







# Plan Estratégico Institucional

Carta de Navegación  
2023-2027



## **Plan Estratégico Institucional**

Carta de Navegación 2023-2027

© P. Juan Cárdenas, Fernando Pesántez y Germán Parra (Coordinadores)

Universidad Politécnica Salesiana  
© Universidad Politécnica Salesiana  
Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja  
Cuenca, Ecuador  
P.B.X. (+593 7) 2050000  
e-mail: publicaciones@ups.edu.ec  
www.ups.edu.ec

Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación

Tiraje: 500 ejemplares

Diseño  
diagramación e impresión: Abya-Yala  
Quito, Ecuador

Impreso en Quito-Ecuador, abril de 2023

P. Juan Cárdenas, Fernando Pesántez y Germán Parra  
(Coordinadores)

# Plan Estratégico Institucional

Carta de Navegación 2023-2027

(PEI-CN-UPS 2023-2027)

Aprobado por el Consejo Superior  
con resolución N.º 063-03-2023-03-14



Cuenca, abril de 2023



# Índice



## Capítulo I

### Marco contextual

1.1 La estructura organizativa de la Educación Superior a nivel nacional .....	10
1.2 Análisis del contexto de la educación superior.....	11
1.3 Tendencias de la educación superior.....	14
1.4 Desafíos de la educación superior en el Ecuador .....	18

## Capítulo II

### Marco institucional

2.1 Identidad de la Universidad Politécnica Salesiana .....	21
2.2 La propuesta pedagógica de la Universidad Politécnica Salesiana.....	26
2.3 Presencia de la Universidad Politécnica Salesiana en el Ecuador .....	27
2.4 Estrategias de la Universidad Politécnica Salesiana .....	29

## Capítulo III

### Marco de acción

3.1 La misión de la Universidad Politécnica Salesiana.....	31
3.2 La visión de la Universidad Politécnica Salesiana .....	31
3.3 Valores institucionales.....	32
3.4 La gestión de la calidad .....	32
3.5 Líneas estratégicas.....	33
3.5.1 Docencia.....	33
3.5.2 Investigación .....	34
3.5.3 Vinculación con la Sociedad.....	34
3.5.4 Gestión e identidad educativa pastoral .....	34
3.6 Objetivos estratégicos y específicos .....	34
3.6.1 Línea estratégica Docencia.....	34
3.6.2 Línea estratégica Investigación .....	46
3.6.3 Línea estratégica Vinculación con la Sociedad .....	49
3.6.4 Línea estratégica Gestión e Identidad Salesiana.....	52
Referencias .....	57

## Participantes en la elaboración

Autoridades .....	59
Coordinación .....	59
Participantes del Taller de Elaboración-Posorja, noviembre de 2022 .....	60
Participantes de los Foros virtuales de reflexión .....	62



# Capítulo I

## Marco contextual

---

La educación superior en el Ecuador se desarrolla en un contexto dinámico y acelerado, propio de una sociedad inserta en la denominada era digital con tendencias cada vez más complejas como la industria 4.0, la transformación digital, la inteligencia artificial, entre otros, que impactan a la educación en todos sus niveles, provocando una necesaria revisión de sus estrategias académicas y de gestión. La educación superior en el Ecuador toma de base los preceptos de la Constitución de la República del Ecuador vigente, en la que se promulga, que la educación es un derecho humano y por tanto un bien público social, en la que participan diversos actores, entre ellos universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes.

El accionar de las instituciones de educación superior ecuatoriano está impulsado desde una reforma educativa que busca democratizar el acceso y mejorar la calidad de la educación superior en el país, esto en un marco regulado por el Consejo de Educación Superior (CES) que, además, enfatiza sobre la necesaria garantía de equidad.

Desde 2010, se encuentra vigente la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), que favoreció la creación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), que tiene como objetivo coordinar y planificar las políticas públicas en el ámbito de la educación superior, ciencia, tecnología e innovación. En tanto, y con el fin de promover y asegurar la cultura de la calidad en la educación superior, en alineación y proyección con estándares internacionales, se cuenta con el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) que impulsa distintos modelos de evaluación.

Es evidente que la educación superior en Ecuador se encuentra en un proceso de transformación y mejora, buscando garantizar el acceso, la calidad y la equidad de la educación para todos los estudiantes del país, siendo importante considerar aspectos como los siguientes:

- La digitalización se convierte en una base transformadora con nuevas formas de acceso a la información y la educación, creando nuevas oportunidades para la enseñanza y el aprendizaje en línea. Esto lleva a la necesidad de impulsar un modelo de educa-

ción definido como flexible y que se adapte a las necesidades de los estudiantes y a las demandas del mercado laboral.

- El teletrabajo como alternativa laboral en los inicios de la pandemia COVID-19 es otro elemento a considerar como estratégico en cuanto se ha convertido en una realidad social que es aplicable al propio entorno laboral de docentes y colaboradores universitarios. Por ello, los currículos universitarios han de diseñarse y desarrollarse para preparar a los jóvenes para nuevas formas en la gestión y uso del tiempo de estudio, la comunicación y la colaboración virtual en el ejercicio profesional.
- La interculturalidad es otro aspecto relevante a considerar en la estrategia institucional y que se sintoniza en cómo nos conformamos como estado ecuatoriano; en un país diverso en términos de su cultura y su población, la educación superior apuesta por ser inclusiva y respetuosa de las diferentes identidades culturales, lo que implica la necesidad de fomentar y promocionar las lenguas indígenas y el reconocimiento de las diferentes formas de conocimiento y sabiduría que existen en el país a través de un diálogo epistémico en los planes y programas formativos.
- La realidad juvenil es otro elemento evidente que el contexto y la cultura perfilan; considerando que los jóvenes representan una parte significativa de la población, es relevante que la oferta académica se ampare en sus intereses y necesidades, pero, además, que garanticen espacios de participación y diálogo que permitan a los jóvenes involucrarse activamente en la vida universitaria y en la sociedad en general. Se enfatiza cada vez más, en el espacio universitario, la necesidad de una formación política y ciudadana, que motive a la persona para relacionarse con los demás y con la naturaleza desde lo que se considera una verdadera ecología humana que supere las injusticias y la inequidad.

En resumen, la educación superior en Ecuador se desenvuelve en un contexto de cambios y desafíos, en el que la digitalización, la interculturalidad, y la realidad juvenil, en el marco legal y constitucional, son elementos fundamentales a considerar para garantizar una educación de calidad y relevante para el país y sus habitantes.

## 1.1 La estructura organizativa de la Educación Superior a nivel nacional

---

El Sistema de Educación Superior (SES) del Ecuador está conformado por “universidades y escuelas politécnicas (UEP); institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios superiores de música y artes, debidamente acreditados y evaluados” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018), las cuales por ley no tienen fin de lucro.

Actualmente, de acuerdo con los datos registrados en el Sistema Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador (SNIESE, 2023), en el Ecuador

hay 356 Instituciones de Educación Superior (IES) acreditadas, conformadas por 61 Universidades y Escuelas Politécnicas (UEP) y 295 Institutos Superiores Técnicos, Tecnológicos y Pedagógicos, y Conservatorios Superiores.

Del total de IES, el 49,44 % son públicas; el 48,31 % son privadas autofinanciadas, y el 2,25 % son privadas cofinanciadas.

Específicamente, en lo que se refiere a UEP acreditadas, el 54 % son públicas, el 32,79 % son privadas autofinanciadas y el 13,11 % son privadas cofinanciadas.

De acuerdo con la información del CES (2023) en el marco de la autonomía que la Constitución de la República del Ecuador, en su art. 355<sup>1</sup> reconoce, al 2023, las UEP ofertan a nivel nacional y en diferentes modalidades: 1182 carreras de grado; 1783 maestrías profesionales y especializaciones no médicas,<sup>2</sup> y 224 programas de doctorados y maestrías de investigación.

De las carreras de grado, 65,98 % se ofertan en modalidad presencial, 6,51 % en modalidad semipresencial, 4,48 % en distancia, 0,33 % dual, 15,65 % en línea y 7,02 % en híbrida.

