

## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

### PLAN DE MEJORAS

#### 1. Introducción - Antecedentes

Para asegurar la calidad de la educación superior, la Constitución de la República del Ecuador establece, en su artículo 353: *“El sistema de educación superior se regirá por: 1. Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva. 2. Un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación”*. En este sentido la disposición transitoria vigésima, de la misma carta magna establece: *“... En el plazo de cinco años a partir de la entrada en vigencia de esta Constitución, todas las instituciones de educación superior, así como sus carreras, programas y postgrados deberán ser evaluados y acreditados conforme a la ley. En caso de no superar la evaluación y acreditación, quedarán fuera del sistema de educación superior”* (Constitución de la República del Ecuador, 2008 págs. 163-202).

Por su parte, la disposición transitoria primera de la Ley Orgánica de Educación Superior, LOES, menciona: *“En cumplimiento de la Disposición Transitoria Vigésima de la Constitución de la República del Ecuador, en el plazo de cinco años contados a partir de la vigencia de la Carta Magna, todas las universidades y escuelas politécnicas, sus extensiones y modalidades, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores, tanto públicos como particulares, así como sus carreras, programas y posgrados, deberán haber cumplido con la evaluación y acreditación del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Este proceso se realizará a todas las instituciones de educación superior, aun a las que hayan sido evaluadas y acreditadas por el anterior Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Ecuatoriana (CONEA)...”*

Así mismo el artículo 173 de la LOES indica *“...Las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores del país, tanto públicos como particulares, sus carreras y programas, deberán someterse en forma obligatoria a la evaluación interna y externa, a la acreditación, a la clasificación académica y al aseguramiento de la calidad”* (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010 págs. 27-36).

Con estos antecedentes y considerando:

- Que, en la Misión se establece que la Universidad Politécnica Salesiana (UPS), <<...es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos", con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional>>. (Estatuto de la Universidad Politécnica Salesiana, 2013 pág. 2);
- Que, de conformidad a la Ley No. 63 expedida por el Congreso Nacional y publicada en el Registro Oficial, suplemento del 5 de agosto de 1994, No. 499, la UPS se crea como una institución de derecho privado sin fines de lucro, cofinanciada con fondos provenientes del Estado, con personería jurídica propia y autonomía responsable: académica, administrativa, financiera y orgánica. Su Sede Matriz y domicilio principal se halla en la ciudad de Cuenca, con Sedes en las ciudades de Quito y Guayaquil. (Estatuto de la Universidad Politécnica Salesiana, 2013 pág. 1);
- Que, la UPS ejecuta a nivel nacional 24 carreras de grado<sup>1</sup> y 5 programas de posgrado (1 Especialista y 4 maestrías) <sup>2</sup>dando cobertura a diciembre de 2013 a 22.113 estudiantes, distribuidos de la siguiente manera: 5.823 en su Matriz Cuenca; 10.724 en su Sede Quito, y 5.568 en su Sede Guayaquil.
- Que, entre los objetivos de las Políticas de las IUS para el período 2012-2016, se establece que las universidades salesianas deben "*Garantizar el cumplimiento de su finalidad educativo pastoral, a través del **aseguramiento de la calidad** de la formación y de la incidencia de su propuesta educativa y cultural.*";

La UPS ha sido objeto de dos procesos de evaluación externa por parte del CEAACES:

1. La evaluación de sus Sedes; Quito y Guayaquil (Extensiones)<sup>3</sup> denominado "Depuración de sedes, extensiones, programas, paralelos y otras modalidades de similares características"<sup>4</sup>, en cumplimiento de la Disposición Transitoria Quinta de la

---

<sup>1</sup>15 de ellos se desarrollan en la Matriz de Cuenca; 19 en la Sede Quito y 7 en la Sede Guayaquil. En el Anexo 1 se describen todos los programas de grado.

<sup>2</sup> 1 de ellos se desarrolla en la Matriz de Cuenca; 7 en la Sede Quito y 2 en la Sede Guayaquil. En el Anexo 2 se detallan los programas de posgrado.

<sup>3</sup> Para fines de evaluación las dos Sedes de Quito y Guayaquil, fueron consideradas por el CEAACES como Extensiones de la Universidad Politécnica Salesiana.

<sup>4</sup>Como resultado de este proceso de depuración, el Pleno del CEAACES, una vez conocido y aprobado el Informe Técnico de evaluación de las dos extensiones, que recomienda: "... que la permanencia de las extensiones, ubicadas en el cantón Guayaquil y en el cantón Quito, esté sujeta a un plan de mejoras con

LOES (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010 pág. 37), desarrollado bajo los lineamientos del Reglamento para desarrollar la tarea antes citada, expedido por el CEAACES el 15 de octubre de 2012; y,

2. La evaluación institucional desarrollada bajo los lineamientos del Reglamento para la evaluación externa de las instituciones de educación superior, expedido por el CEAACES, mediante Resolución No. 002-052-CEAACES-2013 de fecha 2 de julio de 2013, que entre otras precisiones, en su artículo 21 señala: *“El Pleno del Consejo, sobre la base de la documentación técnica, de los elementos de juicio recabados durante el proceso y del informe final de evaluación, resolverá el estatus académico de cada IES. La institución de educación superior evaluada que supere parámetros de calidad de la evaluación establecidos por el CEAACES, deberá ser categorizada con base a los lineamientos establecidos por el CEAACES”* (Reglamento para la evaluación externa de las instituciones de educación superior, 2013 pág. 6).

Una vez analizado el informe técnico final (**ver tabla 1**) presentado por la Comisión de Evaluación, Acreditación y Categorización de Universidades y Escuelas Politécnicas, el pleno del CEAACES en virtud de sus atribuciones resolvió:

1. *“Aprobar el informe final del proceso de evaluación externa realizado por el CEAACES a la Universidad Politécnica Salesiana...”*
2. *Ubicar a la Universidad Politécnica Salesiana en la categoría “B” considerando los resultados obtenidos en la evaluación realizada por el CEAACES. La Universidad Politécnica Salesiana deberá acogerse a las condiciones establecidas para las universidades y escuelas politécnicas ubicadas en categoría “B”, conforme lo norma el Reglamento para la determinación de resultados del proceso de evaluación, acreditación y categorización de las universidades y escuelas politécnicas y de su situación académica e institucional, expedido por el CEAACES.*
3. *Acreditar a la Universidad Politécnica Salesiana por el período de cinco años, al haber cumplido los estándares de calidad establecidos por el CEAACES”* (Informe final sobre la evaluación, acreditación y categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas, 2013 pág. 6).

**Tabla 1: Resultados de la Evaluación Externa, en función de cada criterio.**

---

*especial énfasis en el macro criterio ACADEMIA, de conformidad con la Disposición Transitoria Quinta de la LOES”(CEAACES, 2013, pág. 44), resuelve calificar a las dos Extensiones como “condicionadas” disponiendo la continuidad de su funcionamiento condicionado al cumplimiento de un plan de mejoras en los indicadores de bajo desempeño(CEAACES, 2013, pág. 3)*

Criterio	Puntuación
Academia	0,24
Eficiencia Académica	0,47
Investigación	0,31
Organización	0,76
Infraestructura	0,81

Fuente: Informe final sobre la evaluación, acreditación y categorización de universidades y escuelas politécnicas UPS - CEAACES (2013).

En cumplimiento al artículo 20 del Reglamento para la determinación de resultados del proceso de evaluación, acreditación y categorización de las universidades y escuelas politécnicas y de su situación académica e institucional que dispone: *“Todas las universidades y escuelas politécnicas ubicadas en las categorías “A”, “B” y “C” deberán presentar al CEAACES, ..., un plan de mejoras que les permita cumplir progresivamente con estándares de calidad establecidos por el Consejo...”* (Reglamento para la determinación de resultados del proceso de evaluación, acreditación y categorización de las universidades y escuelas politécnicas, 2013 pág. 9). En las siguientes páginas la UPS desarrolla y presenta su Plan de Mejoras 2014-2016.

## 2. Operacionalización de la filosofía institucional (indicadores de impacto) <sup>5</sup>

La UPS orienta su accionar académico en la búsqueda de una sociedad más justa, libre, cooperativa, ética, intercultural, equitativa y solidaria, a través de la promoción y respeto a los derechos humanos, el desarrollo tecnológico y científico, el diálogo de saberes, la conservación del ambiente, la formación de profesionales comprometidos con la transformación y servicio a la sociedad.

En este marco la UPS se constituye como una comunidad académica y científica formada por académicos, estudiantes y personal de gestión, que, de forma rigurosa, crítica y propositiva promueven el desarrollo de la persona y del patrimonio cultural de la sociedad mediante la investigación, la docencia, la formación superior continua y los diversos servicios ofrecidos a la comunidad local, nacional e internacional (Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior, 2003 pág. 8), tomando como modelo el Sistema Educativo de Don Bosco que implica: una opción prioritaria por los jóvenes en favor de las clases populares, relaciones de familiaridad, desarrollo de conocimiento y la construcción del “Reino de Dios”

<sup>5</sup> Documento guía para la elaboración y evaluación de planes de mejora y planes de fortalecimiento institucional, de las instituciones de educación superior – CEAACES 2014

como expresión de la fe; configurando de esta manera la profesionalidad del educando con excelencia, integridad de vida y experiencia comunitaria.

La educación es un servicio público y partiendo de un contexto de la educación superior global, latinoamericana y nacional, la razón de ser de la Universidad Politécnica Salesiana responde a los principios declarados en la Constitución de la República del Ecuador (Constitución de la República del Ecuador, 2008), a la normativa y disposiciones de los órganos de control de la Educación Superior y a la Identidad y Políticas de las Instituciones Universitarias Salesianas (IUS).

Los programas académicos de la UPS son formulados en función de las problemáticas locales y nacionales, de las capacidades y fortalezas internas y de sus líneas de investigación, lo cual permite contribuir a materializar los planes de desarrollo local y nacional, así como a desarrollar procesos académicos de calidad.

## **2.1. Misión**

*“La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar “honrados ciudadanos y buenos cristianos”, con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional.”* (Carta de Navegación, 2013 pág. 23)

La finalidad de la Educación Salesiana, formar honrados ciudadanos y buenos cristianos, se fundamenta en la experiencia de Don Bosco, quien ante una realidad italiana dolorosa de mediados del siglo XIX que afectaba a los jóvenes pobres, optó por transformar la sociedad a través de la educación, una educación que forma “buenos cristianos y honrados ciudadanos”. La sociedad que tenía en mente Don Bosco era una sociedad fundada sobre los presupuestos evangélicos del “Reino de Dios”.

El tema del pobre, núcleo central del evangelio, es la clave para entender esta propuesta educativa en el contexto ecuatoriano y latinoamericano; al pobre debe entenderse no sólo como aquellas personas o comunidades que tienen carencias materiales, sino como todas aquellas personas o comunidades que se encuentran en determinadas relaciones sociales de exclusión, marginación, opresión, dominación y explotación respecto al género, raza, etnia, edad, cultura y trabajo (Sobrino, 2006 pág. 273). El pobre es un sujeto individual o colectivo que vive negado en su existencia por un determinado poder. Según Gutiérrez el pobre está relacionado con “...la ausencia de reconocimiento de su dignidad humana... por razones económicas, como raciales, de género, culturales, religiosas u otras” (Gutiérrez, 2006 pág. 306).

En esta perspectiva, al buen cristiano debe entenderse como la persona que hace opción por los pobres y participa en comunidad, en la construcción del Reino de Dios. El Reino de Dios en lenguaje teológico es equivalente al “Sumack Kawsay” en lenguaje sociológico moderno; no es sólo un resultado, es también un proceso. Por ello se entiende que esta construcción implica transformar una realidad histórica-social injusta, inequitativa, excluyente, opresora, destructora del ser humano y del ambiente en el que viven los pobres, en otra realidad justa, equitativa, libre, incluyente y en armonía con la naturaleza. No está relacionado con una actitud moral y piadosa de un individuo, sino con una “realidad histórica-social”, es decir con la acción de una estructura de poder injusta y destructora de la vida. La construcción del Reino de Dios es la construcción de otra sociedad, otro país, otro mundo y otra civilización desde los pobres (Sobrino, 2006 pág. 267); de ninguna manera lo citado anteriormente debe entenderse como un adoctrinamiento religioso.

Por otra parte, con el advenimiento de los Estados Nación y la Democracia, se considera a la ciudadanía como el conjunto de derechos y deberes que vinculan el individuo a la sociedad (Marshall, 1998 págs. 32-34), de esto se deriva que las personas que son titulares de estos derechos (políticos, económicos, sociales, ambientales y culturales) y deberes que lo vinculan a una comunidad de iguales, son los ciudadanos.

Ciudadano y ciudadanía son conceptos complejos, pero podemos decir que ser ciudadano implica igualdad, autonomía de conciencia, responsabilidad de sus actos, libertad de expresión, pertenencia a una comunidad y participación en la construcción de su destino; involucra también que la comunidad a la que pertenece el ciudadano debe tener una normativa que establece deberes y derechos que el poder político respeta y garantiza.

La palabra honrado, cotidianamente se usa para referirse al respeto a la propiedad ajena, aunque también se refiere a la justicia, rectitud e integridad en la acción del sujeto y en su manera de pensar, es decir a la coherencia entre el pensar, la palabra y la acción del sujeto. De esta manera el honrado ciudadano es el sujeto que participa con integridad en la construcción de la sociedad desde y en espacios diversos. Si dicho honrado ciudadano es un buen cristiano, será “...un ciudadano consciente de sus responsabilidades sociales, profesionales, políticas, capaz de comprometerse por la justicia y por promover el bien común, con una especial sensibilidad y preocupación por los grupos más débiles y marginados” (Ricchiardi, 2014 pág. 5).

**No existe oposición entre el honrado ciudadano y el buen cristiano**, se sustentan mutuamente; la edificación del Reino de Dios implica una participación de personas y comunidades con responsabilidad en la construcción de esa otra realidad, a través de mediaciones: instituciones, políticas, normativas y relaciones sociales; estas mediaciones no

son sólo políticas y sociales, son también mediaciones técnicas, tecnológicas, productivas, pedagógicas, etc., que se deben desarrollar para hacer realidad aquello.

