	1	1	5
			3) Número de docentes que han recibido reconocimiento por buenas prácticas docentes	Dirección de Evaluación Interna	Dato no levantado						
			4) Porcentaje de funcionarios con certificaciones de calidad en herramientas académicas o administrativas	Dirección de Planificación	Dato no levantado	1%	5%	10%	15%	20%	20%
AC2	Promover la equidad al interior de la Universidad, incorporando enfoques de derechos humanos y de género en el quehacer universitario	A) Fortalecer la institucionalidad de las dependencias de prevención y atención a casos de violencia y discriminación B) Fortalecer la cooperación interinstitucional para iniciativas en temas de equidad para los grupos en situación de desventaja y atención prioritaria de la comunidad universitaria C) Promover la equidad de género en las instancias de gobierno universitario D) Generar espacios inclusivos de enseñanza-aprendizaje	1) Porcentaje de mujeres en procesos de docencia, investigación, vinculación y gestión.	Dirección de Bienestar Universitario y Derechos Humanos	46%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
			2) Porcentaje de mujeres en cargos de toma de decisión	Dirección de Talento Humano	48%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
			3) Porcentaje de satisfacción de la comunidad universitaria atendida a través de la política de erradicación de la violencia	Dirección de Bienestar Universitario y Derechos Humanos	Dato no levantado						
			4) Índice de retención de estudiantes integrantes de grupos de atención prioritaria	Dirección de Bienestar Universitario y Derechos Humanos	Dato no levantado						

			5) Número de carreras que han incorporado en las mallas el enfoque de género	Dirección de Bienestar Universitario y Derechos Humanos	Dato no levantado										
			6) Número de personas que han asistido a capacitación en enfoque de género	Dirección de Bienestar Universitario y Derechos Humanos	Dato no levantado										
AC3	Transformar la gestión universitaria para ajustarla a los desafíos de un entorno digital y del conocimiento	A) Incorporar la práctica de uso de nuevas TICS en la gestión diaria de toda la comunidad universitaria B) Incorporar y actualizar los entornos virtuales de trabajo a los procesos de gestión, docencia, investigación y vinculación	1) Porcentaje de aplicaciones de procesos de enseñanza aprendizaje óptimos	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación Vicerrectorado de Investigación	Dato no levantado										
			2) Porcentaje de aplicaciones de procesos de investigación óptimos			23	23	15	10	8	5			5	
			3) Porcentaje de aplicaciones de procesos administrativos óptimos	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación	0										
			4) Porcentaje de miembros de la comunidad universitaria certificados en manejo de herramientas tecnológicas o sistemas	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación	Dato no levantado										
			5) Porcentaje de miembros de la comunidad universitaria que usan de manera cotidiana las herramientas tecnológicas o sistemas	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación	Dato no levantado										

Tabla 07 – Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Cuenca – Perspectiva de los procesos internos

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META PLAN
P1	Ampliar la oferta educativa a través de nuevas modalidades de estudio, nuevas carreras de tercer nivel y programas de cuarto nivel y programas de educación continua	A) Incrementar y diversificar la oferta educativa de pregrado a través de nuevas modalidades de estudio B) Incrementar y diversificar la oferta educativa de posgrado a través de nuevas modalidades de estudio C) Desarrollar programas de educación continua orientados a satisfacer las necesidades de interés público y actualización de conocimientos en operación articulada entre facultades y convenios interinstitucionales	1) Número de nuevas carreras técnicas y tecnológicas ofertadas	Vicerrectorado Académico		1	3	1	1	1	7
			2) Número de nuevas carreras ofertadas en nuevas modalidades de estudio	Vicerrectorado Académico	0	2	3	2	2	2	11
			3) Número de nuevos programas de posgrado ofertados en nuevas modalidades de estudio	Dirección de Posgrados	1						1
P2	Implementar un modelo de gestión universitaria sostenible, integrado, dinámico y eficiente.	A) Diseñar modelos de gestión para el fortalecimiento y aprovechamiento eficiente de la infraestructura, energía, aulas, espacios físicos, laboratorios de investigación B) Diseñar e implementar nuevas formas de gestión organizacional C) Implementar procesos de seguimiento a la cooperación internacional D) Implementar sistemas de movilidad alternativa para la comunidad universitaria E) Generar condiciones	1) Número de modelos de gestión implementados en unidades académicas y administrativas	Dirección de Planificación (Instancia Sugerida - Unidad de Calidad)	0		3				3
			2) Porcentaje de cumplimiento de la implementación de los modelos de servicios	Dirección de Planificación (Instancia Sugerida - Unidad de Calidad)	0				70%	80%	80%
			3) Número de procesos y procedimientos académicos homologados y simplificados	Dirección de Planificación (Instancia Sugerida - Unidad de Calidad)	Dato no levantado						
			4) Número de procesos y procedimientos administrativos	Dirección de Planificación	0	20	20	20	20	20	100