## 1.2 Análisis del contexto de la educación superior

En el Ecuador, el acceso a la educación superior pública gratuita es un derecho de todos los ecuatorianos,<sup>3</sup> sin embargo, año a año los procesos de ingreso que llevan adelante los órganos de control de la educación superior del país muestran el desequilibrio

- 1 LOES Art. 355.- “El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución [...] Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte” (Ley Orgánica de Educación Superior, 2018).
- 2 El 89,1 % de la oferta de los programas de maestría se concentran en las áreas de: administración; ciencias sociales, periodismo, información y derecho; educación; ingeniería, industria y construcción; salud y bienestar; servicios; y TIC. En lo referente a los doctorados o maestrías de investigación, estos se concentran en las áreas de: ciencias naturales; ciencias sociales; ingeniería; industria y construcción (CES, 2023).
- 3 La gratuidad de la educación superior pública se establece en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) según lo dispuesto por la Constitución de la República del Ecuador,

entre los cupos ofertados y el número de bachilleres que aspiran a ingresar a una institución de educación superior, dejando fuera a miles de jóvenes bachilleres aspirantes.

La demanda de cupos en la educación pública gratuita de bachilleres no se satisface, y tampoco los aspirantes aceptan todos los cupos ofertados,<sup>4</sup> en las últimas convocatorias para ingreso a las universidades públicas, aproximadamente existe un cupo por cada tres bachilleres para una UEP o Instituto Superior, sea pública o privada.<sup>5</sup>

Con relación a la aceptación de la oferta académica, entre las carreras que tienen mayor demanda en el Ecuador se tiene: medicina, enfermería, administración de empresas, derecho, psicología y educación inicial, siendo algunas de ellas consideradas como profesiones con mejor remuneración o ingreso (VIU, Universidad Internacional de Valencia, 2022). Por otro lado, las tres cuartas partes de la población estudiantil cursan carreras de las áreas de conocimiento de ingeniería, ciencias sociales, educación, administración y salud.

En lo relacionado con la composición de la población estudiantil universitaria ecuatoriana, aún son pocos los alumnos de los sectores sociales históricamente excluidos que acceden a la universidad, ya que la mayoría provienen de las zonas urbanas y son mestizos; así, con relación al género, más de la mitad de los alumnos son mujeres (54,6 %); según la autoidentificación étnica, la minoría corresponden a afroecuatoriano (2,09 %), indígena (2,01 %) y montubio (2,23 %). Un porcentaje mínimo de estudiantes (0,7 %) tienen discapacidad (Senescyt, 2022).

Por otro lado, la oferta académica sigue siendo predominantemente de modalidad presencial (65,98 %), de forma que el porcentaje de estudiantes que cursan una carrera en modalidad a distancia es del 8,5 %, y en modalidad en línea el 4,28 % según datos de la Senescyt al 2020. De esta forma, se evidencia que la modalidad en línea aún está en fases iniciales de aceptación.

Las universidades privadas, ya sean autofinanciadas o cofinanciadas, aportan significativamente con carreras y cupos a la población ecuatoriana,<sup>6</sup> convirtiéndose en una alternativa para quienes no obtienen un cupo en la universidad pública gratuita;

---

4 En el último semestre de 2021, de 120 948 cupos ofertados 106 828 fueron aceptados (88,33 %) según información de la Senescyt (2022).

5 De acuerdo con el Ministerio de Educación del Ecuador en 2022 de los aproximadamente 300 000 bachilleres graduados, al menos 194 000 no acceden a la educación superior, dando como resultado una tasa de matrícula bruta de 34,79 % (Ministerio de Educación, 2021).

6 En 2020 el 36,8 % de estudiantes universitarios están matriculados en una institución privada, ya sea autofinanciada como cofinanciada.

además, los jóvenes optan preferentemente por carreras que les aseguren, en el futuro, un ejercicio profesional con una remuneración alta, y mejores condiciones de vida.

Los cambios en la economía del país han generado mayores dificultades para las clases sociales menos favorecidas, acentuadas a raíz de la crisis sanitaria iniciada en 2020; así, se tiene un Estado con un nivel de endeudamiento alto y elevado déficit fiscal, que ha producido una importante reducción del gasto en educación y salud, y una crisis económica que se refleja en los índices de pobreza a nivel nacional, la desigualdad en la distribución de los ingresos<sup>7</sup> y el impacto negativo en el empleo, a pesar de la leve recuperación de la economía del país reportada por informes del Banco Mundial y el Banco Central del Ecuador.

Anualmente, la remuneración básica de los trabajadores ecuatorianos se incrementa,<sup>8</sup> pero aún es un rubro que apenas cubre el valor de la canasta básica, y no permite a una familia que alguno de sus integrantes acceda a la educación superior pública gratuita, ya que de forma frecuente, se requiere la adquisición de recursos y servicios para que un estudiante asista regularmente a las universidades; por otro lado, si se considera los costos de matrícula y colegiatura de las universidades privadas del país y el gasto de consumo efectivo de los hogares por habitante en educación en el Ecuador, con ese nivel de ingresos no es factible acceder a la educación superior en una universidad.<sup>9 10</sup>

Otro factor a tener en cuenta es la baja tasa de empleo en el país, ya que en el 2022 apenas un tercio de los ecuatorianos en edad para trabajar tiene un empleo adecuado y, una quinta parte está en condición de subempleo,<sup>11</sup> sumado a la alta desigualdad de los ingresos y remuneraciones.<sup>12</sup> La situación es aún más compleja para el sector

---

7 Índice de la pobreza a junio de 2022 fue del 25 %, más acentuada en la zona rural con el 42,9 %; además, el Índice Gini de junio de 2022 fue de 0,453 (INEC, 2022).

8 De acuerdo con un informe de Multitabajos, en 2022, la remuneración promedio mensual en el Ecuador es de 817 USD (2022).

9 En 2022, los costos de matrícula y colegiatura por semestre oscilan entre 2000 y 5000 dólares (Chicaiza *et al.*, 2022), y en 2017, el gasto de consumo efectivo de los hogares por habitante en educación en el Ecuador fue de 1 441 USD (CEPAL, 2021)

10 De acuerdo con el CES (2023), del total de la oferta de grado, solo 74 carreras son totalmente gratuitas; y 1100 ofertas se encuentran en un rango de arancel de 2000 USD y 5000 USD.

11 Según el INEC, en el año 2022 el 33,7 % de los ecuatorianos tiene empleo adecuado, y el 19,9 % subempleo (2022b).

12 El Servicio de Rentas Internas (SRI) reporta que el 89,23 % de los contribuyentes tiene un salario menor a 1500 USD, y el 80 % menor a 1000 USD (Lucero, 2021), de forma que en el Ecuador solo uno de cada diez trabajadores tiene un salario que le permitiría cubrir los

de la población que se encuentra en situación de pobreza<sup>13</sup> (más de la tercera parte); así, la mayoría de los ecuatorianos requieren que todos los miembros de sus hogares trabajen para que sus ingresos les permitan cubrir sus necesidades básicas, dejando a la educación en un segundo plano.

Un mecanismo que favorece que parte de la población acceda a la educación superior privada son las becas y ayudas económicas que las instituciones de educación superior del país ofrecen a sus estudiantes, las cuales no necesariamente alcanzan la cobertura requerida, necesitando muchos de los aspirantes ayudas adicionales, situación que se ha complicado en los últimos años, con la crisis económica y la reducción del aporte del Estado a las universidades privadas cofinanciadas.<sup>14</sup>

Frente al desfase entre aspirantes y cupos para ingresar a las universidades, el Estado ecuatoriano impulsa la formación de bachilleres en carreras en línea y a nivel tecnológico, a través de la creación de institutos para la formación de tecnólogos en diversas áreas, y dando facilidades a universidades extranjeras en línea.