Como Universidad, hay el compromiso de participar en dicha construcción desde lo académico, formando profesionales que participen en la construcción del nuevo país generando pensamiento crítico que marque los rumbos por donde transitar como sociedad.

En la perspectiva de que la UPS orienta su accionar a la formación de honrados ciudadanos, cuyo contenido implica la promoción de los derechos establecidos en la Constitución de la República del Ecuador sin discriminación alguna, la Universidad acogéndose al principio de universalidad respeta la pluralidad de pensamiento, expresión y creencia religiosa.

En esta perspectiva, la misión institucional declarada en la Carta de Navegación 2014-2018 de la Universidad Politécnica Salesiana, recoge tres elementos que permiten orientar la razón de ser, frente a los desafíos de la sociedad en cuanto a: necesidades de formación de la sociedad ecuatoriana; definición de políticas de acción afirmativa que favorecen la igualdad, cohesión, inclusión y la equidad social; fortalecimiento de capacidades y potencialidades de los sectores populares; fomento de líneas de investigación en el marco de los objetivos del país; soluciones a problemas sociales en el ámbito de cobertura de la UPS; la formación de profesionales con sensibilidad humana y social, con capacidades académico científicas y dirigidas a la satisfacción de necesidades de desarrollo local y nacional (Carta de Navegación, 2013 pág. 23).

Para verificar el cumplimiento de la Misión institucional en la **tabla 2**, se presentan los elementos, directrices, indicadores y valores ideales que aportan al Plan Nacional de Desarrollo.

**Tabla 2. Componentes de la Misión.**

ELEMENTO	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	FÓRMULA	VALOR IDEAL
1. Institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana.	1.1. Programas académicos que responden a las necesidades de formación de la sociedad ecuatoriana. (PNBV: objetivo 2)	% de carreras en áreas de ciencias sociales, humanas y de la vida de acuerdo a la Clasificación Internacional Normalizada de Educación (CINE)	Número de carreras en áreas de ciencias sociales, humanas y de la vida de acuerdo a la Clasificación CINE / número total de carreras	Alrededor de 50% de carreras en áreas humanísticas
		% de carreras en áreas de ciencias de la ingeniería, industria y construcción de acuerdo al CINE	Número de carreras en áreas de ciencias de la ingeniería, industria y construcción de acuerdo a la Clasificación CINE / número total de carreras	Alrededor de 50% de carreras en áreas técnicas.
2. Dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares.	2.1. La UPS cuenta con políticas de acción afirmativa para favorecer la igualdad, cohesión, inclusión y la equidad social (PNBV: objetivo 2)	% de jóvenes de los sectores populares (quintiles 1, 2 y 3 de acuerdo a la clasificación del Sistema de Pensión Diferenciada (SPD) de la Universidad Politécnica Salesiana) que acceden a la educación superior.	Número de estudiantes de los quintiles 1, 2 y 3 de acuerdo a la clasificación del SPD / Número total de estudiantes	70% de estudiantes pertenecen a los quintiles 1 (pobres), 2 (clase media baja) y 3 (clase media) de acuerdo a la clasificación del SPD de la Universidad Politécnica Salesiana
	2.2. La UPS encamina sus programas académicos y de vinculación con la sociedad en procura del fortalecimiento de capacidades y	% de carreras orientadas a sectores plurinacionales e interculturales	Número de carreras orientadas a sectores plurinacionales e interculturales / Número total de carreras	20% de carreras orientadas a las necesidades de desarrollo de sectores populares



ELEMENTO	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	FÓRMULA	VALOR IDEAL
	potencialidades de los sectores populares. (PNBV: objetivo 4, 5)	% de proyectos de vinculación con la sociedad en el marco de las necesidades del País.	Número de proyectos de vinculación con la sociedad en el marco de las necesidades del País / Número total de proyectos de vinculación con la sociedad	25% de programas de vinculación impulsan proyectos de formación continua con miras a fortalecer capacidades de la ciudadanía
3. Institución... que busca formar “honrados ciudadanos y buenos cristianos” con capacidad académica e investigativa que contribuya al desarrollo sostenible local y nacional.	3.1 Formación de profesionales con sensibilidad humana y social. (PNBV: objetivo 1, 2, 6, 7)	% del currículum diseñado en función de los valores humanos y ciudadanos	Número de materias relacionadas a los valores humanos y ciudadanos / Número total de materias	Al menos un 10% del currículum incorpora un enfoque en valores humanos y ciudadanos
		% de grupos ASU relacionados a la sensibilidad humana y social	número de grupos ASU relacionados a la sensibilidad humana y social / número total de grupos ASU	100%
	3.2 Formación de profesionales con capacidades académico científicas. (PNBV: objetivo 11)	% del currículum diseñado con componentes de formación básica, profesional e investigación	Número de materias diseñadas con componentes de formación básica, profesional e investigación / Número total de materias	Como máximo el 90% de currículum incorpora elementos de formación básica, profesional e investigación

ELEMENTO	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	FÓRMULA	VALOR IDEAL
	3.3 Fomento de líneas de investigación en el marco de los objetivos del País. (PNBV: objetivo 8 )	% de Centros de Investigación que cuentan con líneas de investigación que responden a los objetivos del País	Número de centros de investigación que cuentan con líneas de investigación que responden a los objetivos del País / Número total de centros de investigación	El 100% de Centros de Investigación tiene al menos una línea de investigación que responden a los objetivos del País
	3.4 Formación profesional dirigida a la satisfacción de necesidades de desarrollo local y nacional. (PNBV: objetivo 4)	% de perfiles de egreso coherentes con los lineamientos de los requerimientos del País.	Número de perfiles de egreso coherentes con los lineamientos de los requerimientos del País / Número total de perfiles de egreso	100% de carreras en su diseño curricular cuentan con un perfil de egreso que responde a los requerimientos del País.
	3.5 Soluciones a problemas sociales en el ámbito de cobertura de la UPS. (PNBV: objetivo 3)	Número de sectores sociales beneficiados.	Sumatoria de los sectores beneficiados	Al menos 10

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014).

## 2.2. Visión

*“La Universidad Politécnica Salesiana tiene como Visión: ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, su Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural.”*  
(Carta de Navegación, 2013 pág. 23)

La UPS como institución de educación superior es un espacio pluralista, de ejercicio del derecho al aprendizaje, a la creatividad, al desarrollo del conocimiento y la cultura en la perspectiva de contribuir al desarrollo científico y tecnológico y a la búsqueda de sociedades interculturales, equitativas, incluyentes y solidarias. Es una comunidad académica y científica que fundamenta su acción en la producción, reproducción y difusión del conocimiento mediante la investigación, la docencia y la vinculación con la sociedad.

Se inspira en la tradición histórica universal del pensamiento científico y humanista cristiano, promueve el sentido crítico de la sociedad, la vocación de servicio y la búsqueda de la verdad asumiendo los horizontes del pensamiento eclesial latinoamericano, *“debe ser ante todo universidad, es decir órganos superiores, consagrados a la investigación y la enseñanza”* (II Conferencia General del Episcopado Latinoamericano, 1968 pág. 19).

Como comunidad académica de modo riguroso y crítico contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la enseñanza y los diversos servicios ofrecidos en las comunidades locales y nacionales. La tradición humanista cristiana ilumina los métodos y las prioridades investigativas; privilegia el diálogo entre fe y razón; el diálogo interreligioso e intercultural; coloca en el centro la discusión ética y ofrece una perspectiva de trascendencia en el ejercicio cotidiano de la docencia, el aprendizaje y la investigación. (Consitución Apostólica Ex Corde Ecclesiae, 1990 pág. 4).

De esta manera la Universidad Politécnica Salesiana, como Universidad Católica, se convierte en un escenario de búsqueda desinteresada y comunicación de la verdad en todos los campos del conocimiento, se interesa por los significados de la investigación científica y tecnológica, orientando que los descubrimientos de ésta, sean utilizados para el bien de las personas y el conjunto de la sociedad. (Consitución Apostólica Ex Corde Ecclesiae, 1990 págs. 1-2).

Asimismo, son particularmente relevantes los siguientes rasgos de la Universidad Católica expuestos en el documento final de Aparecida:

- La Universidad ofrece una formación profesional que comprende los valores éticos y la dimensión de servicio a las personas y a la sociedad en un contexto de fe,

preparando personas capaces de un juicio racional y crítico, conscientes de la dignidad humana.

- La Universidad Católica fomenta el diálogo fe y razón, fe y cultura y la formación de docentes, estudiantes y personal administrativo a través de la Doctrina Social de la Iglesia<sup>6</sup>, para que sean capaces de compromiso solidario con la dignidad humana, la comunidad y de mostrar proféticamente la novedad que presenta el cristianismo en la vida de las sociedades. (V Conferencia General del Episcopado Latinoamericano y del Caribe, 2007 págs. 81-82)

La UPS como universidad, es un proyecto cultural que a través de la generación y transmisión de conocimientos, valores y prácticas sociales, se encarga de preparar a las generaciones futuras para la continuidad del proyecto civilizatorio moderno; pero al mismo tiempo como espacio crítico y reflexivo de conocimientos, valores y prácticas de construye y construye éstos para liderar los procesos de transformación cultural que necesita el país con el objeto de superar la modernidad. La transformación cultural se da mediante el desarrollo de prácticas sociales equitativas, solidarias, incluyentes, de respeto a los derechos y libertades, de armonía con el ambiente y el cosmos, de convivencia pacífica y diálogo intercultural, de la construcción de nuevos valores que orienten estas prácticas y sean generadores de nuevo mundo y nueva humanidad y, la generación de conocimientos al servicio del bienestar y buen vivir del ser humano, la comunidad y la naturaleza.

El horizonte de la UPS es ser reconocida socialmente por su calidad académica, lo cual hace referencia a un resultado y a un proceso; como resultado, la calidad académica es entendida por la pertinencia y relevancia de los conocimientos que los estudiantes adquieren en sus procesos de profesionalización, a la rigurosidad y seriedad en el tratamiento de éstos en los aprendizaje y al dominio de los conocimientos, tecnologías y herramientas para el ejercicio profesional; como proceso, la calidad académica hace referencia a la mejora continua de todas las actividades académicas para alcanzar los estándares de excelencia que la sociedad demanda; para lograr esta calidad la Universidad opera con lógicas de planificación, evaluación, acreditación, y mejoramiento continuo, formando permanentemente a su personal docente y administrativo, estableciendo alianzas estratégicas con otras instituciones y desarrollando una actitud de innovación en su comunidad universitaria.

La investigación científica es fundamental en la vida de las sociedades modernas que se enfrentan a la necesidad de romper sus estructuras de colonialidad epistémica que imponen modelos de consumo científico cultural. El Ecuador se enfrenta al reto de pasar a ser una sociedad productora de conocimiento, el camino es la investigación científica y tecnológica

---

<sup>6</sup> La doctrina social de la iglesia se refiere a los principios de reflexión, los criterios de juicio y las directrices de acción como base para promover un humanismo integral y solidario. (Sodano, 2004)

que dan las herramientas para analizar de manera crítica y reflexiva los problemas que de ella se derivan y de esta manera encontrar soluciones apoyadas en el acervo científico y tecnológico de la sociedad moderna y de los saberes ancestrales de pueblos y nacionalidades.

Esta investigación científica y tecnológica debe servir para desarrollar conocimientos y tecnología que posibiliten que el país con su diversidad humana, geográfica y cultural pueda encontrar soluciones a sus problemas sociales, políticos, económicos, ecológicos, tecnológicos, productivos y culturales, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2017 y la construcción de la sociedad del buen vivir.

En esta misma dirección la ciencia no puede ser patrimonio de élites, tampoco deben estar a su servicio, al contrario la ciencia y tecnología son servicios públicos que deben ser de conocimiento y aprovechamiento de la sociedad en su conjunto. La UPS debe por lo tanto organizar la difusión de estos conocimientos y tecnologías que genere como parte de los procesos de democratización del conocimiento y de la responsabilidad social universitaria.

La UPS se encuentra ante la necesidad histórica de promover y velar para que pueblos y nacionalidades históricamente excluidos de la sociedad, puedan mantener y desarrollar sus propias identidades culturales, sostener relaciones equitativas con el Estado y la sociedad en general, contribuir desde sus conocimientos y saberes, a la solución de los grandes problemas nacionales, mediante diálogos críticos que sustenten nuevos horizontes por donde debe caminar la sociedad ecuatoriana. Estos diálogos tienen que darse en las diferentes dimensiones de la vida social, potenciando especialmente los diálogos interculturales en el campo de la educación, la agricultura, ecología, desarrollo local, epistemología y todos aquellos que contribuyan a profundizar los conocimientos para la construcción de una sociedad y un Estado intercultural.

Es interés de la Universidad Politécnica Salesiana, cultivar y profundizar la inclusión de estudiantes y profesores provenientes de éstos pueblos y nacionalidades, de sus marcos epistémicos y horizontes existenciales como posibilidad para el conocimiento y desarrollo de herramientas, que contribuyan a la construcción de la identidad, plurinacional, pluricultural y multiétnica del Ecuador.

Para determinar indicadores de impacto que permitan medir el grado de cumplimiento de la Visión de la Universidad Politécnica Salesiana, en un contexto normativo y de políticas públicas de transformación de la educación superior, se definen seis elementos que se amplían en diez directrices orientadoras que aportan a los objetivos del País y el desarrollo de la sociedad.

El cumplimiento de la Visión institucional se verifica a través de los indicadores y valores ideales que contribuyen al Plan Nacional de Desarrollo (**tabla 3**).