	físicas y ambientales que permitan un mejor aprovechamiento de la gestión universitaria	homologados y simplificados	(Instancia Sugerida - Unidad de Calidad)								
	F) Simplificar y optimizar progresivamente los procesos académicos y administrativos	5) Porcentaje de satisfacción de los usuarios internos y externos con los servicios prestados por cada unidad	Dirección de Planificación (Instancia Sugerida - Unidad de Calidad)	0	60%	65%	70%	75%	80%	80%	

Tabla 08 – Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Cuenca – Perspectiva del Talento Humano

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META PLAN
TH1	Incrementar la retención de talentos y la satisfacción laboral de las y los docente, empleados y trabajadores mediante un modelo de gestión estratégica del talento humano	A) Fortalecer las capacidades de gestión administrativa de empleados y trabajadores	1) Tasa de retención de talentos de profesores, empleados y trabajadores	Dirección de Planificación (Instancia sugerida - Unidad de Desarrollo Organizacional)	Dato no levantado						
		B) Incrementar la planta docente con perfiles de PhD y experiencia en los diferentes ámbitos de la ciencia	2) Número de talentos académicos incorporados a través de políticas institucionales	Dirección de Planificación (Instancia sugerida - Unidad de Desarrollo Organizacional)	Dato no levantado						
		C) Promover políticas de incorporación y selección de talento académico	3) Porcentaje de satisfacción con el clima laboral	Dirección de Planificación (Instancia sugerida - Unidad de Desarrollo Organizacional)	92%	93%	93%	94%	94%	95%	95%
		D) Generar condiciones para el desarrollo de carrera académica									
		E) Optimizar los procesos de incorporación y selección de talento humano acorde a los perfiles									
		F) Incrementar la satisfacción de trabajadores, empleados y docentes con el clima laboral									

Tabla 09 – Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Cuenca – Perspectiva Financiera

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2022	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026	META PLAN
F1	Incrementar los ingresos de autogestión	A) Incrementar la oferta de servicios de valor agregado	1) Porcentaje de incremento de los ingresos por concepto de autogestión respecto del año anterior	Dirección Financiera	0	5%	5%	5%	5%	5%	25%
		B) Gestionar institucionalmente el financiamiento internacional para la investigación C) Fortalecer la capacidad de gestión de las empresas públicas como proveedoras de recursos de la institución D) Mejorar el rendimiento financiero de las unidades de servicios de valor agregado de la universidad	2) Número de fuentes de ingresos por prestación de nuevos servicios	Dirección Financiera	Dato no levantado						
F2	Mejorar la calidad del gasto público	A) Diseñar e implementar un modelo dinámico de asignación presupuestaria interna (criterios de eficiencia, impacto, creación de conocimiento, equidad etc.)	1) Porcentaje de ejecución presupuestaria del POA	Dirección de Planificación	70%	75%	80%	85%	90%	95%	
		B) Diseñar modelos de optimización del gasto administrativo, académico y de investigación	2) Número procesos implementados con la finalidad de mejorar la calidad del gasto	Dirección de Planificación	0	10	10	10	10	10	50

4. Modelo de gestión

4.1 Definición de responsabilidades

El Plan Estratégico de la Universidad de Cuenca 2022-2027 es responsabilidad de todas y de todos. Alcanzar sus desafíos es una tarea en la que cada miembro de la institución debe comprometer su accionar. Ahora bien, la ejecución profesional del plan obliga a los diferentes niveles organizacionales y dependencias, a asumir responsabilidades específicas que es necesario identificar.

4.1.1 Responsabilidades de ejecución

Como se ha podido constatar en el subtítulo 3.2 del capítulo 3 de este plan, las matrices de despliegue establecen con claridad, cuáles son las unidades que son responsables, ya sea de manera individual o colectiva, del cumplimiento de las diferentes iniciativas que dan sentido a las estrategias con las cuales se espera alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

El mencionado subtítulo es bastante explícito en identificar quién o quiénes son los responsables de las diferentes iniciativas de gestión establecidas y no debería requerirse notificación adicional de parte de cada facultad o dependencia en relación al inicio de las actividades que requieren realizar para ejecutar las iniciativas y alcanzar las metas de los indicadores.