En resumen, la condición económica del país en combinación con los ingresos, empleabilidad e incluso la educación previa, para la mayoría de la población resulta ser una barrera de acceso a la educación superior, especialmente a la privada, situación que se agudiza,<sup>15</sup> así como también para los jóvenes de los sectores populares.

### 1.3 Tendencias de la educación superior

La pandemia COVID-19 ha generado cambios disruptivos en la educación superior, acelerando la inclusión de las tecnologías de la información para el desarrollo y gestión de los procesos formativos (OEI, 2022), además de nuevos sistemas de información con funcionalidades novedosas, software para teleconferencia, software para contacto síncrono de profesor y estudiante o entre estudiantes o mejoras a software existente, que paulatinamente van adoptándose en las instituciones de educación en general; por otro lado, las necesidades de las organizaciones y empresas se van modi-

---

costos de educación superior en una universidad privada.

- 13 De acuerdo con el INEC, en el año 2022 el 35,7 % de la población está en situación de pobreza, y 10,7 % en pobreza extrema (2022).
- 14 Según datos de la Senescyt, en 2019 se otorgaron 1652 becas, una reducción importante con respecto a las 4187 becas otorgadas en 2018.
- 15 Según el INEC, cerca de la mitad de la población en zonas rurales está en situación de pobreza.

ficado constantemente, requiriendo nuevos perfiles, nuevos profesionales o nuevas competencias de los graduados.

Una mayor incorporación de software en los procesos formativos requiere la adecuación o adopción de nuevos enfoques y métodos de enseñanza, así como también de mejoras en las competencias digitales de profesores, para que aprovechen las ventajas de los aplicativos informáticos y, sobre todo, puedan llevar adelante los procesos de enseñanza-aprendizaje (UNESCO, 2022).

El teletrabajo, alternativa que muchas empresas aplicaron los primeros meses de la pandemia COVID-19, actualmente se ha reducido radicalmente, aunque algunos sectores permiten a ecuatorianos acceder a un trabajo internacional sin salir de casa. La experiencia ganada por las organizaciones y los trabajadores no debe desaprovecharse, y debe mantenerse como opción de modalidad de trabajo para ciertos cargos, aprovechando las ventajas que otorgan, tanto al empleador como al trabajador, pero con una adecuada organización y equipamiento pertinente (Amsellem, 2022), particular que requiere ser considerado por las UEP.

A nivel mundial, algunos estudios presentan las siguientes tendencias de la educación superior para el próximo lustro (Pelletier y EDUCAUSE, 2022; OEI, 2022; UNESCO, 2022):

- En Latinoamérica, las universidades cada vez se enfocan en una formación más general, a través de la reducción de la duración de las carreras de tercer nivel, que se complementa con programas de cuarto nivel enfocados en temas o especializaciones específicas; sistema basado en el modelo aplicado en la Unión Europea.
- Mayor inclusión de componentes virtuales en la formación presencial dando paso a un modelo híbrido de enseñanza-aprendizaje, así como el incremento de la oferta en línea, tanto de carreras de grado y programas de posgrado, como de cursos y certificaciones, los cuales proponen el enfoque de estudiar desde cualquier lugar del mundo. Algunas universidades y centros de capacitación ofrecen cursos cortos dictados por expertos y referentes mundiales de temáticas específicas, lo que les asegura una alta aceptación del público en general que prefieren cursos sobre competencias o temas específicos en lugar de cursar una carrera de varios años.
- Algunas empresas a nivel internacional han definido en los requerimientos de personal competencias que deben cumplir los aspirantes a los cargos en lugar de profesiones, lo cual fortalece a los competidores en educación superior que emiten certificaciones de competencias; así, multinacionales de tecnologías de la información como *Google*, *Amazon*, *Oracle*, *Microsoft* han implementado programas de capacitación en competencias específicas que son requeridas en su entorno.
- Paulatinamente, las universidades han ido dando mayor importancia al desarrollo de programas y proyectos enfocados en apoyar a sus estudiantes en procesos de innova-

ción y emprendimiento, que buscan no solo dotar de competencias a sus estudiantes, sino a planificar su empresa o negocio, y contribuir a la creación de empleo.

- Hay un crecimiento de ofertas en modalidad de telepresencia a nivel mundial, basadas en la experiencia de casi dos años de procesos de aprendizaje apoyados por las TIC durante la pandemia COVID-19, además de multinacionales relacionadas a las tecnologías o servicios que buscan perfiles con competencias para estas modalidades.
- Hay una creciente preocupación por la calidad de la educación superior que influye en la importancia que otorgan a la evaluación y acreditación, y al posicionamiento dentro de los rankings de universidades;<sup>16</sup> para ello, se requiere que las universidades implanten sistemas de aseguramiento de la calidad, con fines de mejoramiento continuo en este marco, la LOES establece como normas para la garantía de la calidad: La planificación y ejecución de la autoevaluación; la autoevaluación; la evaluación externa; el reglamento y código de ética; la existencia de pares evaluadores; la evaluación de resultados de aprendizaje de carreras y programas; el examen de habilitación profesional, entre otros.<sup>17</sup> Además, la UNESCO pone énfasis en que la calidad es intrínsecamente parte del derecho a la educación, y no debe desligarse de la equidad en el acceso.

Por otro lado, la virtualización de la enseñanza ha permitido el desarrollo de universidades extranjeras con oferta en modalidad en línea, tanto de carreras de grado como de programas de posgrado, que tienen amplia aceptación de un sector de la población que busca una alternativa para combinar sus responsabilidades laborales o familiares con los estudios.

En el ámbito tecnológico, las tecnologías de la información y comunicación (TIC) tienen un papel relevante en la educación, al permitir la creación de nuevos entornos o ambientes de aprendizaje y favorecer la generación y adquisición del conocimiento, requiriendo por un lado que los actores cuenten con competencias tecnológicas y por otro, disponer del acceso y equipamiento requerido.

---

16 El art. 93 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) del Ecuador establece como principio de calidad “la búsqueda continua, auto-reflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior con la participación de todos los estamentos de las instituciones de educación superior y el Sistema de Educación Superior (SES), basada en el equilibrio de la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, orientadas por la pertinencia, la inclusión, la democratización del acceso y la equidad, la diversidad, la autonomía responsable, la integralidad, la democracia, la producción de conocimiento, el diálogo de saberes, y valores ciudadanos” (Ley Orgánica de Educación Superior, 2018).

17 Artículos 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105 y 106 de la LOES.



Pese a los avances de las TIC, aún se mantienen las desigualdades de cobertura y acceso entre la población de las zonas urbanas y rurales; en el país, la mitad de los hogares disponen de algún tipo de computador o tableta, mientras que en las zonas rurales, solo la quinta parte lo tienen; al comparar entre los grupos por autoidentificación étnica, los datos muestran que los mestizos cuentan con equipamiento en mayor porcentaje que los indígenas, montuvios y afroecuatorianos; y en relación con el acceso a Internet, siete de cada diez hogares de la zona urbana cuentan con este servicio frente a cuatro de cada diez en la zona rural (INEC, 2022).

El uso que la población ecuatoriana da a los servicios de Internet se enfoca mayoritariamente para actividades relacionadas a ocio o entretenimiento, como son las comunicaciones, juegos en línea, visualización de videos y redes sociales, y de forma minoritaria para actividades relacionadas a la educación, trabajo o la obtención de información en procesos de aprendizaje o investigación;<sup>18</sup> sin embargo, las TIC pueden ser un instrumento de apoyo a la equidad y acceso a la educación superior para la población de zonas rurales o estratos sociales que menos acceso tienen, pero requieren de políticas que les aseguren contar con Internet y el equipamiento adecuado.

En 2022, en el Ecuador el 8,2 % de los ecuatorianos entre 15 y 49 años no tuvo un teléfono celular activado, no ha usado una computadora ni tampoco ha utilizado Internet, siendo considerado un analfabeto digital, situación que se agudiza en las zonas rurales, donde un 19 % está en esta categoría, frente al 3,6 % de la zona urbana, lo cual muestra las desigualdades, así como la dificultad que tiene la población de los sectores vulnerables para acceder a las TIC, y por ende, a la educación en línea (INEC, 2022). Sin embargo, casi la cuarta parte de la oferta vigente de grado en el Ecuador se desarrolla en modalidad híbrida o en línea.