**Tabla 3. Componentes de la visión.**

ELEMENTO	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	FÓRMULA	VALOR IDEAL DEL INDICADOR DE IMPACTO
4. Institución de educación superior de <b>referencia en la búsqueda de la verdad.</b>	4.1. El Modelo Educativo de la UPS es coherente entre el ser, deber ser y el hacer a través de una estructura de gestión que garantiza la justicia más allá de la ideología (Referencia: Documento Plan de Mejoras 2.2. pág. 10). (PNBV: objetivo 2)	% de graduados con reconocimiento social en el campo de ejercicio profesional.	Número de graduados con reconocimiento en el cumplimiento de valores / Número total de graduados. (Se realizará indagación y análisis estadístico a través de muestreo)	Alrededor de 70%
5. Institución de educación superior de <b>referencia en el desarrollo de la cultura.</b>	5.1. Se ofrecen espacios y servicios culturales para la formación integral de la persona, considerando las áreas culturales y de asociacionismo. (PNBV: objetivo 5)	% de beneficiarios de las actividades y servicios sociales, culturales, deportivos, comunitarios y de asociacionismo de la UPS, que aporta al indicador meta 5.2. del Plan Nacional de Desarrollo.	Sumatoria del número de beneficiarios de las actividades y servicios sociales, culturales, deportivos, comunitarios y de asociacionismo de la UPS / El 13% de la sumatoria de la población de las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil (indicador meta 5.2. del Plan Nacional de Desarrollo).	3%
6. Ser una Institución de educación superior de <b>referencia de la investigación científica y tecnológica.</b>	6.1. La publicación de los resultados de la investigación en la UPS aportan en la construcción de políticas públicas. (PNBV: objetivo 1)	% de publicaciones en temas de Tecnología, Educación, Interculturalidad y Juventud en referencia con la producción nacional.	Número de publicaciones referentes a Tecnología, Educación, Interculturalidad y Juventud que aportan a la construcción de políticas públicas / total de publicaciones en temas de Tecnología, Educación, Interculturalidad y Juventud.	6%

	6.2. Las publicaciones de los resultados de investigación en revistas internacionales de alto impacto juegan un papel importante en el Ranking Web de Universidades (Webometrics)	El puntaje obtenido por la UPS en el indicador * Excelencia del Ranking Web de Universidades está entre los veinte primeros lugares en el Ecuador.	Dato publicado por Webometrics	Puesto menor o igual a 20.
7. Institución de educación superior <b>reconocida socialmente por su calidad académica.</b>	7.1. Los graduados en la UPS, se insertan laboralmente en áreas afines a su formación profesional.	% de graduados de la UPS que laboran en áreas afines a su formación profesional.	Número de graduados de la UPS que laboran en áreas afines a su formación profesional/ Número total de graduados	Al menos 70%
8. Institución de educación superior <b>reconocida socialmente por su Responsabilidad Social Universitaria.</b>	8.1. La UPS ejecuta programas de vinculación con la sociedad que tienen impacto social.	% de programas de vinculación con la sociedad que al menos tenga un proyecto que ha sido reconocido por entidades públicas y/o privadas.	Número de programas de vinculación que al menos tenga un proyecto que ha sido reconocido por entidades públicas y/o privadas / número total de programas de vinculación con la sociedad	30%
9. Institución de educación superior <b>reconocida socialmente por su capacidad de incidencia en lo intercultural.</b>	9.1 Las unidades académicas de la UPS responden a la realidad plurinacional del país. (PNBV: objetivo 5)	Número de Centros de Apoyo para estudiantes de sectores de población socialmente vulnerables atendidos por las unidades académicas de la UPS.	Sumatoria de Centros de Apoyo para estudiantes sectores de población socialmente vulnerables atendidos por las unidades académicas de la UPS.	Al menos 7 Centros de Apoyo para estudiantes de sectores de población socialmente vulnerables atendidos por las unidades académicas de la UPS.

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación con base en: Estatuto y Carta de Navegación de la UPS (2013).



El desglose de los elementos constitutivos de la Misión y Visión, la definición de orientaciones generales y de indicadores de impacto que permiten verificar su cumplimiento, se basa en una referencia cruzada entre los elementos de la Misión y Visión que la conforman y sus directrices frente al Plan Nacional de Desarrollo (PND), en donde se evidencia que todos los criterios institucionales están enfocados a dar respuesta, al menos a un objetivo del Plan Nacional de Desarrollo. Se presenta un cuadro que resume el análisis de la relación que tienen los componentes de la Misión y Visión con cada uno de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (ver tabla 4). El detalle del análisis se presenta en el Anexo 3.

**Tabla 4. Grado de relación de la Misión con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND).**

<b>Componentes de la Misión</b>	<b>No. de Objetivos del PND con relación</b>
1.1. Programas académicos que responden a las necesidades de formación de la sociedad ecuatoriana. (PNBV: objetivo 2)	10
2.1. La UPS cuenta con políticas de acción afirmativa para favorecer la igualdad, cohesión, inclusión y la equidad social (PNBV: objetivo 2)	10
2.2. La UPS encamina sus programas académicos y de vinculación con la sociedad en procura del fortalecimiento de capacidades y potencialidades de los sectores populares. (PNBV: objetivo 4, 5)	10
3.1 Formación de profesionales con sensibilidad humana y social. (PNBV: objetivo 1, 2, 6, 7)	11
3.2 Formación de profesionales con capacidades académico científicas. (PNBV: objetivo 11)	8
3.3 Fomento de líneas de investigación en el marco de los objetivos del País. (PNBV: objetivo 8)	8
3.4 Formación profesional dirigida a la satisfacción de necesidades de desarrollo local y nacional. (PNBV: objetivo 4)	10
3.5 Soluciones a problemas sociales en el ámbito de cobertura de la UPS. (PNBV: objetivo 3)	10
<b>Componentes de la Visión</b>	<b>No. de Objetivos del PND con relación</b>
4.1. El Modelo Educativo de la UPS es coherente entre el ser, deber ser y el hacer a través de una estructura de gestión que garantiza la justicia más allá de la ideología (Referencia: Documento Plan de Mejoras 2.2. pág. 10) (PNBV: objetivo 2)	9
5.1. Se ofrecen espacios y servicios culturales para la formación integral de la persona, considerando las áreas culturales y de asociacionismo. (PNBV: objetivo 5)	9
6.1. La publicación de los resultados de la investigación en la UPS aportan en la construcción de políticas públicas. (PNBV: objetivo 1)	8
6.2. Las publicaciones de los resultados de investigación en revistas internacionales de alto impacto juegan un papel importante en el Ranking Web de Universidades (Webometrics)	8
7.1. Los graduados en la UPS, se insertan laboralmente en áreas afines a su formación profesional.	12
8.1. La UPS ejecuta programas de vinculación con la sociedad que tienen impacto social.	10

9.1 Las unidades académicas de la UPS responden a la realidad plurinacional del país. (PNBV: objetivo 5)	9
--	---

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación con base en: Estatuto y Carta de Navegación de la UPS (2013).

### 2.3. Valores institucionales.

Los valores de la Universidad Politécnica Salesiana son: la justicia, equidad, libertad, respeto, solidaridad, responsabilidad, honestidad, honradez, puntualidad, innovación, esfuerzo, compromiso, familiaridad, confianza, trabajo en equipo, calidad, corresponsabilidad, transparencia, rendición de cuentas, planificación, evaluación.

### 3. Objetivos estratégicos-tácticos (alineamiento con filosofía institucional)

Los Objetivos Estratégicos de la Universidad Politécnica Salesiana orientan el desarrollo de estrategias que permiten el cumplimiento de los fines misionales, se organizan en plena concordancia entre la Misión y Visión institucional, las Políticas e Identidad de las Instituciones Universitarias Salesianas (IUS<sup>7</sup>), estudios superiores en el mundo, el impacto en la calidad de la educación; y, los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

En un segundo nivel de desagregación se encuentran los objetivos tácticos, que permiten descender a la ejecución del propósito institucional en un nivel intermedio, sin perder el nivel cualitativo del objetivo estratégico (**ver tabla 5**).

Un último procedimiento será la desagregación de estos objetivos en acciones que particularizan la ejecución de los objetivos estratégicos y tácticos, sintetizándose en un plan operativo anual que se desprende de esta estructura.

**Tabla 5. Objetivos estratégicos y tácticos de la UPS.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Objetivos tácticos
1. Al 2016, la UPS cuenta con una comunidad académica con vocación profesional comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional.	1.1. Al 2016, la UPS cuenta con al menos el 60% de la planta docente calificada.
	1.2. Al 2016, la UPS cuenta con al menos el 65% de la planta docente comprometida y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional, y de la UPS. (Sistema de evaluación del desempeño docente)
2. Al 2016, la UPS cuenta con un sistema de acompañamiento del proceso formativo de sus estudiantes, que facilita la permanencia y conclusión exitosa de su grado.	2.1. Al 2016, el Centro de Elaboración de Trabajos de Titulación (CETT) se ha implementado en todos los campus de la UPS.

<sup>7</sup> Las Instituciones Universitarias Salesianas (IUS), son una agrupación de todos los centros de estudios superiores de los que la Congregación Salesiana es titular y responsable, directa o indirectamente.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Objetivos tácticos
	<p>2.2. Al 2016, el 100% de los estudiantes que ingresan a la UPS, cuentan con las competencias necesarias para asumir su proceso formativo en la Universidad.</p> <p>2.3. Al 2016, la UPS implementa el sistema de acompañamiento al proceso formativo en sus carreras de grado, para el 35% de sus estudiantes.</p>
<p>3. Al 2016, la oferta académica vigente de la UPS responde a los requerimientos del Sistema de Educación Superior y del País.</p>	<p>3.1. A diciembre del 2015, el 75% de carreras de grado son pertinentes (La pertinencia se refiere a que la carrera responde a la filosofía institucional y las necesidades de formación del país).</p> <p>3.2. Al 2016, el 100% de la oferta académica de la UPS está actualizada.</p>
<p>4. Al 2016, los resultados de investigación de la UPS son considerados en la formulación de políticas públicas o base para propuestas de formación de cuarto nivel.</p>	<p>4.1. Al 2016, la UPS fortalece la organización de la investigación incorporando al 50% de docentes con título PhD en los grupos de investigación.</p> <p>4.2. A diciembre del 2015, el 50% de grupos de investigación han superado la evaluación de calidad de su producción académica y/o científica.</p>
<p>5. Al 2016, la UPS incrementa la confianza de la comunidad en su propuesta académica y gestión universitaria.</p>	<p>5.1. Al 2016, la UPS fortalece un sistema de rendición social de cuentas. (Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública)</p> <p>5.2. Al 2016, el 100% de acciones de personal de la UPS son ejecutadas en el marco de políticas y reglamentos que incentivan: equidad, estabilidad y promoción en relación con la docencia, investigación, gestión y vinculación con la sociedad.</p>
<p>6. Al 2016, el 100% de la comunidad universitaria cuenta con una infraestructura suficiente y funcional a las actividades que desarrolla.</p>	<p>6.1. Al 2016, la UPS aplica un plan de adecuación y mantenimiento para el 100% de su infraestructura.</p> <p>6.2. Al 2016, la UPS aplica un plan de reposición de insumos y materiales para el 100% de sus laboratorios.</p>

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014).

Para evaluar la efectividad de los Objetivos Estratégicos y Tácticos de la Universidad Politécnica Salesiana se aplica la metodología establecida por el CEAACES (Documento guía para la elaboración y evaluación de planes de mejora y planes de fortalecimiento institucional, de las instituciones de educación superior, 2014 pág. 20), en referencia a la Misión y Visión, los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, y el impacto en la calidad de la educación. En este contexto se ha incluido en la Tabla 10 de evaluación cualitativa de objetivos, una que permita verificar la relevancia de éstos, considerando la Identidad y Políticas de las Instituciones Universitarias Salesianas – IUS como elemento diferenciador de la UPS (Perfil de competencias del Docente - Académico IUS, 2012 págs. 3-7) en el ámbito de la educación superior en el país, posibilidad que permite el documento guía y que se ha considerado un aspecto relevante.

La evaluación realizada comprende los siguientes análisis:

### 3.1. Análisis SMART de cada objetivo estratégico.

Para medir el grado de efectividad de los objetivos estratégicos, se aplicó la metodología SMART que permite determinar que éstos, sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y asociados a una unidad de tiempo. (Tabla 6)

**Tabla 6. Objetivos estratégicos y tácticos de la UPS.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Específicos	Medibles	Alcanzables	Relevantes	Límite de tiempo
1. Al 2016, la UPS cuenta con una comunidad académica con vocación profesional comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional.	X	X	X	X	X
2. Al 2016, la UPS cuenta con un sistema de acompañamiento del proceso formativo de sus estudiantes, que facilita la permanencia y conclusión exitosa de su grado.	X	X	X	X	X
3. Al 2016, la oferta académica vigente de la UPS responde a los requerimientos del Sistema de Educación Superior y del País.	X	X	X	X	X
4. Al 2016, los resultados de investigación de la UPS son considerados en la formulación de políticas públicas o base para propuestas de formación de cuarto nivel.	X	X	X	X	X
5. Al 2016, la UPS incrementa la confianza de la comunidad en su propuesta académica y gestión universitaria.	X	X	X	X	X
6. Al 2016, el 100% de la comunidad universitaria cuenta con una infraestructura suficiente y funcional a las actividades que desarrolla.	X	X	X	X	X

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014).

### 3.2. Análisis de relación entre los objetivos estratégicos y los componentes de la Misión y Visión Institucional.

Unos de los principales medios que permiten manejar la estrategia en la gestión de la UPS, es la relación existente entre los objetivos estratégicos y la Misión y Visión institucional, para ello se realizó el análisis de la relación objetivo estratégico con los componentes de la Misión y Visión con los que tienen concordancia, y se estableció el grado de relación (alto, medio, bajo) (ver tabla 7).