4.1.2 Responsabilidades de seguimiento

Uno de los factores críticos de éxito del proceso de planeación institucional, es la calidad del procedimiento de seguimiento que se implemente. Para que sea efectivo, seguimiento debe operar en varios niveles. Por un lado, las facultades y direcciones deben realizar seguimiento sobre sus unidades académicas o administrativas, según corresponda; para verificar el **avance de las actividades** establecidas para cumplir con las iniciativas y sus indicadores.

Por otro lado, la Dirección de Planificación es la responsable del seguimiento del **cumplimiento de los indicadores de gestión** asociados a cada iniciativa estratégica, en la periodicidad requerida para cada indicador, de acuerdo a los procesos de planeación operativa anuales que se realicen a lo largo del periodo de vigencia del plan.

Finalmente, las autoridades universitarias son las responsables del seguimiento al cumplimiento de los **indicadores estratégicos** incluidos en el CMI Estratégico del subtítulo 3.1, con apego, así mismo, a los procesos de planeación operativa de cada año.

Las tareas de seguimiento tienen como objetivo, la toma de decisiones sobre el proceso de implementación, de manera que se puedan corregir desviaciones sobre las planificaciones, o se puedan ajustar las metas o cronogramas establecidos, si es el caso que las condicionantes del entorno cambian significativamente y ello obliga a realizar los mencionados ajustes. Estos ajustes se pueden realizar siguiendo la misma lógica del proceso de seguimiento, es decir; las facultades y direcciones pueden ajustar la planificación de actividades, la Dirección de Planificación puede realizar el ajuste sobre metas o cronogramas de los indicadores de las iniciativas y solo las autoridades universitarias pueden aceptar los cambios en los indicadores y cronogramas vinculados directamente a los objetivos estratégicos.

4.2 Coordinación de la implementación

El conjunto de iniciativas estratégicas que se incluyen en el Plan Estratégico obliga a la generación de constantes procesos de coordinación para facilitar la implementación de cada una de ellas, en especial con las acciones particulares que deberán emprender las diferentes facultades, departamentos de investigación o direcciones. Para garantizar que los procesos de implementación se realizan de forma eficiente, es necesario identificar los roles y espacios de coordinación que se requieren desarrollar.

La Dirección de Planificación es quien cumple el rol natural de coordinación técnica de las diferentes iniciativas a desarrollar. Esta dirección deberá consolidar espacios de coordinación sistemáticos, oportunos y eficientes en los cuales se puedan subsanar los

probables problemas de coordinación interna que sucederán a lo largo del periodo de vigencia del plan.

El rectorado es quien cumple el rol de coordinación estratégica de las diferentes estrategias que se contemplan en el plan. Los problemas de coordinación, tanto interna como externa, vinculados a los asuntos estratégicos del plan deben resolverse en los espacios constituidos por constituirse desde el Rectorado, para prevenir o resolver los posibles inconvenientes que se generarán durante los 5 años siguientes.

4.3 Diseño e implementación de las iniciativas estratégicas

Cada facultad, departamento de investigación, dirección o dependencia administrativa tiene la obligación de generar la planificación específica requerida para llevar a la práctica cada una de las iniciativas estratégicas que son de su responsabilidad. Para este menester, es muy importante que en el proceso de construcción se atienda a las siguientes necesidades de gestión:

1. Líneas de base y metas: Aunque el despliegue institucional considera los mejores indicadores de gestión para verificar el cumplimiento de las iniciativas estratégicas, es necesario que cada dependencia identifique la línea de base del indicador al año 2021, a fin de poder pronosticar y acordar con la Dirección de Planificación, cuál es la meta de dicho indicador hasta el fin del periodo de vigencia del plan, así como su comportamiento a lo largo de dicho periodo de vigencia.
2. Cronogramas: Cada iniciativa estratégica debe contener un cronograma de ejecución que tiene un nivel de detalle profundo para el primer año, y un nivel más general para los años siguientes. Una vez cumplido cada año, este cronograma deberá calendarizarse con más detalle hasta cumplir su vigencia.
3. Hitos: El cronograma consolidado debe explicitar los grandes hitos de consecución de las metas de indicadores que permitan celebrar las ganancias institucionales que se irán obteniendo a lo largo de los 5 años del plan.

4. Automatización: La DTICs y la Dirección de Planificación desarrollarán e implementarán el aplicativo de gestión por resultados que se requiere para facilitar el monitoreo y seguimiento de la gestión en los diferentes niveles institucionales. Este aplicativo debe ser de fácil acceso y estar disponible para la comunidad universitaria, como un ejercicio de empoderamiento y apropiación de la planeación, así como de legitimación activa de la gestión de cada unidad de la Universidad.