Por otro lado, cada vez se hace más evidente la posibilidad de aplicar técnicas de analítica de datos y *big data* como instrumentos que aporten a la mejora de la calidad de los procesos formativos; estos requieren que las universidades implementen Sistemas de Gestión del Aprendizaje (LMS por sus siglas en inglés de *Learning Management System*), los cuales permiten almacenar gran cantidad de datos sobre la interacción de profesores y estudiantes en la plataforma, y a través de procesos de analítica de datos, se puede realizar una abstracción y establecer tendencias sobre el estado de la enseñanza-aprendizaje, uso de los servicios y recursos de aprendizaje de la plataforma LMS, tiempo de interacción de los estudiantes en la plataforma, tiempo de respuesta

---

18 Según el INEC, como primera opción el Internet se utiliza para comunicaciones y redes sociales por el 73,3 % de quienes tienen este servicio, 12,3 % para educación y 2,9 % por temas laborales.

de profesores o monitores a consultas, tiempo de respuesta del soporte técnico, entre otros (Tippens Reinitz *et al.*, 2022). Los resultados del análisis ayudan a determinar aspectos que requieren mejora, y a establecer potenciales riesgos que al ser gestionados oportunamente evitan problemas.

En cuanto a la gestión de las universidades cabe señalar que las instituciones de educación superior paulatinamente han ido adoptando algunas técnicas empresariales para su gobierno y administración, entre ellas, el soporte de datos e información para la toma de decisiones, lo que posibilita a las universidades establecer tendencias y reajustar oportunamente las estrategias institucionales dentro del competitivo sector de la educación superior.

## 1.4 Desafíos de la educación superior en el Ecuador

En 2020, el confinamiento de la población durante la pandemia COVID-19 obligó a las instituciones educativas de todo nivel, a utilizar las TIC, los LMS y software de videoconferencia para mantener el proceso formativo a través de sesiones síncronas mediadas por las tecnologías. No todas las instituciones educativas contaron con los recursos adecuados, ni tampoco con el personal con competencias digitales pertinentes para llevar adelante la enseñanza-aprendizaje de manera óptima y pertinente, así también, parte de la población estudiantil, especialmente de las zonas rurales o sectores vulnerables, no contaban con los equipos ni conectividad requerido, acentuando en muchos casos las desigualdades en la población en lo referente al acceso a servicios o a educación.

Las experiencias de las universidades en los últimos años han dado un impulso a la implantación de la educación virtual, la modalidad híbrida y la aplicación del *blended learning*, que buscan mejorar el acceso de la población a la educación superior.

Frente a esta realidad, el **acceso, la inclusión y equidad de la educación superior** se mantienen como un primer desafío por romper. Los gobiernos deben definir políticas que posibiliten a todos quienes aspiren ingresar a la universidad puedan hacerlo buscando el acceso universal, y que reduzcan las brechas o diferencias por zona de origen, etnia o clase social, para lo cual deben ampliar la capacidad, oferta y cobertura de las universidades públicas, y propiciar condiciones para que las universidades privadas apliquen mecanismos para favorecer la cobertura, equidad e inclusión en el acceso de la población (Cordero *et al.*, 2022), sin priorizar a ciertos sectores de la población que pueden cubrir los costos de los estudios universitarios.

Si bien, a nivel mundial el acceso a la educación superior pasó del 19 % al 38 % entre 2010 y 2020, en Ecuador el incremento entre 2012 y 2022 (de 26,78 % a 29,9 % según la Senescyt) es inferior a la media mundial en tres puntos porcentuales.

La falta de recursos, servicios y equipamiento tecnológico, sumado al analfabetismo digital de las zonas rurales o de etnias históricamente excluidas, impide que la población de estos sectores acceda a las nuevas modalidades de educación, así se requiere ampliar la cobertura de Internet, y facilitar el acceso al equipamiento necesario.

Como segundo desafío, es importante tener en cuenta que la educación superior debe aportar a **garantizar los derechos** humanos a las actuales y futuras generaciones, y que el mundo donde vivimos sea de abundancia y no de escasez, que los recursos sean suficientes y distribuidos de forma equitativa en la población, además, se busca que el [...] “nuevo contrato social para la educación debe unirnos en torno a los esfuerzos colectivos y aportar el conocimiento y la innovación necesarios para forjar futuros sostenibles y pacíficos para todos, basados en la justicia social, económica y ambiental” (UNESCO, 2021), así, los currículos deben incluir el cuidado del medioambiente buscando que todos los profesionales aporten, desde su ámbito, a mantener el planeta. La población tiene derecho a una educación de calidad a lo largo de toda su vida y, además los currículos deben incluir en la enseñanza, los temas ambientales, interdisciplinarios e interculturales (UNESCO, 2021).

Un tercer desafío se refiere a la **retención de estudiantes en las universidades**, o en su defecto, la deserción estudiantil, situación que se agudizó luego de la pandemia COVID-19 (Batthyány, 2022), dando como resultado que más de la mitad de estudiantes entre 25 y 29 años (54 %) no culmine sus estudios universitarios porque los han abandonado o aún no los concluyen, es decir están rezagados (Banco Mundial en Munizaga Mellado *et al.*, 2018); esta situación se refleja en bajas tasas de graduación de los estudiantes, o en la culminación de sus estudios en un periodo superior al esperado. Las universidades no deben enfocarse únicamente en formar a los ciudadanos, sino crear capacidades y condiciones que aporten a la generación de empleo, como la innovación y el emprendimiento (Rodríguez *et al.*, 2022), para que los graduados aporten al desarrollo sostenible mediante la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES) o proyectos de diversa índole.

El cuarto desafío se refiere a la **empleabilidad de los graduados**. En el Ecuador no se ha determinado esta tasa, por ende, se desconoce si la profesión obtenida por estudiantes les aportó a conseguir empleo, y en consecuencia si el perfil de egreso ha sido pertinente a las necesidades sociales. En Latinoamérica, es muy diversa la tasa de empleabilidad, hay profesiones cuyos graduados mayoritariamente consiguen empleo en menos de un año de su graduación, mientras que en otras profesiones son escasos quienes lo consiguen (Azuara *et al.*, 2022).

Las organizaciones y empresas valoran la capacidad de aprender y adaptarse rápidamente a nuevos entornos, tecnologías y desafíos de los graduados universitarios, así, las IES deben enfocarse en desarrollar habilidades de pensamiento crítico, resolución de problemas, creatividad y colaboración, innovación y emprendimiento, de forma que

sus estudiantes, a lo largo de su paso por la universidad, puedan aprender a adaptarse a los cambios del contexto, tecnológicos y sociales, es decir, aprender a aprender.

Además, las universidades deben contribuir en la obtención del primer empleo de sus graduados, a través de la implantación del servicio de bolsa de empleo, o las actividades relacionadas a prácticas preprofesionales, donde el estudiantado labora durante un periodo corto en alguna empresa o industria, aplicando los conocimientos adquiridos.

El quinto desafío hace referencia al **mejoramiento continuo de la calidad** de la educación, y su contribución al desarrollo sostenible. En las dos últimas décadas ha crecido la preocupación por la mejora de la calidad de la educación,<sup>19</sup> así como también de las acreditaciones realizadas a través de evaluaciones, tanto a nivel institucional como de cada carrera o programa, y la aparición de *rankings* de diversa índole, aunque existe el riesgo que las instituciones se enfoquen en aparecer en las mejores posiciones de los *rankings*, dejando de lado lo realmente importante, mejorar la calidad de la educación y de los servicios que se ofrece.