**Tabla 7. Relación entre los objetivos estratégicos y los componentes de la Misión y Visión Institucional.**

Objetivo Estratégico	Grado de relación
1. Al 2016, la UPS cuenta con una comunidad académica con vocación profesional comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional.	Alto
2. Al 2016, la UPS cuenta con un sistema de acompañamiento del proceso formativo de sus estudiantes, que facilita la permanencia y conclusión exitosa de su grado.	Alto
3. Al 2016, la oferta académica vigente de la UPS responde a los requerimientos del Sistema de Educación Superior y del País.	Alto
4. Al 2016, los resultados de investigación de la UPS son considerados en la formulación de políticas públicas o base para propuestas de formación de cuarto nivel.	Alto
5. Al 2016, la UPS incrementa la confianza de la comunidad en su propuesta académica y gestión universitaria.	Alto
6. Al 2016, el 100% de la comunidad universitaria cuenta con una infraestructura suficiente y funcional a las actividades que desarrolla.	Alto

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014).

### 3.3. Análisis de relación entre los objetivos estratégicos y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Para este análisis, se contabilizó, para cada objetivo estratégico el número de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) a los que aporta, y se estableció el grado de relación en la escala (alto, medio, bajo) (ver tabla 8).

**Tabla 8. Relación entre los objetivos estratégicos y los objetivos del PND.**

Objetivo Estratégico	Grado de relación
1. Al 2016, la UPS cuenta con una comunidad académica con vocación profesional comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional.	Alto
2. Al 2016, la UPS cuenta con un sistema de acompañamiento del proceso formativo de sus estudiantes, que facilita la permanencia y conclusión exitosa de su grado.	Medio
3. Al 2016, la oferta académica vigente de la UPS responde a los requerimientos del Sistema de Educación Superior y del País.	Medio
4. Al 2016, los resultados de investigación de la UPS son considerados en la formulación de políticas públicas o base para propuestas de formación de cuarto nivel.	Alto

Objetivo Estratégico	Grado de relación
5. Al 2016, la UPS incrementa la confianza de la comunidad en su propuesta académica y gestión universitaria.	Alto
6. Al 2016, el 100% de la comunidad universitaria cuenta con una infraestructura suficiente y funcional a las actividades que desarrolla.	Medio

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014).

### 3.4. Análisis Importante-Urgente de los objetivos estratégicos.

La metodología sugerida en la guía para elaboración de planes IES del CEAACES (Documento guía para la elaboración y evaluación de planes de mejora y planes de fortalecimiento institucional, de las instituciones de educación superior, 2014 pág. 12), consiente que la UPS defina objetivos estratégicos que estén alineados a la Misión y Visión institucional y a su vez permita alcanzar estándares de efectividad con un enfoque de proyección. En esta fase se identificaron dos objetivos que si bien tienen que estar proyectados a futuro, deben ser considerados en la planificación para los planes de mejora.

Como resultado de este análisis (**ver tabla 9**), se estableció en que cuadrante va ubicado cada objetivo estratégico y la perspectiva de lo importante y urgente, y sólo lo importante para la obtención de resultados específicos.

**Tabla 9. Relación entre los objetivos estratégicos y los objetivos del PND.**

OBJETIVO ESTRATEGICO	Importante	Urgente	Cuadrante
1. Al 2016, la UPS cuenta con una comunidad académica con vocación profesional comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional.	X	X	II
2. Al 2016, la UPS cuenta con un sistema de acompañamiento del proceso formativo de sus estudiantes, que facilita la permanencia y conclusión exitosa de su grado.	X		I
3. Al 2016, la oferta académica vigente de la UPS responde a los requerimientos del Sistema de Educación Superior y del País.	X		I
4. Al 2016, los resultados de investigación de la UPS son considerados en la formulación de políticas públicas o base para propuestas de formación de cuarto nivel.	X	X	II
5. Al 2016, la UPS incrementa la confianza de la comunidad en su propuesta académica y gestión universitaria.	X		I
6. Al 2016, el 100% de la comunidad universitaria cuenta con una infraestructura suficiente y funcional a las actividades que desarrolla.	X		I

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014).

### 3.5. Análisis de impacto de los objetivos estratégicos en la calidad de la educación. (Ver tabla 10)

Este análisis implica la revisión del impacto de los objetivos estratégicos en la calidad de la educación (superior), que se logra a través de la evolución cada vez más acelerada de las

instituciones de educación superior del Ecuador, que buscan alcanzar estándares de calidad, y la adaptación de sistemas de calidad en contextos internacionales, esto supone volver a plantear las estrategias y acciones institucionales en función de la Misión y Visión de acuerdo a los requerimientos normativos y un análisis local y del entorno de la educación superior. En este contexto se consideran cinco ideas básicas para análisis:

- a) Consistencia: (ver tabla 10)
- b) Enfoque: a través de la matriz FODA cruzado. (Anexo 4)
- c) Efectividad: (objetivos estratégicos tabla 5).
- d) Proyección: En las áreas estratégicas (objetivos estratégicos tabla 5).
- e) Urgencia e importancia, (tabla 9).

**Tabla 10. Relación de los objetivos estratégicos con la Misión y Visión, Objetivos del País, Identidad salesiana e Impacto en la calidad de la educación.**

Objetivos Estratégicos	Relación con Misión y Visión Institucional			Relación con Objetivos País			Impacto en la calidad de la educación			Identidad Salesiana		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Al 2016, la UPS cuenta con una comunidad académica con vocación profesional comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional.	3			3			3				2	
2. Al 2016, la UPS cuenta con un sistema de acompañamiento del proceso formativo de sus estudiantes, que facilita la permanencia y conclusión exitosa de su grado.	3				2			2		3		
3. Al 2016, la oferta académica vigente de la UPS responde a los requerimientos del Sistema de Educación Superior y del País.	3				2		3			3		
4. Al 2016, los resultados de investigación de la UPS son considerados en la formulación de políticas públicas o base para propuestas de formación de cuarto nivel.	3			3			3			3		
5. Al 2016, la UPS incrementa la confianza de la comunidad en su propuesta académica y gestión universitaria.	3			3			3			3		
6. Al 2016, el 100% de la comunidad universitaria cuenta con una infraestructura suficiente y funcional a las actividades que desarrolla.	3				2		3				2	

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014).

Como resultado del análisis realizado (tabla 10), se ha establecido que los seis objetivos estratégicos planteados por la UPS en el Plan de Mejoras, tienen una alta relación con la Misión y Visión Institucional, aportan a nivel medio o alto a los Objetivos del País, tienen un impacto (positivo) en la calidad de la educación, y son coherentes con las políticas de la Identidad Salesiana de las Instituciones de Educación Superior Salesianas IUS.

### **3.6. Análisis de relación entre los objetivos estratégicos y las Políticas de las Instituciones Universitarias Salesianas (IUS) (tabla 11).**

De acuerdo a los aportes que se pueden evidenciar en el carisma salesiano de la UPS, a partir de las Políticas e Identidad de las IUS, se procura que los objetivos estratégicos también respondan a esta forma de ser de la Universidad, es en este aspecto que se estableció una relación de los objetivos estratégicos institucionales y los principios determinados en las políticas de las IUS.

**Tabla 11. Relación entre los objetivos estratégicos y las políticas de las IUS.**

Objetivo Estratégico	Grado de relación
1. Al 2016, la UPS cuenta con una comunidad académica con vocación profesional comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional.	Medio
2. Al 2016, la UPS cuenta con un sistema de acompañamiento del proceso formativo de sus estudiantes, que facilita la permanencia y conclusión exitosa de su grado.	Alto
3. Al 2016, la oferta académica vigente de la UPS responde a los requerimientos del Sistema de Educación Superior y del País.	Alto
4. Al 2016, los resultados de investigación de la UPS son considerados en la formulación de políticas públicas o base para propuestas de formación de cuarto nivel.	Alto
5. Al 2016, la UPS incrementa la confianza de la comunidad en su propuesta académica y gestión universitaria.	Alto
6. Al 2016, el 100% de la comunidad universitaria cuenta con una infraestructura suficiente y funcional a las actividades que desarrolla.	Medio

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014).

### **4. Indicadores para objetivos estratégicos.**

Para cada objetivo estratégico se establecieron indicadores que permiten medir el grado de cumplimiento; así también los objetivos tácticos, con su respectivo indicador, fórmula y valor ideal. El detalle se presenta en la tabla 12.



**Tabla 12. Objetivos estratégicos, objetivos tácticos, indicadores y valores ideales.**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL
1. Al 2016, la UPS cuenta con una comunidad académica con vocación profesional comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional.	% de personal académico cualificado.	60%	1.1. Al 2016, la UPS cuenta con al menos el 60% de la planta docente cualificada.	% de docentes titulares con nivel de formación master o PhD.	Número de docentes titulares con nivel de formación máster o PhD. / Número total de docentes	60%
	% de la planta docente que cumple con el perfil de competencias del docente - académico IUS (Instituciones Universitarias Salesianas - IUS).	80%	1.2. Al 2016, la UPS cuenta con al menos el 65% de la planta docente comprometida y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional, y de la UPS. (Sistema de evaluación del desempeño docente)	% de docentes comprometidos y conscientes de las necesidades del desarrollo local y nacional, y de la UPS.	Número de docentes que han realizado los procesos de inducción y/o capacitación institucional / Número total de docentes	65%
2. Al 2016, la UPS cuenta con un sistema de acompañamiento del proceso formativo de sus estudiantes, que facilita la permanencia y conclusión exitosa de su grado.	% de estudiantes que concluyen con éxito su grado por cohorte.	Al menos el 12%	2.1. Al 2016, el Centro de Elaboración de Trabajos de Titulación (CETT) se ha implementado en todos los campus de la UPS.	% de estudiantes por campus que elaboran su Trabajo de Titulación apoyados por el CETT.	Número de estudiantes por campus que elaboran su Trabajo de Titulación apoyados por el CETT en un período académico / Número de estudiantes por campus en un período académico que elaboran su Trabajo de Titulación	100%
			2.2. Al 2016, el 100% de los estudiantes que ingresan a la UPS, cuentan con las competencias necesarias para asumir su proceso formativo en la Universidad.	% de estudiantes que ingresan a la UPS que cuentan con las competencias necesarias para asumir su proceso formativo en la Universidad.	Número de estudiantes que cuentan con las competencias necesarias para asumir su proceso formativo en la Universidad / Número de estudiantes admitidos en un período académico	90%

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL
			2.3. Al 2016, la UPS implementa el sistema de acompañamiento al proceso formativo en sus carreras de grado, para el 35% de sus estudiantes.	% de estudiantes acompañados durante su proceso formativo.	Número de estudiantes que son acompañados en su proceso formativo / Número de estudiantes matriculados en un período académico	35%
3. Al 2016, la oferta académica vigente de la UPS responde a los requerimientos del Sistema de Educación Superior y del País.	% de la oferta académica vigente de la UPS que responde a la filosofía institucional, los requerimientos del Sistema de Educación Superior y del País.	100%	3.1. A diciembre del 2015, el 75% de carreras de grado son pertinentes (La pertinencia se refiere a que la carrera responde a la filosofía institucional y las necesidades de formación del país).	% de carreras pertinentes.	Número de carreras pertinentes / total de carreras de grado	75%
			3.2. Al 2016, el 100% de la oferta académica de la UPS está actualizada.	% de carreras de grado actualizadas.	Número total de carreras de grado actualizadas / total de carreras de grado vigentes	100%
4. Al 2016, los resultados de investigación de la UPS son considerados en la formulación de políticas públicas o base para propuestas de formación de cuarto nivel.	% de resultados de investigación de la UPS considerados en la formulación de políticas públicas o base para propuestas de formación de cuarto nivel.	50%	4.1. Al 2016, la UPS fortalece la organización de la investigación incorporando al 50% de docentes con título PhD.	% de resultados de investigación publicados.	Número de resultados de investigación publicados / Número total de resultados de investigación	70%
			4.2. A diciembre del 2015, el 50% de grupos de investigación han superado la evaluación de calidad de su producción académica y/o científica.	% de grupos de investigación que superan la evaluación de la calidad de la producción académica y/o científica (70/100 puntos).	Número de grupos de investigación con calificación igual o mayor a 70/100 en la evaluación de calidad de su producción científica / total de grupos de investigación	50%

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL
5. Al 2016, la UPS incrementa la confianza de la comunidad en su propuesta académica y gestión universitaria.	% de acciones informadas a través del sistema de rendición de cuentas.	100%	5.1. Al 2016, la UPS fortalece un sistema de rendición social de cuentas. (Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública)	% de medios de comunicación utilizados para la rendición social de cuentas.	Número de medios de comunicación utilizados para la rendición social de cuentas / Número de medios de comunicación que cuenta la UPS (web, impreso, evento)	100%
				% de la comunidad universitaria que ha sido informada sobre las acciones de la UPS.	Número de miembros de la comunidad informada / Número total de miembros de la comunidad universitaria	60%
			5.2. Al 2016, el 100% de acciones de personal de la UPS son ejecutadas en el marco de políticas y reglamentos que incentivan: equidad, estabilidad y promoción en relación con la docencia, investigación, gestión y vinculación con la sociedad.	% de acciones de personal ejecutadas en el marco de políticas y reglamentos que incentivan: equidad, estabilidad y promoción en relación con la docencia, investigación, gestión y vinculación con la sociedad.	Número de acciones de personal ejecutadas en el marco de políticas y reglamentos que incentivan: equidad, estabilidad y promoción en relación con la docencia, investigación, gestión y vinculación con la sociedad / Número total de acciones de personal ejecutadas	100%
6. Al 2016, el 100% de la comunidad universitaria cuenta con una infraestructura suficiente y funcional a	% de infraestructura universitaria suficiente y funcional a las actividades que	100%	6.1. Al 2016, la UPS aplica un plan de adecuación y mantenimiento para el 100% de su infraestructura.	% de infraestructura en constante adecuación y mantenimiento.	Número de elementos de infraestructura en adecuación y mantenimiento / Número de elementos de infraestructura	100%

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL
las actividades que desarrolla.	desarrolla su comunidad.		6.2. Al 2016, la UPS aplica un plan de reposición de insumos y materiales para el 100% de sus laboratorios.	% de laboratorios que disponen de insumos y materiales necesarios y suficientes.	Número de laboratorios que disponen insumos y materiales suficientes / total de laboratorios	100%

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014).