El sexto desafío se refiere al **fortalecimiento de las capacidades humanas y tecnológicas** de las **universidades** para adaptarse a la nueva realidad. El desarrollo de la transformación digital con la automatización de procesos, la inteligencia artificial, la robótica, la computación en la nube, entre otros, requiere la mejora de las capacidades y competencias tanto de los profesores como de los estudiantes para su ejercicio profesional, así los currículos deben ser flexibles para adaptarse a los nuevos requerimientos de perfiles de la sociedad (Fleaca *et al.*, 2022), como también puntualizan Purizaca-Gallo y Jolay-Benites [...] “La adaptación a plataformas virtuales y el uso de recursos tecnológicos de manera adecuada para el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje por parte del educador”, así como también la aplicación de metodologías de aprendizaje adecuadas a la modalidad (2022, p. 155), siendo imperativo que los profesores deban contar con el perfil adecuado y la formación pertinente, no solo por cumplir con los requisitos u obligaciones que demanda la ley.

Por otro lado, el séptimo desafío de las universidades ecuatorianas es la internacionalización de su oferta, dada la elevada competitividad generada por la acogida que han tenido en el país las universidades extranjeras en línea. Las universidades deben aprovechar la experiencia ganada con las clases síncronas mediadas por las TIC durante la pandemia COVID-19 para incrementar su oferta de carreras o programas en modalidad en línea (Bahtilla *et al.*, 2022).

---

19 La LOES (2018) establece el principio de Calidad y el aseguramiento de la calidad en los artículos 93 al 106.

## Capítulo II

# Marco institucional

---

### 2.1 Identidad de la Universidad Politécnica Salesiana

---

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior promovida por la Sociedad Salesiana del Ecuador.

En cuanto institución de educación superior, la UPS “es una comunidad académica, que de forma rigurosa, crítica y propositiva promueve el desarrollo de la persona humana y el patrimonio cultural de la sociedad mediante la investigación, la docencia y la vinculación con la sociedad”. La exigencia del componente científico y académico es su *conditio sine qua non* (IUS, 2016).

La UPS como institución de educación superior, de “inspiración cristiana, con carácter católico e índole salesiana” pone al centro del quehacer educativo al estudiante, toma de referencia de plenitud el evangelio de Cristo situado en el amor, conjuga la fe y la razón y considera que la acción educativa es también acción evangelizadora nutrida por la preventividad.

#### Universidad con inspiración cristiana

*La inspiración cristiana* de la universidad “supone una visión del mundo y de la persona enraizada y en sintonía con el Evangelio de Cristo, y una comunidad académica que comparte y promueve esta visión” (IUS, 2016). La cosmovisión cristiana anima la totalidad de las actividades de investigación, enseñanza, formación y vida cotidiana de la universidad, con el debido respeto por la libertad académica y de la libertad religiosa de todos, incluso de los miembros no católicos, pertenecientes a otras Iglesias o comunidades eclesiales y religiones o bien, de aquellos que no profesan ningún credo religioso quienes, por su parte, deben manifestar respeto por el carácter católico de la UPS.

#### Universidad de carácter católico

*El carácter católico* de la UPS supone además un compromiso institucional al servicio de la sociedad y de la Iglesia viva en el ámbito universitario (IUS, 2016). Eso implica necesariamente para la UPS: a) la consecución de una integración del saber; b)

el diálogo entre fe y razón; c) una preocupación ética y d) una perspectiva teológica. La Universidad católica es:

El lugar donde los estudiosos examinan a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, contribuyendo así al enriquecimiento del saber humano. Cada disciplina se estudia de manera sistemática, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas con el fin de enriquecerse mutuamente. (Wojtyla, 1990, p.1)

### Universidad de índole salesiana

La *índole salesiana* está fundamentada en los valores del espíritu y el Sistema Preventivo de Don Bosco que enriquece la naturaleza, la actividad y el modo de ser universitario de la UPS.

#### El sistema preventivo de Don Bosco: estilo educativo salesiano

El Sistema Preventivo está asociado al *estilo salesiano* que constituye su encarnación más característica y expresiva. En su centralidad, el Sistema Preventivo, como pedagogía concreta, no solo facilita la acción educativa-pastoral, sino que lleva en sí los contenidos de la propuesta. Sus aspectos más significativos han sido identificados con los íconos de “casa”, “parroquia”, “escuela” y “patio”. Son íconos que no concretan ambientes, espacios y lugares determinados, sino más bien una serie de experiencias que hay que ofrecer y proponer. La diversidad de las experiencias de estos “íconos”, componen una unidad inseparable e indivisible. Presupone diversas formas de acción en función del contexto juvenil, de modo que ninguna de ellas permanezca desatendida (Attard, 2014).

- *Casa que acoge (experiencia de espíritu de familia)*. Suscita un ambiente rico de confianza y familiaridad.
- *Parroquia que evangeliza (la vivencia religiosa y la pedagogía de los itinerarios)*. Se construye sobre dos grandes pilares: en primer lugar, la convicción de que cada joven lleva escrito en el propio corazón el deseo de Dios, el deseo de una vida plena, en la perspectiva unificadora de la fe; y, en segundo lugar, una serie de propuestas adaptadas a los destinatarios, que tienen como fin el descubrimiento y la consecución de su vocación.
- *Escuela que prepara para la vida (el crecimiento integral por medio de la educación)*. La experiencia de la escuela adquiere calidad cuando ofrece los recursos necesarios para que cada joven desarrolle las capacidades y las actitudes fundamentales para la vida en la sociedad.
- *Patio para encontrarse entre amigos y vivir alegres (la pedagogía de la alegría y de la fiesta)*. La experiencia del “patio” es propia de un ambiente espontáneo, en el que se crean y se estrechan relaciones de amistad y de confianza. En el “patio”, entendido como pedagogía de la alegría y de la fiesta, la propuesta de los valores y la actitud

de confianza se realizan de manera auténtica y cercana. Es el lugar apropiado para la atención personalizada a cada muchacho o joven mediante el diálogo directo, el lugar donde la relación educador-joven supera el formalismo propio de otras estructuras, ambientes y roles. En este sentido, la experiencia del “patio” es una llamada a salir de nuestras estructuras formales, de las paredes entre las que trabajamos, para hacer de cada lugar donde se encuentran los jóvenes un ambiente rico en propuestas educativas y pastorales. Incluso allí donde se prueban nuevos caminos pastorales, como la calle o los parques, la atención no se centra solo en la relación personal sino también en la importancia y el valor de las dinámicas de los grupos informales.

Para Don Bosco, el sistema preventivo se basa en la razón, el amor y la religión, parte de la premisa que no hay persona mala, sino que más bien, se alimenta de sus posibles virtudes, siendo un método de esperanza en la mejora y transformación espiritual de las personas e incluso organizaciones con las que se relaciona, considerando que las personas son por naturaleza buenas (Cárdenas-Tapia y Pesántez-Avilés, 2020).

Si se toma en cuenta el contexto en el que la UPS se desarrolla hoy, probablemente al igual que Don Bosco en su época, se esté respondiendo a la necesidad de los jóvenes con una nueva forma de hacer Oratorio, entendido como un sistema de encuentros de intereses personales que se transforman en comunes<sup>20</sup> de reciprocidad académica y pedagógica (IUS, 2016). Sin duda el legado más importante de Don Bosco es colocar sobre toda estructura, la relación educativa que crea fraternidad, filiación, la que inspira y suscita familia.

Lejos de anunciar un castigo, el Sistema Preventivo Salesiano busca liberar a la persona descubriendo lo que lleva de Dios dentro, para que así descubra y viva su vocación en un ambiente que desarrolla capacidades frente a la vida y permita la construcción de valores en comunidad.

De esta manera se construye el patio de acompañamiento salesiano para la educación con un Sistema Preventivo desde la responsabilidad, pues el objetivo es promover el desarrollo personal, profesional, socioeconómico, local y regional, llevado a cabo en un marco donde el liderazgo es compartido. El desarrollo de las capacidades de las personas juega un rol importante y se logra realizar a través de actividades con gran valor que contribuyen al “bienestar” de la persona, la libertad individual para realizar las actividades y la habilidad para alcanzar metas y ser agentes de acción y de cambio (Nussbaum, 2012).

---

20 “La Universidad: un recurso de uso común” (Herrán, 2018).

La UPS no es solo un lugar donde recibimos conocimientos, es un lugar en el cual experimentamos y aprendemos la vivencia de los valores, donde el estudiante es el actor protagónico de sus decisiones y puede desarrollarlas porque puede funcionar mejor en un ambiente-oratorio que potencia sus capacidades.

Desde la perspectiva del desarrollo humano y de la formación de un potencial perfil de estudiante en la UPS, el desarrollo de las capacidades es libremente elegidas para SER y realizar su propio proyecto de vida y no solo determinadas como competencias requeridas por el contexto.

Entonces, la UPS, gestionada como un recurso de uso común,<sup>21</sup> propicia diversos ambientes, que resignifican el oratorio de Don Bosco y permiten que los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria puedan potenciar sus capacidades y desarrollar su proyecto de vida. La educación centrada en la persona, desde el sistema preventivo, permite formar honrados ciudadanos y buenos cristianos, con libertad para reflexionar, actuar y ser artífices de su propio futuro.<sup>22</sup> La UPS con identidad, brinda un servicio para las personas, ejerce una autonomía responsable y se aleja de la homogenización meritocrática. De igual forma, la producción del conocimiento y la apertura a paradojas lleva a la comunidad académica a determinaciones diversas, que enriquecen a la Universidad y a la sociedad,<sup>23</sup> abriéndose a un mundo inédito, insospechado en el que se recrea la búsqueda de la verdad. En este sentido, la docencia, investigación y vinculación, constituyen una oportunidad para que la UPS pueda aportar con sentido y pertinencia a la sociedad, donde las personas recuperen su identidad, que es construida a partir del reconocimiento y la identificación con el otro; en la que lo cotidiano permite explorar el amor como la forma más elemental de reconocernos diversos, una fuente de enriquecimiento.

Como obra salesiana y parte de las instituciones universitarias de educación superior IUS (2022), la UPS:

- a. Asume los “valores del espíritu y de la pedagogía salesiana”, definidos en el Sistema Preventivo vivido por Don Bosco.
- b. Opta por jóvenes pobres y las clases populares.

---

21 “La Universidad: un recurso de uso común” (Herrán, 2018).

22 Congreso de Educación Salesiana: El Modelo Pedagógico Salesiano (Universidad Politécnica Salesiana, 2018).

23 II Congreso Internacional. Universidad, desarrollo y cooperación (Universidad Politécnica Salesiana, 2009).



- c. Plantea una relación integrada entre cultura, ciencia, técnica, educación y evangelización, profesionalidad e integridad de vida (razón y religión).
- d. Construye una experiencia comunitaria basada en la presencia, acogida, escucha, espíritu de familia, que marca las relaciones de los miembros de la comunidad académica: docentes, estudiantes, administrativos, personal de apoyo y directivos.
- e. Desarrolla un estilo y ambiente marcados por el afecto educativo (“amorevolezza”).

**Inspirada por el carisma salesiano, la UPS hace una apuesta por la centralidad de la persona**, asume como fin último la búsqueda de la verdad, el conocimiento que libera al ser humano, ilumina su voluntad y sus decisiones, todo aquello contribuye a la mejora de su SER, y las respuestas que puede encontrar para su descubrimiento ontológico más que epistemológico.

La búsqueda de la verdad no implica únicamente la adquisición de capacidades profesionales, se trata de ir más allá —como dice el papa Francisco (Bergoglio, 2014)— “en el centro de este ambicioso proyecto... se encuentra la confianza en el hombre, no tanto como ciudadano o sujeto económico, sino en el hombre como persona dotada de una dignidad trascendente”. Esta visión libera al sujeto, por ello, la UPS se piensa desde la formación de un sujeto responsable de su dignidad y del camino a la trascendencia de su SER.

La centralidad en la persona apunta a constituir una comunidad académica que nace de la innovación social y la produce, generando un espacio idóneo para el desarrollo de sus proyectos de vida.<sup>24</sup>

El proyecto de vida del estudiante es el motor y el centro de la formación universitaria, para ello la UPS plantea un proceso formativo capaz de desarrollar capacidades críticas y reflexivas en el estudiante, acompañándolo en el descubrir de la ciencia hasta llegar al dominio del saber hacer ciencia.

La acción preventiva crea ambientes formativos mediados por el ejercicio docente, las propuestas curriculares y extracurriculares que propician la formación integral de la persona, considerando que los procesos que desarrolla la universidad tienen una intencionalidad educativo pastoral.

La participación y colaboración permite el desarrollo de relaciones y competencias sociales a través de acciones como el Asociacionismo Salesiano Universitario (ASU), que aportan al desarrollo personal y formación integral, como es el caso de la responsabilidad y liderazgo.

---

24 Congreso: “Buenos ciudadanos y el futuro de la preventividad” (Universidad Politécnica Salesiana, 2016).

Por otro lado, se requiere de una articulación efectiva entre las funciones de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, desde los criterios identitarios de prioridad de jóvenes en situación de vulnerabilidad, la transformación social desde los criterios propios de la iglesia y los valores del evangelio.

Estos criterios permiten incluir la riqueza de algunas epistemologías pedagógicas, un espacio para enriquecer la praxis educativa universitaria, de manera especial el constructivismo, la pedagogía crítica y el conectivismo.

## 2.2 La propuesta pedagógica de la Universidad Politécnica Salesiana

El sistema preventivo como expresión del carisma salesiano es capaz de dialogar y enriquecerse de muchas propuestas pedagógicas, porque las conjuga en virtud del valor supremo que representa el joven como sujeto de toda acción formativa.

El modelo educativo tiene como base el sistema preventivo de Don Bosco, y comulga con las referencias teórico-pedagógicas del constructivismo, la metodología del aprendizaje cooperativo, la pedagogía crítica y del conectivismo entre otras. La orientación de los procesos educativos al igual que las relaciones entre los actores de la comunidad académica universitaria salesiana se basan en la experiencia pedagógica que desarrolló Don Bosco como educador.

- **Fundamento para el aprendizaje: el constructivismo**

Los procesos educativo-formativos que se desarrollan en la UPS y que consideran el constructivismo como un marco epistemológico y didáctico valioso para nutrir la práctica de la docencia e investigación, con orientaciones actuales. El constructivismo adquiere sesgos diferentes en sus concepciones de acuerdo con los autores que se han identificado con este ámbito como Piaget (epistemología genética), Vigotsky (enfoque histórico-cultural), Ausubel (aprendizaje significativo) o Novak (aprender a aprender), entre otros.

El constructivismo social es un referente fundamental en la universidad, desde cuya concepción se considera el aprendizaje no solo como una construcción individual con base en la estructuración de esquemas personales, sino que se reconoce en el aprendizaje el aporte social y cultural del contexto donde interactúa el sujeto (Carretero, 1997).

El aprendizaje significativo se presenta como opuesto a lo que sería un aprendizaje mecánico y memorístico; implica propiciar variadas estrategias para activar conocimientos previos, orientar a los estudiantes hacia aspectos relevantes de la información y la manera de procesarla y sistematizarla, estableciendo redes de conocimiento que permitan enlazar la nueva información con los esquemas de pensamiento previos (Díaz y Hernández, 2002).

- **Fundamento para el aprendizaje: la pedagogía crítica**

La UPS toma los fundamentos de la Pedagogía Crítica como opción de un sujeto transformador de la sociedad. Es un movimiento que:

Concibe la enseñanza como el proceso dirigido a la formación del hombre transformador de la realidad, atento a las situaciones de la escuela y de la sociedad, participe en la construcción de su sociedad, su cultura, su historia, a partir de la crítica, la dialéctica, la reflexión y la dialógica del proceso formativo. (Olmos de Montañez, 2008)

Los aportes de la Pedagogía Crítica que nutren nuestro modelo educativo son la humanización, la reflexión crítica, la comunicación democrática y dialógica, la toma de conciencia y la formación de los educandos en busca de la emancipación y la transformación de la sociedad, la reconstrucción histórica, sociocultural y política (Apple y Beane, 2007; Giroux, 2000, 2001, 1990, 2004; McLaren, 1984). En el contexto latinoamericano, los aportes de Freire plantean una “pedagogía que haga de la opresión y sus causas el objeto de reflexión de los oprimidos, de lo que resultará el compromiso necesario para su lucha por la liberación, en la cual esta pedagogía se hará y rehará” (Freire, 2005, p. 26).