## 5. Análisis situacional.

### 5.1. Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental (PESTA).

Existen factores externos que inciden en el desarrollo de las funciones de la UPS, estos elementos del entorno que no son de control institucional, pueden presentarse como amenazas o como oportunidades. La aplicación del análisis PESTA, permite establecer las relaciones existente entre los elementos de la Misión y Visión de la Universidad Politécnica Salesiana, y los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales de nuestro país; a través de este análisis se ha establecido cuáles son los que tienen mayor influencia y como priorizarlos en la gestión.

En las tablas 13 y 14, se presenta el resultado de este análisis.

**Tabla 13. Análisis PESTA de la Misión de la UPS.**

Elemento	Político	Económico	Social	Tecnológico	Ambiental
1. Institución de educación superior humanística y política - de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana	Proceso de fortalecimiento de lo público.	Fortalecimiento del sistema económico, social y solidario.	El nivel de destrezas y competencias desarrollado en el nivel medio de educación no es el adecuado para el acceso a las universidades.	Incremento del número de usuarios de internet en el país.	Necesidad del Gobierno de profesionales especializados en el manejo de temas del medio ambiente, enmarcado en objetivo N°7 de PNBV.
	El cambio de matriz productiva propuesto por el Gobierno Nacional requiere de oferta de carreras técnicas.		Limitada oferta de docentes con estudio de cuarto nivel en las áreas técnicas afín a la cátedra que requiere la IES.	Incremento de los servicios informáticos y comunicacionales a través de la tecnología inalámbrica.	
	El nuevo régimen académico del CES dificulta el acceso especialmente en las carreras técnicas a los estudiantes que trabajan.		La nueva tendencia cultural de los jóvenes para relacionarse a través del manejo de las redes sociales.	Cambio acelerado de la tecnología incide en la obsolescencia de laboratorios con los que cuenta la IES.	
	Uno de los objetivos del plan nacional del buen vivir promueve mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.		Estándares de calidad de los organismos de control incrementa los costos de la educación superior.	Expansión de usuarios de redes sociales en el país.	
	Las políticas de admisión al sistema de educación superior tienden a favorecer el acceso de las clases económicas altas.				
	El cambio de paradigma en educación superior propuesto por el gobierno nacional no surtirá efecto a corto plazo sino a largo plazo en nuestra sociedad.				
	Red de Instituciones de Educación Superior Salesiana IUS.				
	Existencia y vigencia del reconocimiento de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana.				

Elemento	Político	Económico	Social	Tecnológico	Ambiental
2. Dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares.	Universidad cofinanciada por el Estado Ecuatoriano.	Incremento de los costos de la educación superior de calidad.	Mayores posibilidades de acceso a la educación superior.	Crecimiento vertiginoso de las Tics y su uso en la educación.	
	Universalización, democratización e impulso de la formación intercultural (política 4.9 PNBV).		Reconocimiento positivo en la conciencia social de la educación intercultural.	Deficiencia de infraestructura tecnológica para proveer internet en los sectores populares donde la UPS tiene incidencia.	
	Las políticas de admisión al sistema de educación superior podrían dificultar el acceso de los jóvenes de sectores populares.				
	Aplicación de Políticas de distribución de las ayudas del Estado para el financiamiento.				
3. Formar "honorados ciudadanos y buenos cristianos" con capacidad académica e investigativa que contribuya al desarrollo sostenible local y nacional	Marco normativo orientado a la equidad, la participación y derechos humanos.		Asignación de recursos del Estado a la UPS.	Políticas públicas de inclusión y equidad social.	Supuestos necesarios de contar con profesionales requeridos para el cambio de la matriz productiva.
	Normativa de evaluación y acreditación emitida para las universidades, no discrimina lo particular de lo público.				
	Políticas nacionales orientadas a fomentar la cultura de la transparencia y rendición de cuentas.				
	Políticas orientadas a promover la interculturalidad y el diálogo de saberes.				
	Políticas de becas a través de la SENESCYT para formación en cuarto nivel de profesores.				

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014).

**Tabla 13. Análisis PESTA de la Visión de la UPS.**



Elemento	Político	Económico	Social	Tecnológico	Ambiental
1. Institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad (estructuras sociales justas, más allá de las ideologías).	Voluntad política para impulsar el desarrollo de investigación y la búsqueda de alternativas que permitan mejorar las condiciones de vida de la sociedad.	Exigencia económica alta para desarrollar investigación de frontera.	La sociedad ha generado una conciencia analítica de las Universidades y sus fines, lo que lleva a replantear las acciones universitarias.	Mayor facilidad de acceso a la información a través de las TIC.	Exigencias nacionales e internacionales sobre el cuidado del medio ambiente.
	Libertad de expresión, derecho a la comunicación.		Constante escrutinio público del accionar de las universidades.	Impacto de las TIC en los ámbitos de la academia universitaria.	
	Fortalecimiento de los órganos de control de la educación superior y sus procesos.				
	Políticas de formación del Estado Ecuatoriano para perfeccionamiento académico.				
	Desarrollo del diálogo de saberes que recoge la sabiduría de conocimiento ancestral.				
2. Institución de educación superior de referencia en el desarrollo de la cultura.	Ley de comunicación crea espacios para socializar la cultura ecuatoriana.	Políticas orientadas al desarrollo de la economía cultural e industrias culturales.	Promoción de procesos culturales en la sociedad.	Las TIC como instrumento para la difusión y promoción de la cultura.	Preservación, cuidado y mantenimiento del ambiente.
	Políticas para impulsar los procesos de creación y mantenimiento cultural (PNBV).		No se valora lo cultural en las competencias laborales.		
	Marco normativo que valora y reconoce y desarrolla la plurinacionalidad e interculturalidad en el País.		Grado de vinculación con la sociedad para el desarrollo cultural puntual.		
	Impulso del desarrollo profesional de la población que crea y promueve la cultura.				
	Creación de la Universidad de las Artes.				

3. Ser una institución de educación superior de referencia de la investigación científica y tecnológica.	PNBV: Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades.	PNBV: Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades.	Baja demanda del sector empresarial de servicios de investigación.	Actualización tecnológica constante costosa.	Los resultados de la investigación deben direccionarse a mejorar la calidad de vida en un ambiente sano y sostenible.
	Política de desarrollo de la investigación en las IES.	Orientaciones del Estado Ecuatoriano para desarrollar la economía del conocimiento en el País.	Oferta reducida de profesores investigadores con formación de PhD.	Facilidades de comunicación para conformar comunidades y grupos de información.	
	Deficiencia de un Plan de Investigación Nacional orientado al desarrollo de las necesidades productivas para el cambio de la matriz de producción.	Investigación requiere presupuestos altos.			
	Políticas internacionales que controlan la publicación de los resultados de la investigación.				
4. Institución de educación superior socialmente reconocida por su calidad académica.	Políticas orientadas al mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en el país.	Altos costos para cumplir con los estándares de calidad establecidos por los organismos de control.	Categorización baja de las universidades en base a la acreditación.		

5. Institución de educación superior reconocida socialmente por su responsabilidad social universitaria.	Pertinencia de las IES respecto al Plan Nacional de Desarrollo.	Reorientación de los recursos destinados a programas y proyectos de vinculación con la sociedad.	Dificultades para encontrar espacios académicos de vinculación con las empresas.	Constante actualización de laboratorios de enseñanza e investigación.	Influencia en la sociedad en el manejo responsable en temas ambientales.
	Regulaciones establecidas en la LOES sobre la vinculación con la sociedad.		Demandas de la sociedad que desbordan la capacidad de la Universidad.		
6. Institución de educación superior reconocida socialmente por su capacidad de incidencia en lo intercultural.	Marco normativo favorable para el desarrollo de la interculturalidad en el País.		Inclusión de pueblos y nacionalidades en los procesos políticos, económicos y sociales del País.	Baja penetración de infraestructura tecnológica.	
	Políticas que fomentan el respeto y desarrollo de la interculturalidad.		Percepción al interno de los grupos sociales, de la posible pérdida de identidad cultural.		

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014).

## **5.2. Criterios de análisis de las cinco fuerzas de Porter.**

Para determinar el grado de competitividad de la Universidad Politécnica Salesiana dentro del Sistema de Educación Superior en el país, se realiza un análisis desde el modelo de las cinco fuerzas de Porter que contempla factores que afectan a la competitividad de las instituciones; así:

### **5.2.1 Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevas instituciones en el sistema de educación superior**

En octubre del 2013 la Asamblea Nacional aprobó la creación de 4 nuevas universidades calificadas por el gobierno nacional como emblemáticas, las mismas que se son parte de la estrategia estatal de la construcción de la sociedad del conocimiento y del cambio de la matriz productiva, estas son: a) Yachay en el cantón San Miguel de Urcuquí en la provincia de Imbabura, la misma que se orienta a ser una universidad de investigación de tecnología experimental vinculada a los institutos públicos y privados de investigación, los centros de transferencia tecnológica, las empresas de alta tecnología y la comunidad agrícola y agroindustrial del Ecuador (Yachay, 2013); b) La Universidad Regional Amazónica IKIAM, orientada a la investigación en las áreas de las ciencias de la vida, ciencias de la tierra y ciencias de asentamientos humanos; c) La Universidad Nacional de Educación UNAE en la provincia del Cañar creada para formar a docentes y especialistas para promover la innovación y la mejora continua en el Sistema Educativo del país; c) La Universidad de las Artes en la ciudad de Guayaquil para formar profesionales del arte que desarrollen las industrias culturales en el marco del cambio de matriz productiva.

El gobierno nacional no ha limitado esfuerzos para financiar estos proyectos y lograr apoyos de instituciones académicas y de investigación a nivel internacional, con el propósito de cumplir con los más altos estándares de calidad que según el gobierno las ubicarían como universidades de excelencia a nivel del país y de América Latina, haciéndolas más atractivas para los bachilleres del país.

Por otro lado, el modelo de evaluación institucional establecido por el CEAACES, es un modelo dinámico, con estándares e indicadores variables que dependen de la realidad del Sistema de Educación Superior.

La entrada de las nuevas universidades públicas, con un alto nivel de calidad, influenciaría en los siguientes aspectos:

- a) Mayor esfuerzo de la UPS para cumplir con los criterios mínimos de calidad del CEAACES, debido al incremento de los estándares de los indicadores de evaluación institucional (análisis de conglomerados).
- b) Migración de estudiantes de la UPS de carreras de grado y posgrado a programas académicos similares en las nuevas Universidades públicas (tabla 15).
- c) Migración de docentes de la UPS a las nuevas universidades públicas.

**Tabla 15. Relación entre carreras de las Universidades públicas en creación y las carreras de la UPS.**

Universidad	Carreras	Carreras UPS
Universidad Yachay	Ciencias de la Vida Energías renovables y cambio climático Nanociencias TICs Petroquímica Ingeniería en Bio Farmacología Nanoingeniería Ingeniería en Hábitat y Energía Ingeniería de Software Ingeniería de Polímeros	Biotecnología de los recursos naturales Ingeniería Ambiental Ingeniería de Sistemas  Ingeniería de Sistemas
Universidad Nacional Amazónica Ikiam	Escuela de ciencias de la Vida Escuela de Ciencias de la tierra Escuela de ciencias de asentamientos humanos	Biotecnología de los recursos naturales Ingeniería Ambiental
Universidad Nacional de Educación - UNAE	Currículo y aprendizaje Política y Gestión educativa lengua	Pedagogía Educación Intercultural Bilingüe
Universidad de las artes	Cine y artes audiovisuales Artes literarias interculturales Artes escénicas y del movimiento Artes visuales y aplicadas Artes musicales y sonoras	Comunicación Social

Fuente: [www.yachay.gob.ec](http://www.yachay.gob.ec), [www.universidadikiam.com.ec](http://www.universidadikiam.com.ec), [www.unae.ec](http://www.unae.ec), <http://www.uartes.edu.ec/>

### 5.2.2 Fuerza 2: La rivalidad entre instituciones de educación superior

En el país existen 59 universidades en funcionamiento dentro del sistema de educación superior, de las cuales 4 han sido creadas en octubre del 2013, 28 son instituciones públicas, 8 particulares que reciben rentas y asignaciones del Estado y 19 son particulares autofinanciadas. Con respecto a la oferta académica, 3 universidades ofertan únicamente posgrado, 10 ofertan carreras de grado y las restantes ofertan grado y posgrado.

La barrera de entrada al sistema de universidades privadas es alta, sin embargo de acuerdo la disposición transitoria décima quinta de la Ley Orgánica de Educación Superior (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010 págs. 37-38) se crean cuatro universidades públicas.

El posicionamiento de las universidades por su prestigio y los resultados de la acreditación por parte del CEAACES ha llevado a definir estrategias de captación de estudiantes especialmente en las universidades particulares.

Por otra parte, las universidades particulares están realizando todo el esfuerzo para cumplir con los estándares de calidad que exigen el Estado, lo cual configura un escenario de competencia entre universidades por ubicarse en los puestos más altos de los rankings nacionales e internacionales.

La colegiatura que debe cubrir el estudiante se define en rangos variables que van desde costo cero en la universidad pública hasta valores superiores a cuatro mil dólares al semestre en la universidad particular autofinanciada. En el caso de la UPS (universidad particular

cofinanciada) su presupuesto se financia mayoritariamente por el pago de matrícula y colegiatura de los estudiantes; considerando la filosofía y principios ontológicos institucionales “opción por los jóvenes de sectores populares” mayoritariamente de los quintiles 2 y 3 de acuerdo al documento Declaración Jurada Familiar (Sistema de calificación de la declaración jurada familiar, 2010) esta universidad tiene la desventaja frente a las inversiones que se realizan en otras universidades, por la dificultad de incrementar su presupuesto sin trasladar las nuevas inversiones y gastos a los alumnos.

La oferta académica de la UPS si bien es similar en el conglomerado de universidades en el país, ésta se particulariza en la forma de llegar a sus destinatarios mediante un sistema de pensión diferenciada favoreciendo a los sectores populares y además con la oferta académica específica como Educación Intercultural Bilingüe, Gestión para el desarrollo local sostenible y Pedagogía, en sectores de población considerada vulnerable, a través de centros de apoyo administrativos.

La rivalidad entre las instituciones integrantes del sistema de educación superior, se podría reflejar en la decisión de los estudiantes entre la oferta académica de esas instituciones, y la rotación del personal docente en función de incentivos y remuneraciones.

### **5.2.3 Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores**

Si bien los productos complementarios necesarios para gestionar los servicios que presta son de importancia para la vida institucional, una característica que diluye el poder de negociación de los proveedores, es que la UPS en su organización cuenta con políticas centralizadas y una gestión desconcentrada, lo que facilita que cada Sede particularice la forma de acceso a los proveedores y las posibilidades de negociación; como resultado, no se cuenta con proveedores exclusivos.

### **5.2.4 Fuerza 4: Poder de negociación de los estudiantes**

La normativa de educación superior regula la participación de los estudiantes en el cogobierno de las universidades, en el caso particular de la UPS esta flexibilidad se amplía al Consejo Superior y al Consejo de cada Carreras ampliados (espacio abierto a la participación de los directivos de curso de las carreras), esto permite que los alumnos mantengan una relación de influencia en la gestión universitaria aunque con limitada capacidad de negociación.

### **5.2.5 Fuerza 5: Amenaza de ingreso de productos sustitutos de la educación superior**

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador el sistema de educación superior está formado por “...universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios superiores de música y artes...” (Constitución de la República del Ecuador, 2008 pág. 162). En el caso específico de la Universidad Politécnica Salesiana, los sustitutos de su oferta académica son los institutos superiores

técnicos. La política estatal de fortalecimiento de estas instituciones de educación técnica y tecnológica, hace que a través de este segmento se dé una diversificación de la oferta de formación a nivel de educación superior.

La aplicación de la metodología de las fuerzas comparativas de Porter para medir la competitividad de la Universidad Politécnica Salesiana en el contexto de la educación superior del país, sus proveedores y principales beneficiarios, evidencia que existe una fuerte relación entre Estado y la educación como bien público. Si la razón de ser de una universidad es brindar un servicio educativo, las instituciones que lo gestionan no tienen fines de lucro por principio constitucional, sin embargo este ejercicio permite ubicar a la universidad ecuatoriana en un espacio de búsqueda de nuevas alternativas antes que uno de competencia entre las organizaciones que integran este sistema.

**En el gráfico 1, se presenta una sistematización del análisis de las 5 fuerzas de Porter realizado.**

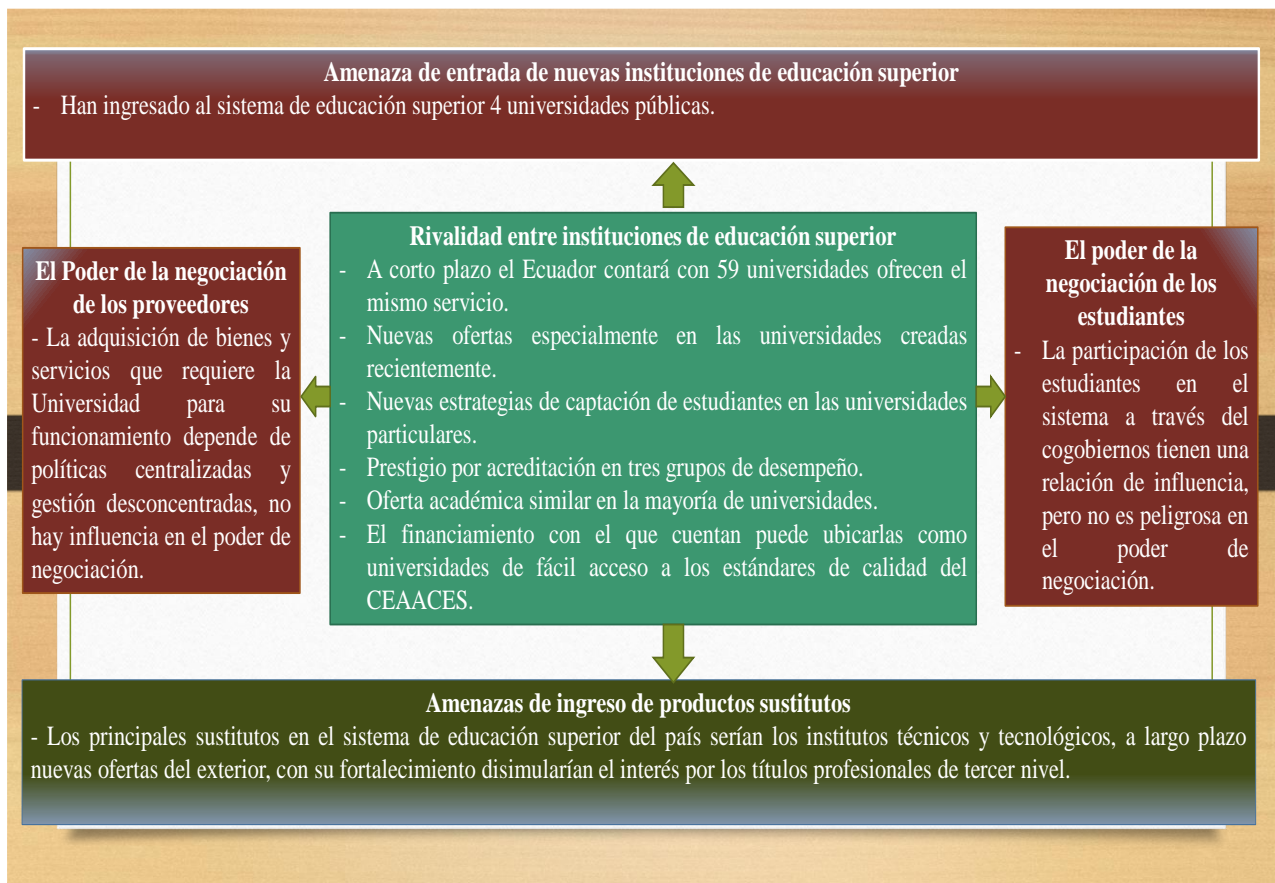


Gráfico 1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter para la Universidad Politécnica Salesiana.

En el análisis comparativo de las fuerzas, un elemento que sobresale es la rivalidad entre instituciones de educación superior (gráfico 1), debido fundamentalmente a: la diversidad de instituciones de educación superior, ofertas nuevas de universidades recién creadas, estrategias para captar nueva población estudiantil, posicionamiento de las universidades en

el proceso de acreditación determinado por el CEAACES, oferta académica similar entre universidades, y financiamiento del presupuesto para la gestión de las instituciones.

En la Tabla 16 se puede aclarar el panorama de competitividad (rango 1 a 3) al que la Universidad Politécnica Salesiana se enfrenta en el medio, y por tanto se definen las áreas en donde deberá concentrar sus esfuerzos poniendo mayor énfasis a corto, mediano y largo plazo, en nuevas estrategias de fortalecimiento institucional, diversificación de la forma de captar posibles usuarios o estudiantes de sectores a los que la universidad no ha llegado y ofertas académicas diferenciadoras de educación superior.

**Tabla 16. Análisis atractivo actual y futuro de las Fuerzas de Porter.**

Fuerzas Comparativas	Atractivo					
	Actual			Futuro		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Amenaza de entrada de nuevos competidores		X				X
La rivalidad entre los competidores			X			X
Poder de negociación de los proveedores	X			X		
Poder de negociación de los compradores	X			X		
Amenaza de ingreso de productos sustitutos		X				X
<b>Atractivo Promedio</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014)

### 5.3. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA.

Las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en la consecución de los objetivos e ideario institucional se determinan a través de un análisis FODA a cada uno de los elementos de la Misión y Visión.

A partir de estos elementos se construye una matriz cruzada (anexo 4), en sus columnas contiene las amenazas y oportunidades, mientras que en las filas, las fortalezas y debilidades; de este análisis se obtienen un primer grupo de estrategias (**tabla 17**), que luego de una fase de revisión, integración y unificación, se consolidan en 13 (**tabla 19**).

**Tabla 17. Estrategias resultado del análisis FODA.**

* Valor para agrupación	Resultado de estrategias
1	Contratación de docentes nacionales/extranjeros con formación de maestría o PhD.
	Plan de formación a nivel de maestría y PhD para docentes de la UPS.
	Plan de Retención de docentes de la UPS.
	Plan de capacitación de docentes según requerimientos de la UPS.



* Valor para agrupación	Resultado de estrategias
2	Incrementar el porcentaje de docentes a tiempos completos
1	Planta docente con aval de la UPS para aplicar Becas SENESCYT para formación en cuarto nivel.
	Contratar docentes con nivel de formación PhD, Plan de formación en cuarto nivel de docentes
	Sistema de incentivos para docentes de la UPS
	Reforma de la malla curricular
	Becas con fondos del Estado para estudios de cuarto nivel de docentes
1	Planta docente con aval de la UPS para aplicar Becas SENESCYT para formación en cuarto, Contratar docentes con nivel de formación PhD, Y Plan formativo de docentes en PhD y Maestrías
	Reforma de la malla curricular
	Incrementar remuneración de docentes
	Incrementar remuneración de docentes
	Política de asignación de responsabilidades a los docentes
1	Incrementar la planta docente
1	Incrementar la planta docente
1	Incrementar la planta docente
	Planta docente contratada y promovida de acuerdo al Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador.
3	Planta docente contratada y promovida de acuerdo al Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador.
3	Aplicación de la política de acción afirmativa
4	Política salarial para docentes
5	Sistema de admisión y nivelación adecuado a la realidad del nivel de educación media
6	Alianza estratégica con UPM, definición de líneas de investigación y gestión de la investigación
6	Alianza estratégica con UPM, definición de líneas de investigación y gestión de la investigación
	Plan de Investigación
	Plan de investigación
	Incorporar Prometeos a la UPS
	Reforma curricular considerando seguimiento a graduados
7	Implementar la biblioteca en la Sede Guayaquil
	Aval de la UPS para formación de docentes con becas de la SENESCYT
8	Incorporar Prometeos a la UPS
8	Incorporar Prometeos a la UPS
	Aval de la UPS para formación de docentes con becas de la SENESCYT
	Libros digitales
	Programas académicos direccionado a sectores de jóvenes vulnerables
	Plan de adquisición bibliográfica
7	Adquisición de libros digitales
8	Desarrollo de sistemas y estructuras para generación del conocimiento en fase inicial de formación
7	Crear infraestructura para proveer de más espacios de lectura a estudiantes en biblioteca
9	Reestructurar la malla curricular con énfasis en la investigación
10	Mejorar la accesibilidad para personas con discapacidad
	Plan de investigación
11	Buscar fuentes de financiamiento externas con la empresa privada

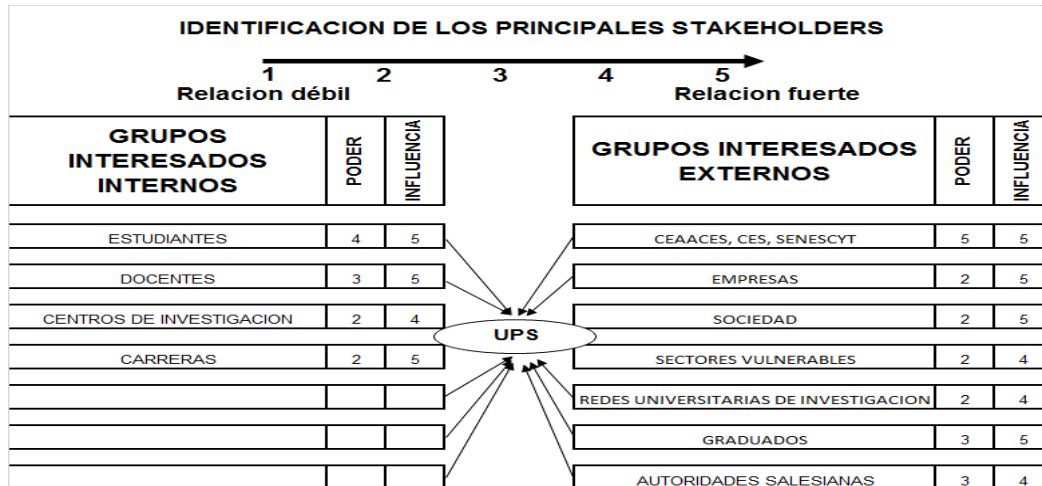
\* En una siguiente fase, se agrupan y consolidan las estrategias similares, relacionadas y prioritarias según el "valor para agrupación".

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014)

Con la finalidad de determinar el nivel de poder e influencia de los grupos interesados internos y externos, se realizó un análisis para determinar los Stakeholders (gráficos 2 y 3).

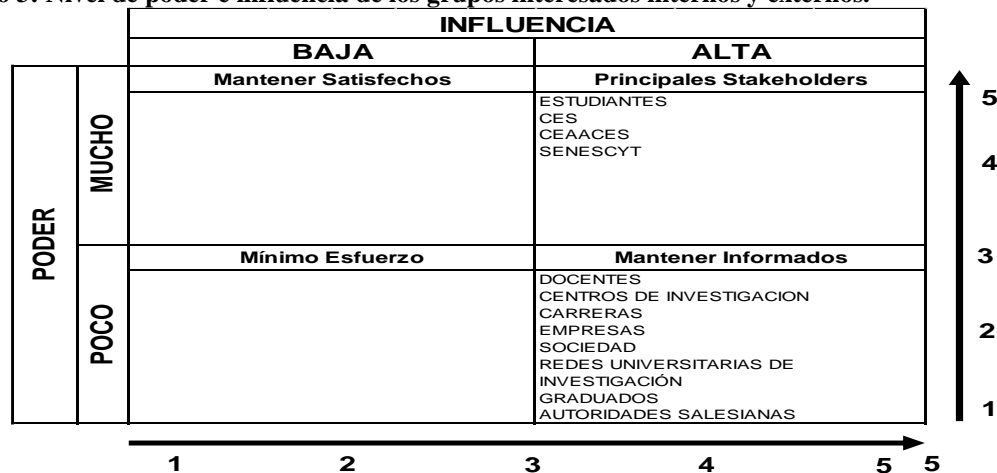
Como resultado se determinó que los principales Stakeholders son: Estudiantes, CES, CEAACES y SENESCYT; y se debe mantener informados a: Docentes, Centros de Investigación, Carreras, Empresas, Sociedad, Redes Universitarias de Investigación, Graduados y Autoridades Salesianas.