- **Fundamento para el aprendizaje: el conectivismo**

Las redes de aprendizaje se perciben como estructuras creadas para adquirir, experimentar, crear y conectar nuevos conocimientos de forma continua. Es por esto que el conectivismo es importante en el modelo educativo de la UPS, porque considera a la persona como parte de una red, siendo sujeto de aprendizaje que actúa y genera conexiones junto a la capacidad de construir y atravesar esas redes (Siemens, 2004).

Las relaciones actividad-tecnología y digital-conexiones se convierten en una novedosa herramienta para la interacción con la información, el conocimiento y las personas, y el trabajo en grupo.

## 2.3 Presencia de la Universidad Politécnica Salesiana en el Ecuador

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior de derecho privado, sin fines de lucro, cofinanciada con fondos provenientes del Estado ecuatoriano, con personería jurídica propia y autonomía responsable, creada por Ley en agosto de 1994.

La oferta académica de la UPS ha ido evolucionando desde su creación, siempre con la finalidad de mantenerse pertinente a las necesidades sociales y de desarrollo del país. Las carreras de grado, programas de posgrado y tecnologías que oferta la UPS pertenecen a las áreas del conocimiento de: Ciencia y Tecnología, Administración y Economía, Ciencias Sociales y del Comportamiento Humano, Humanidades, Ciencias

de la Vida, Ciencias Exactas, Educación y Razón y Fe. Además, desde 2021, la UPS está dando impulso a la oferta académica en modalidad en línea e híbrida.

La sociedad ecuatoriana siempre ha acogido a los servicios y oferta académica de la UPS, lo que se refleja en su población estudiantil que desde su creación tuvo un crecimiento promedio de 1000 estudiantes por año hasta 2020 (25 320 estudiantes), cuando por impacto de crisis económica generada por la pandemia COVID-19, el número de estudiantes se redujo, aunque en los últimos periodos académicos se está recuperando.<sup>25</sup> De acuerdo con la Senescyt, al 2020 la matrícula de la UPS corresponde al 4 % del total de matrícula a nivel nacional y en las provincias donde funcionan sus sedes representó: el 13,5 % en el Azuay; el 6,6 % en Pichincha, y el 5,8 % en el Guayas.

La presencia de la UPS en el país es importante, teniendo en cuenta que, a nivel nacional su oferta académica representa el 6,35 % de la oferta de grado, 5,59 % de posgrado y 1,79 % de posgrado de investigación o doctorado (CES, 2023). Por otro lado, en relación con las provincias donde la UPS tiene sus sedes, la oferta de grado representa el 29,59 % en el Azuay; el 5,18 % en el Guayas y el 5,30 % en Pichincha, y a nivel de maestría el 29,08 % en el Azuay; el 5,54 % en el Guayas, y el 6,48 % en Pichincha.

El crecimiento de la universidad no se aprecia solamente en el incremento de su oferta de grado y posgrado y en el incremento de matrícula, también se aprecia en el prestigio que ha conseguido a través de su posicionamiento en algunos *rankings* universitarios;<sup>26</sup> la calidad y pertinencia de su infraestructura; el incremento en la producción científica y en sus proyectos de vinculación con la sociedad e investigación, que han creado valor a los servicios que presta en función de sus destinatarios; además, de la confianza de la sociedad al requerir de su participación en la búsqueda de soluciones en necesidades y conflictos sociales.

---

25 La UPS contó con: 708 estudiantes en 1994; 6397 en 1999; 11 240 en 2004; 14 980 en 2009; 22 462 en 2014; 25 442 en 2019; y 23 613 en 2022.

26 En julio de 2022, la UPS se posicionó en el puesto 8 a nivel nacional y en el puesto 2787 a nivel mundial en el Ranking web of universities ([https://www.webometrics.info/en/latin\\_america/ecuador](https://www.webometrics.info/en/latin_america/ecuador))

## 2.4 Estrategias de la Universidad Politécnica Salesiana

---

A partir del análisis del contexto del sistema de educación superior del Ecuador, y considerando la naturaleza e identidad salesiana de la UPS, se plantean las siguientes estrategias:

- *Impulsar nuevas ofertas académicas (a nivel de tecnología, grado, posgrado, educación continua y certificaciones) en diversas modalidades, que den respuesta a las necesidades sociales y con proyección a la titulación conjunta en sintonía con la misión salesiana.* Estrategia que busca ampliar la oferta académica de la UPS con carreras, programas y tecnologías en modalidades pertinentes, con miras a cubrir la demanda no atendida; asegurar la sostenibilidad institucional; reemplazar aquellas ofertas que no se han podido desarrollar, y contribuir al desarrollo local y nacional.
- *Asegurar la calidad de la oferta académica en el marco de la Identidad Institucional con miras a la acreditación nacional e internacional.* Estrategia que permitirá garantizar la excelencia profesional de sus graduados y su formación integral, cumpliendo con la misión de formar honrados ciudadanos y buenos cristianos.
- *Potenciar la articulación de las funciones de docencia, investigación y vinculación con la sociedad a partir de las opciones institucionales.* Estrategia relacionada con la generación del conocimiento, permanente retroalimentación y actualización de la docencia y su contacto con la realidad y las necesidades del desarrollo local y nacional, a través de la vinculación con la sociedad.
- *Asegurar un acompañamiento integral que favorezca la permanencia y titulación de los estudiantes.* Estrategia que se refiere con el éxito de quienes confían en la Universidad Politécnica Salesiana y apuestan por cursar una carrera o programa en esta institución de educación superior salesiana.
- *Potenciar la transferencia del conocimiento a través de procesos de investigación que articulen las funciones universitarias, en concordancia con la misión institucional.* Estrategia que tiene que ver con la responsabilidad social universitaria teniendo en cuenta que: “la universidad cumple un rol fundamental en la investigación de las políticas para llevar adelante, y en el diseño de campos de acción para incursionar en la sociedad, así mismo en el análisis de los marcos establecidos para la propuesta de soluciones. La Universidad provee datos, estudios y propicia acciones, que se transforman en complementos ideales del trabajo para las empresas e instituciones públicas y privadas” (Bogado de Scheid y Fedoruk, 2005).
- *Agregar valor al proceso formativo a través de la internacionalización de la UPS.* Estrategia relacionada al desafío que representa la incursión de ofertas académicas en línea y con la apertura de la UPS al mundo y su visibilización en los *rankings* internacionales, lo que implica recursos tecnológicos adecuados para las modalidades de estudio; carreras y titulaciones conjuntas; acompañamiento estudiantil, certificaciones

a través de cursos y programas de intercambio entre IUS, formación docente e intercambio de experiencias educativo-pedagógicas y pastorales (Villagómez *et al.*, 2022)

- *Garantizar la infraestructura física, tecnológica y de laboratorios de la UPS.* Estrategia que permitirá mantener una de las fortalezas de la UPS que han sido reconocidas por la sociedad.
- *Mejorar la calidad de la gestión universitaria enfocándose a la satisfacción de los usuarios de los procesos institucionales.* Estrategia que permitirá la satisfacción de los estudiantes y usuarios a través de la eficiencia y eficacia en los servicios académicos y administrativos.
- *Potenciar el valor diferenciador del SER UPS, basado en la centralidad en la persona, el ambiente oratoriano y el sistema preventivo.* Estrategia que permitirá afrontar las amenazas del contexto, aprovechando la fortaleza identitaria de la UPS, su carisma y su pertenencia a las IUS.
- *Fortalecer la identidad educativa pastoral de la Universidad Politécnica Salesiana.* Estrategia que permitirá asegurar la formación integral de los estudiantes a través de la experiencia asociativa que ofrece la UPS.