**Gráfico 2: Identificación de Stakeholders**



Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014)

**Gráfico 3: Nivel de poder e influencia de los grupos interesados internos y externos.**



Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014)

Para fijar la coherencia del planteamiento de los objetivos estratégicos de la UPS, se elabora una Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos, que permite relacionar los objetivos estratégicos frente a las estrategias producto del análisis FODA, los grupos interesados internos y externos del análisis Stakeholders, los resultados del estudio de las 5 fuerzas de

Porter, la Misión y Visión, la Propuesta de Valor y el Costo / Adopción. El resultado de este análisis nos permite ver que si existe coherencia en los objetivos estratégicos planteados. (Tabla 18.1 – 18.2)

**Tabla 18. 1. Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos.**

Clave de calificación:		FODA												
+3: Alta relación directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3: Alta relación inversa		Establecer la Política de asunción y retención del personal académico cualificado.	Establecer la Política de fortalecimiento del valor del capital humano en la UPS.	Consolidar el proceso de elaboración de trabajos de titulación vinculando a los mejores perfiles docentes.	Fortalecer el sistema de admisión y nivelación de la UPS.	Consolidar el sistema de evaluación y seguimiento de los aprendizajes.	Consolidar un sistema de seguimiento y actualización curricular.	Consolidar el sistema curricular de la UPS en función del Reglamento de Régimen Académico de la Educación Superior.	Dinamizar la Investigación en la UPS.	Fortalecer los procesos de investigación en el marco de las necesidades de la UPS y del plan nacional de desarrollo.	Institucionalizar el sistema de rendición social de cuentas.	Fomentar la cultura y política de acción afirmativa, para la promoción y respeto de los derechos de las personas.	Garantizar la disponibilidad de recursos y servicios suficientes y pertinentes para el desarrollo adecuado de las actividades de la comunidad universitaria.	Garantizar la disponibilidad de insumos y materiales de laboratorios.
		<b>TEMAS ESTRATEGICOS</b>	1. Al primer semestre del 2016, la UPS cuenta con una comunidad académica con vocación profesional comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional.	3	3	3	1	3	0	0	1	3	0	0
	2. Al primer semestre del 2016, los estudiantes de la UPS se insertan y concluyen con éxito su formación profesional.	1	3	0	3	3	0	0	3	1	0	3	0	0
	3. Al 2016, la oferta académica vigente de la UPS responde a los requerimientos del Sistema de Educación Superior y del País.	1	1	0	1	0	3	3	0	0	0	0	0	0
	4. Al 2016, los resultados de investigación de la UPS son considerados en la formulación de políticas públicas y base para propuestas de formación de cuarto nivel.	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	3	3
	5. Al 2016, la UPS legitima su accionar a través de un sistema de rendición social de cuentas transparente y pertinente.	3	3	0	1	0	0	0	1	3	3	3	0	0
	6. Al 2016, el 100% de la comunidad universitaria cuenta con una infraestructura suficiente y funcional a las actividades que desarrolla.	-1	0	-1	0	-1	1	1	0	0	3	1	3	3
<b>TOTAL POSITIVO (+)</b>		<b>8</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

<b>TOTAL NEGATIVO (-)</b>	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>NETO</b>	7	10	3	6	6	4	4	6	7	6	7	9	7
<b>COBERTURA</b>	SI	SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014)

**Tabla 18. 2. Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos (cont.).**

Clave de calificación:		STAKEHOLDERS								5 FUERZAS				ESTRATEGIA				TOTAL POSITIVO (+)		TOTAL NEGATIVO (-)		NETO		ELECCION	
+3: Alta relación directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3: Alta relación inversa		ESTUDIANTES	CES,CEAACES, SENECYT	DOCENTES	EMPRESA	SOCIEDAD	CARRERAS	GRADUADOS	SALESIANOS	PODER DE NEGOCIACION DE LOS ESTUDIANTES	INSTITUTOS TECNOLOGICOS (SUSTITUTOS)	RIVALIDAD ENTRE LAS IES	AMENAZA DE NUEVAS UNIVERSIDADES	PODER DE NEGOCIACION DE LOS	MISION	VISION	PROPUESTA DE VALOR	COSTO / ADOPCION	TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	NETO	ELECCION			
TEMAS ESTRATEGICOS	1. Al primer semestre del 2016, la UPS cuenta con una comunidad académica con vocación profesional comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional.	3	3	3	1	3	3	3	3	0	0	-3	-3	0	3	3	3	-3	52	-9	43	SI			
	2. Al primer semestre del 2016, los estudiantes de la UPS se insertan y concluyen con éxito su formación profesional.	3	3	1	1	1	1	3	1	0	0	0	0	0	3	3	3	3	44	0	44	SI			
	3. Al 2016, la oferta académica vigente de la UPS responde a los requerimientos del Sistema de Educación Superior y del País.	3	3	1	3	3	3	3	0	-1	-1	-3	-3	0	3	3	3	1	42	-8	34	SI			
	4. Al 2016, los resultados de investigación de la UPS son considerados en la formulación de políticas públicas y base para propuestas de formación de cuarto nivel.	0	-1	3	-1	0	1	0	0	0	0	-3	-3	0	3	3	3	-3	23	-11	12	SI			
	5. Al 2016, la UPS legitimized su accionar a través de un sistema de rendición social de cuentas transparente y pertinente.	3	-1	3	0	3	3	3	1	-1	0	-3	0	0	3	3	3	1	46	-5	41	SI			
	6. Al 2016, el 100% de la comunidad universitaria cuenta con una infraestructura suficiente y funcional a las actividades que desarrolla.	3	0	0	0	1	3	0	0	-3	0	-3	-3	1	3	3	3	-3	38	-15	23	SI			

<b>TOTAL POSITIVO (+)</b>	15	9	11	5	11	14	12	5	0	0	0	0	1	18	18	18	5	
<b>TOTAL NEGATIVO (-)</b>	0	-2	0	-1	0	0	0	0	-5	-1	-15	-12	0	0	0	0	-9	
<b>NETO</b>	15	7	11	4	11	14	12	5	-5	-1	-15	-12	1	18	18	18	-4	
<b>COBERTURA</b>	SI	SI	SI		SI	SI	SI							SI	SI	SI		

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014)

## 6. Estrategias.

El análisis situacional resultante de las metodologías utilizadas, llevan a determinar un total de 13 estrategias que permitirán a la UPS cumplir los objetivos tácticos y estratégicos planteados (**tabla 19**); estas estrategias aportan al cumplimiento de las funciones universitarias de docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión administrativa.

**Tabla 19. Estrategias.**

No.	ESTRATEGIA
1	1.1.1. Establecer la Política de asunción y retención del personal académico cualificado.
2	1.2.1. Establecer la Política de fortalecimiento del valor del capital humano en la UPS.
3	2.1.1. Consolidar el proceso de elaboración de trabajos de titulación vinculando a los mejores perfiles docentes.
4	2.2.1. Fortalecer el sistema de admisión y nivelación de la UPS.
5	2.2.2. Consolidar el sistema de evaluación y seguimiento de los aprendizajes.
6	3.1.1. Consolidar un sistema de seguimiento y actualización curricular.
7	3.2.1. Consolidar el sistema curricular de la UPS en función del Reglamento de Régimen Académico de la Educación Superior.
8	4.1.1. Dinamizar la Investigación en la UPS.
9	4.2.1. Fortalecer los procesos de investigación en el marco de las necesidades de la UPS y del plan nacional de desarrollo.
10	5.1.1. Institucionalizar el sistema de rendición social de cuentas.
11	5.2.1. Fomentar la cultura y política de acción afirmativa, para la promoción y respeto de los derechos de las personas.
12	6.1.1. Garantizar la disponibilidad de recursos y servicios suficientes y pertinentes para el desarrollo adecuado de las actividades de la comunidad universitaria.
13	6.2.1. Garantizar la disponibilidad de insumos y materiales de laboratorios.

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014)

Para validar las estrategias establecidas, y siguiendo la metodología propuesta por el CEAACES, se realizó la evaluación cualitativa de las estrategias, considerando la consistencia, impacto en la calidad, proyección y urgencia e importancia (tabla 20).

**Tabla 20. Evaluación Cualitativa de Estrategias.**

ESTRATEGIAS	Consistencia (Ver 3.1)			Impacto en la calidad (Rendimientos decrecientes, ver 3.3)			Proyección (Ver 3.4)			Urgencia e Importancia (Ver 3.5)	
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	CI	CII
1.1.1. Establecer la Política de asunción y retención del personal académico cualificado.	3			3			3				X
1.2.1. Establecer la Política de fortalecimiento del valor del capital humano en la UPS.	3			3			3				X
2.1.1. Consolidar el proceso de elaboración de trabajos de titulación vinculando a los mejores perfiles docentes.	3				2		3				X
2.2.1. Fortalecer el sistema de admisión y nivelación de la UPS.	3			3			3				X
2.2.2. Consolidar el sistema de evaluación y seguimiento de los aprendizajes.	3			3			3			X	
3.1.1. Consolidar un sistema de seguimiento y actualización curricular.	3			3			3			X	
3.2.1. Consolidar el sistema curricular de la UPS en función del Reglamento de Régimen Académico de la Educación Superior.	3			3			3				X
4.1.1. Dinamizar la Investigación en la UPS.	3			3			3			X	
4.2.1. Fortalecer los procesos de investigación en el marco de las necesidades de la UPS y del plan nacional de desarrollo.	3			3			3				X
5.1.1. Institucionalizar el sistema de rendición social de cuentas.		2			2			2		X	
5.2.1. Fomentar la cultura y política de acción afirmativa, para la promoción y respeto de los derechos de las personas.	3				2		3			X	
6.1.1. Garantizar la disponibilidad de recursos y servicios suficientes y pertinentes para el desarrollo adecuado de las actividades	3			3			3				X



ESTRATEGIAS	Consistencia (Ver 3.1)			Impacto en la calidad (Rendimientos decrecientes, ver 3.3)			Proyección (Ver 3.4)			Urgencia e Importancia (Ver 3.5)	
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	C I	C II
de la comunidad universitaria.											
6.2.1. Garantizar la disponibilidad de insumos y materiales de laboratorios.	3			3			3			X	

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014)

## 7. Relación de objetivos e indicadores institucionales con los indicadores del modelo del CEAACES.

El plan de mejoras establecido por la Universidad Politécnica Salesiana, está enfocado en mejorar las condiciones del entorno de aprendizaje institucional, y favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje. En la tabla 21, se presenta a que indicadores del modelo de evaluación institucional del CEAACES, afectan los objetivos tácticos y acciones establecidas en este plan. Como se puede ver, el plan de mejoras no solo está enfocado en los indicadores que la UPS no cumplió con el estándar del modelo de evaluación, sino en aquellos que se consideran importantes para garantizar la calidad.

**Tabla 21. Relación de objetivos tácticos con indicadores del CEAACES.**

Objetivos Tácticos	Acciones	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
1.1. Al 2016, la UPS cuenta con al menos el 60% de la planta docente calificada.	1.1.1.1. Analizar las necesidades de formación en cuarto nivel para los docentes por Área del Conocimiento.	* Formación Posgrado * Porcentaje de profesores TC * Titularidad TC * Doctores TC * Concurso * Escalafón I
	1.1.1.2. Implementar el Plan de formación a nivel de maestría y doctorado para docentes de la UPS.	* Estudiantes por docente TC * Horas clase TC * Titularidad * Horas clase MT/TP
1.2. Al 2016, la UPS cuenta con al menos el 65% de la planta docente comprometida y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional, y de la UPS. (Sistema de evaluación del desempeño docente)	1.2.1.1. Implementar el plan de capacitación de la planta docente	* Formación Posgrado * Porcentaje de profesores TC
	1.2.1.2. Ejecutar el Sistema de Inducción al personal docente.	* Titularidad TC * Doctores TC * Concurso
	1.2.1.3. Vincular a docentes con dedicación a tiempo completo.	* Escalafón I * Estudiantes por docente TC
	1.2.1.4. Aplicar el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador de la UPS, y Reglamento de Asunción del Personal de la UPS.	* Horas clase docente TC * Titularidad * Horas clase MT/TP * Posgrado en formación

Objetivos Tácticos	Acciones	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
	1.2.1.5. Aplicar el proceso administrativo de contratación del personal docente. 1.2.1.6. Elaborar y aplicar el Plan de Retención de docentes de la UPS.	
2.1. Al 2016, el Centro de Elaboración de Trabajos de Titulación (CETT) se ha implementado en todos los campus de la UPS.	2.1.1.1. Fortalecer el Centro de Elaboración de Trabajos de Titulación en la UPS.	* Eficiencia terminal pregrado * Eficiencia terminal posgrado
2.2. Al 2016, el 100% de los estudiantes que ingresan a la UPS, cuentan con las competencias necesarias para asumir su proceso formativo en la Universidad.	2.2.1.1. Aplicación y evaluación del sistema de admisión y nivelación de la UPS.	* Admisión a estudios de pregrado * Tasa de retención inicial pregrado
2.3. Al 2016, la UPS implementa el sistema de acompañamiento al proceso formativo en sus carreras de grado, para el 35% de sus estudiantes.	2.3.1.1. Implementar mejoras al sistema de evaluación y seguimiento de los aprendizajes. 2.3.2.1. Implementar el plan de reforzamiento de conocimientos para los estudiantes de grado. 2.3.3.1. Aplicar una propuesta piloto para el Centro de Lectoescritura en la Sede Quito.	* Eficiencia terminal pregrado * Tasa de retención inicial pregrado * Régimen académico * Transparencia 1 * Gestión de biblioteca * Libros * Espacios de bienestar * Programas de Vinculación * Evaluación * Presupuesto de programas de vinculación
3.1. A diciembre del 2015, el 75% de carreras de grado son pertinentes (La pertinencia se refiere a que la carrera responde a la filosofía institucional y las necesidades de formación del país).	3.1.1.1. Realizar la autoevaluación de carreras de grado.	* Evaluación
3.2. Al 2016, el 100% de la oferta académica de la UPS está actualizada.	3.2.1.1. Usar los resultados del seguimiento a graduados. 3.2.1.2. Revisar el currículo de la oferta de grado.	* Uso de seguimiento a graduados * Producción científica * Libros revisados por pares * Planificación de la investigación * Investigación regional
4.1. Al 2016, la UPS fortalece la organización de la investigación incorporando al 50% de docentes con título PhD.	4.1.1.1. Adecuar la estructura de investigación de la UPS de acuerdo a la nueva normativa institucional.	* Producción científica * Libros revisados por pares * Planificación de la investigación * Investigación regional
4.2. A diciembre del 2015, el 50% de grupos de investigación han superado la evaluación de calidad de su producción académica y/o científica.	4.2.1.1. Crear condiciones adecuadas para la publicación de los resultados de los procesos de investigación.	* Planificación de la investigación * Producción científica * Libros revisados por pares * Investigación regional

Objetivos Tácticos	Acciones	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
	4.2.1.2. Evaluar la producción científica de los Grupos de Investigación.	
"5.1. Al 2016, la UPS fortalece un sistema de rendición social de cuentas. (Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública)	5.1.1.1. Aplicar y evaluar permanentemente el sistema de rendición social de cuentas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rendición anual de cuentas</li> <li>* Ética y Responsabilidad</li> <li>* Transparencia</li> </ul>
5.2. Al 2016, el 100% de acciones de personal de la UPS son ejecutadas en el marco de políticas y reglamentos que incentivan: equidad, estabilidad y promoción en relación con la docencia, investigación, gestión y vinculación con la sociedad.	5.2.1.1. Aplicar y evaluar la política de acción afirmativa, para la promoción de los derechos de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Escalafón</li> <li>* Acción afirmativa</li> <li>* Dirección - Mujeres</li> <li>* Docencia Mujeres</li> <li>* Concurso</li> </ul>
	5.2.1.2. Aplicar y evaluar la política y reglamentos que incentivan: equidad, estabilidad y promoción en relación con la docencia, investigación, gestión y vinculación con la sociedad.	
6.1. Al 2016, la UPS aplica un plan de adecuación y mantenimiento para el 100% de su infraestructura.	6.1.1.1. Implementar los espacios de biblioteca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Calidad de aulas</li> <li>* Espacios de Bienestar</li> <li>* Oficinas TC</li> <li>* Libros</li> <li>* Espacio</li> <li>* Conectividad</li> <li>* Salas para MT/TP</li> <li>* Innovación tecnológica</li> <li>* Cobertura estudiantes</li> <li>* Gestión de Bibliotecas</li> </ul>
	6.1.1.2. Incrementar el número de títulos por estudiante.	
	6.1.1.3. Garantizar el acceso y movilidad a las personas con discapacidad en las Sedes de la UPS.	
	6.1.1.4. Garantizar la disponibilidad de espacios suficientes y funcionales para los docentes.	
	6.1.1.5. Incrementar el ancho de banda de Internet comercial.	
	6.1.1.6. Garantizar el funcionamiento eficiente de los sistemas informáticos de apoyo a la academia y gestión universitaria.	
6.2. Al 2016, la UPS aplica un plan de reposición de insumos y materiales para el 100% de sus laboratorios.	6.2.1.1. Implementar el plan de reposición de recursos de laboratorios de cómputo.	* Cobertura estudiantes
	6.2.1.2. Asegurar que los insumos y materiales de laboratorios sean los necesarios y suficientes.	

Fuente: Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (2014)

## 8. Presupuesto

El presupuesto para la ejecución del plan de mejoras en el período de dos años, es de \$ 21.075.292,86, y será financiado a través de un incremento en la colegiatura de los estudiantes; de los cuales \$ 8.436.829,49, corresponden al presupuesto del año 2014 y \$ 12.638.463,37 para el año 2015. (Anexo 5)

## 9. Conclusiones

- En cuanto a la planificación estratégica, la Universidad Politécnica Salesiana promueve con mayor énfasis la cultura de planificación desde el año 2004 a partir de los documentos Identidad y Políticas de las Instituciones Universitarias Salesianas, estructurando una base documentada en sus Cartas de Navegación 2005, 2009 y 2014, y en sus planes operativos anuales; lo que ha permitido elaborar el plan de mejoras en función de las actividades cotidianas para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- La posibilidad de contar con el talento humano cualificado es una oportunidad que dependerá de factores exógenos y endógenos a la gestión de la Universidad Politécnica Salesiana; aun cuando las condiciones no sean favorables, la Universidad realiza su mejor esfuerzo en la formación y capacitación de sus catedráticos aportando de esta manera a la calidad de formación de sus profesionales.
- En cuanto al desarrollo de las actividades propias de una institución de educación superior, la Universidad Politécnica Salesiana mantiene una línea de respuesta efectiva a sus destinatarios y su capacidad de cumplimiento a los ordenamientos de la educación superior en un contexto nacional e internacional, se cuenta con lo requerido en infraestructura necesaria para el desarrollo del proceso académico e investigativo, pero en busca de las nuevas orientaciones de la educación superior en el país, se puede replantear y analizar otras oportunidades que permitan a la Universidad responder a los requerimientos sociales y del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2017.
- En cuanto a la gestión institucional, la UPS procura utilizar todos sus recursos de tal manera que se puede evidenciar la calidad del gasto, la finalidad de esta acción es llegar con apoyo a gran parte de los estudiantes ubicados en los quintiles 1, 2 y 3, considerando la diversidad de los sectores a donde llega la Universidad. Si bien se informan y comunican las actividades con total transparencia y responsabilidad, se debe alcanzar niveles óptimos que permitan a la sociedad ser partícipe de una universidad destinada a sectores populares.
- Considerar a una Universidad como empresa al momento de analizarla, tiene el riesgo de que sus estudiantes sean vistos como clientes, y sus docentes como parte de una cadena de valor, y se asuma al hecho educativo de la UPS como una mercancía que se acoge a las leyes del mercado.

- El costo de la implementación del plan de mejoras, requiere del incremento de los valores de colegiatura y matrícula de los estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana. Al ser la UPS una institución de educación superior "...dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares...", el financiamiento de los planes de mejoras (plan de mejoras de las extensiones Quito y Guayaquil, y plan de mejoras institucional) dificulta el ingreso de estudiantes sin recursos económicos a la UPS.
- Si bien la evaluación de la educación superior ha tomado fuerza en los últimos años, la Universidad Politécnica Salesiana fue una de las primeras instituciones acreditadas en la experiencia inicial de la Educación Superior en los procesos de evaluación institucional realizado por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA); pues el mejoramiento continuo de la calidad es un proceso constante que es parte de la política y filosofía institucional y de las Políticas e Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior IUS, a través de nuevas alternativas de gestión, formación y capacitación, organización de la investigación, vinculación con la sociedad, oferta académica diferenciada, entre las principales.
- El plan de mejoramiento producto de este trabajo explicita la importancia de los objetivos, acciones y tareas en el cumplimiento de indicadores que permiten el cumplimiento de la Misión y Visión institucional así como el cumplimiento de los indicadores del CEAACES.
- Un tema prioritario para la UPS es tener un cuerpo docente numéricamente suficiente y académicamente acreditado para desempeñar la cátedra correspondiente, para ello continuará velando por su formación y bienestar laboral.
- El resultado de los procesos de autoevaluación y evaluación externa han permitido identificar debilidades institucionales y usar sus resultados en la planificación y gestión, por lo tanto la UPS consciente de que la evaluación es un medio para asegurar la calidad y alcanzar la misión y visión de una Universidad Salesiana, estructura un plan de mejora que constituye un insumo particular estratégico en función de la metodología dictada por el CEAACES.

## 10. Trabajos citados

*Carta de Navegación. Universidad Politécnica Salesiana. 2013.* Cuenca : Edibosco, 2013. Carta de Navegación. pág. 38.

— **UPS. 2013.** Cuenca : Abya Yala UPS, 2013. Carta de Navegación.

*Constitución Apostólica Ex Corde Ecclesiae. Wojtyla, Karol. 1990.* Roma : Libreria Editrice Vaticana, 1990. Constitución Apostólica del Sumo Pontífice Juan Pablo II sobre las Universidades Católicas. pág. 20.

*Constitución de la República del Ecuador. Asamblea Constituyente del Ecuador. 2008.* Montecristi : Registro Oficial, 2008. Constitución de la República del Ecuador. pág. 218.

*Documento guía para la elaboración y evaluación de planes de mejora y planes de fortalecimiento institucional, de las instituciones de educación superior. CEAACES. 2014.* Quito : CEAACES, 2014. Dirección de aseguramiento de la calidad. pág. 30.

*Estatuto de la Universidad Politécnica Salesiana. Universidad Politécnica Salesiana. 2013.* Cuenca : UPS, 2013. pág. 53.

*GUÍA REFERENCIAL PARA EL EJERCICIO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS. Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. 2011.* Quito : s.n., 2011.

**Gutiérrez, Gustavo. 2006.** La acción profética de una iglesia. [aut. libro] Pablo Bonavía. *Tejiendo redes de vida y esperanza, Cristianismo, sociedad y profecía en América Latina y el Caribe.* Bogotá : Amerindia Ed. Indo-American Press Service, 2006.

**1996.** HBR's Must-Reads on Strategy. *HBR's Must-Reads on Strategy.* s.l. : Harvard Business Review, 1996.

*Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior. Instituciones Universitarias Salesianas. 2003.* Roma : Editrice S.D.B., 2003. Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior. pág. 19.

*II Conferencia General del Episcopado Latinoamericano. CELAM. 1968.* Medellín : CELAM, 1968. Documentos finales de Medellín. pág. 58.

*Informe final sobre la evaluación, acreditación y categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas. CEAACES. 2013.* Quito : CEAACES, 2013. pág. 110.

*Ley Orgánica de Educación Superior. Asamblea Nacional. 2010.* Quito : Registro Oficial, 2010. Registro Oficial. pág. 40.

**Marshall, Thomas y Bottomore. 1998.** *Ciudadanía y clase social.* Madrid : Alianza Editorial, 1998. *Perfil de competencias del Docente - Académico IUS. Instituciones Universitarias Salesianas. 2012.* Roma : IUS, 2012. pág. 37.

*Reglamento para la determinación de resultados del proceso de evaluación, acreditación y categorización de las universidades y escuelas politécnicas. CEAACES. 2013.* Quito : CEAACES, 2013. pág. 10.

*Reglamento para la evaluación externa de las instituciones de educación superior. Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. 2013.* Quito : CEAACES, 2013. pág. 8.

**Ricchiardi, Luis. 2014.** [www.ups.edu.ec](http://www.ups.edu.ec/c/document_library/get_file?uuid=af1ce17d-84ec-4dca-8352-b1a758af9395&groupId=10156). [En línea] 4 de febrero de 2014. [http://www.ups.edu.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=af1ce17d-84ec-4dca-8352-b1a758af9395&groupId=10156](http://www.ups.edu.ec/c/document_library/get_file?uuid=af1ce17d-84ec-4dca-8352-b1a758af9395&groupId=10156).

*Sistema de calificación de la declaración jurada familiar. Universidad Politécnica Salesiana. 2010.* Cuenca : UPS, 2010. Sistema de calificación de la declaración jurada familiar.

**Sobrino, Jhon. 2006.** El reino de Dios anunciado por Jesús. Reflexiones para nuestro tiempo. [aut. libro] Pablo Bonavía. *Tejiendo redes de vida y esperanza, Cristianismo, sociedad y profecía en América Latina y el Caribe.* Bogotá : Amerindia Ed. Indoamerican Press Service, 2006.

**Sodano, Angelo Card. 2004.** Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia. [En línea] 2 de 4 de 2004.

[http://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html).

V Conferencia General del Episcopado Latinoamericano y del Caribe. **CELAM. 2007.** Aparecida : CELAM, 2007. Documento conclusivo. pág. 136.

— **CELAM. 2007.** Aparecida : CELAM, 2007. Documento conclusivo. pág. 136.

## Contenido

1. Introducción - Antecedentes.....	1
2. Operacionalización de la filosofía institucional (indicadores de impacto) .....	4
2.1. Misión .....	5
2.2. Visión.....	11
2.3. Valores institucionales. ....	18
3. Objetivos estratégicos-tácticos (alineamiento con filosofía institucional) .....	18
3.1. Análisis SMART de cada objetivo estratégico. ....	20
3.2. Análisis de relación entre los objetivos estratégicos y los componentes de la Misión y Visión Institucional. ....	21
3.3. Análisis de relación entre los objetivos estratégicos y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. ....	21
3.4. Análisis Importante-Urgente de los objetivos estratégicos. ....	22
3.5. Análisis de impacto de los objetivos estratégicos en la calidad de la educación. (Ver tabla 10) ...	22
3.6. Análisis de relación entre los objetivos estratégicos y las Políticas de las Instituciones Universitarias Salesianas (IUS) (tabla 11). ....	24
4. Indicadores para objetivos estratégicos.....	24
5. Análisis situacional. ....	29
5.1. Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental (PESTA). ....	29
5.2. Criterios de análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	36
5.3. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA.....	40
6. Estrategias. ....	47
7. Relación de objetivos e indicadores institucionales con los indicadores del modelo del CEAACES. ....	49
8. Presupuesto .....	52
9. Conclusiones.....	52
10. Trabajos citados .....	54
11. Anexos .....	56

## 11. Anexos