## Capítulo III

# Marco de acción

---

### 3.1 La misión de la Universidad Politécnica Salesiana

---

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; buscan formar ‘honrados ciudadanos y buenos cristianos’, con excelencia humana y académica, con capacidad investigativa e innovadora, que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional. (UPS, 2022)

Formar profesionales con excelencia humana y académica implica evangelizar educando y educar evangelizando con el fin de formar ciudadanos críticos, éticos, profesionalmente competentes, socialmente responsables y abiertos a la trascendencia.

### 3.2 La visión de la Universidad Politécnica Salesiana<sup>27</sup>

---

En los próximos diez años, la Universidad Politécnica Salesiana es 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; considerada por la sociedad, la empresa e industria,<sup>28</sup> como líder en la formación de ciudadanos profesionales de todos los estratos sociales más allá de las fronteras del Ecuador, con alto valor académico, innovador y flexible, con profundos valores para relacionarse con sus semejantes, con incidencia política y capaz de ofrecer una experiencia transformadora, con competencias para afrontar la era digital, el uso de tecnología avanzada y asegurar un futuro sostenible. (UPS, 2022)

---

27 Aprobada por el Consejo Superior mediante Resolución N° 267-10-2022-11-22 de fecha 22 de noviembre de 2022.

28 En investigación se espera que en los próximos diez años, existan mecanismos de valoración y transferencia del conocimiento.

### 3.3 Valores institucionales<sup>29</sup>

---

La comunidad educativa de la Universidad Politécnica Salesiana fiel a la misión y visión prioriza los siguientes valores:

- **Trascendencia:** *implica el respeto a la persona humana con su dignidad, derechos y sus valores trascendentales; el diálogo de las diversas disciplinas con la fe y la praxis religiosa.* Entender que la dignidad y derechos humanos se fundamentan en una antropología teológica-cristiana que une sus raíces en el evangelio.
- **Familiaridad (espíritu de familia):** *valor concebido como un estilo salesiano de interacción entre los integrantes de la comunidad universitaria, basado en el respeto, el afecto, la confianza, generosidad y la sencillez, con el propósito de animar a la comunidad universitaria en su proceso educativo.* La acogida sin condiciones, la escucha, el acompañamiento, el afecto manifestado, las relaciones interpersonales basadas en el respeto, el sentido comunitario, la vivencia de los valores institucionales y la construcción de la comunidad académica con la participación de todos.
- **Corresponsabilidad:** *valor que ubica a cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, como sujeto comprometido con el proyecto educativo institucional.*
- **Solidaridad:** *cualidad que permite anteponer el bien común al interés particular, promoviendo la armonía de las personas, los colectivos sociales y la naturaleza.*
- **Honestidad:** *cualidad que expresa la dimensión ética de la vida, en el ejercicio de la ciudadanía.*

### 3.4 La gestión de la calidad

---

La Universidad Politécnica Salesiana define a la calidad como [...]:

La capacidad de generar propuestas para responder a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, en coherencia con los propósitos declarados en la misión y visión institucionales, a través del mejoramiento continuo de la docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión administrativa. (Universidad Politécnica Salesiana, 2019)

La gestión de la calidad de la UPS se basa en el ciclo de mejora continua de Deming, considerando cuatro fases: planificar, ejecutar, verificar y actuar, que se aplican en todos los ámbitos y funciones universitarias, y requiere de un sistema específico para ello.

---

29 Tomado del Estatuto de la Universidad Politécnica Salesiana.



El objetivo de este sistema de gestión de la calidad es asegurar la calidad académica, para lo cual, se requiere determinar fortalezas y debilidades institucionales, que permitan establecer acciones de mejora y fortalecimiento, transparentar a la comunidad universitaria y la sociedad el nivel de calidad de la oferta académica, y fortalecer la cultura de la universidad, y de esta forma como miembro de las IUS [...] “asegurar la calidad académica con identidad salesiana y sostenibilidad económica” (IUS, 2022).

La aplicación de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad Politécnica Salesiana permitirá determinar:

- Si se cumple la misión, visión y objetivos institucionales, para lo cual realiza de forma sistemática y periódica el acompañamiento y seguimiento a la ejecución de la planificación estratégica y operativa.
- Si se cumple con los objetivos educativos descritos en los perfiles de egreso de las carreras y programas que oferta, mediante la verificación de los conocimientos, habilidades, destrezas y valores institucionales que adquieren sus alumnos durante su proceso formativo, buscando cubrir las necesidades sociales, sin dejar de lado el análisis del impacto de la identidad salesiana en los procesos formativos de estudiantes.
- El cumplimiento de los procesos institucionales en el ámbito académico, de vinculación con la sociedad, investigación y gestión administrativa, buscando dotar de servicios eficientes y eficaces que cubran las expectativas y necesidades de los usuarios.

La implementación del sistema de gestión de la calidad incluye la definición de la política de calidad, y la aplicación de acciones para evaluar (verificar) y mejorar (actuar), de forma continua, los procesos sustantivos y estratégicos de las funciones de docencia, investigación y vinculación con la sociedad. El análisis de calidad se realiza a través de indicadores, estándares y métricas de calidad con el liderazgo de las autoridades, y el compromiso de los funcionarios en todos los niveles de gestión, considerando los criterios identitarios de las IUS.

### 3.5 Líneas estratégicas

---

La Universidad Politécnica Salesiana establece las siguientes líneas estratégicas para la operativización de su misión, visión y objetivos institucionales:

#### 3.5.1 Docencia

Procesos formativos flexibles de calidad centrada en los jóvenes en especial los más vulnerables, que responden a las expectativas de la sociedad, orientados a la innovación y transformación del país, a través de la articulación de la docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

### **3.5.2 Investigación**

Ciclos de valor de la investigación con identidad, calidad, sostenibilidad e innovadores, que contribuyan a la solución de problemas de desarrollo local y nacional y de los destinatarios preferenciales.

### **3.5.3 Vinculación con la Sociedad**

Procesos de vinculación con la sociedad que potencian la docencia e investigación a través de la internacionalización, alineados a las necesidades de desarrollo local y nacional, de los destinatarios preferenciales de la UPS y de la Sociedad Salesiana.

### **3.5.4 Gestión e identidad educativa pastoral**

Gestión y animación de calidad eficiente en el manejo de los recursos, ágil en los trámites administrativos, amigable con el ambiente, enfocados en la satisfacción de los usuarios, que potencien el valor diferenciador del SER UPS.

## **3.6 Objetivos estratégicos y específicos**

---

### **3.6.1 Línea estratégica Docencia**

Procesos formativos de calidad que responden a las expectativas y necesidades de la sociedad en lo humano y académico, orientados a la innovación y transformación del país.

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
<p>D.1. Impulsar nuevas ofertas académicas (a nivel de tecnología, grado, posgrado, educación continua y certificaciones) en diversas modalidades, que den respuesta a las necesidades sociales y con proyección a la titulación conjunta en sintonía con la misión salesiana.</p>	<p>D.1.1. Generar nuevas ofertas académicas en todos los niveles y en diversas modalidades que den respuesta a las necesidades sociales y con proyección a la titulación conjunta.</p>	<p>D.1.1.1. Al finalizar el 2027, se ejecutan al menos: diez carreras nuevas de grado en modalidad presencial, 12 carreras nuevas de grado en modalidad virtual y/o híbrida y cinco tecnologías en modalidad híbrida y una en línea que respondan a las necesidades sociales.</p>	<p>D.1.1.1.1. Realizar un estudio de demanda y oferta nacional de formación en tercer nivel en distintas modalidades, para la apertura, cierre y reposición en los casos que corresponda, de acuerdo con los criterios de sostenibilidad, identidad y calidad.</p> <p>D.1.1.1.2. Elaborar y ejecutar un plan de diseño de oferta de tercer nivel.</p> <p>D.1.1.1.3. Ejecutar las nuevas ofertas de modalidad presencial de tercer nivel.</p> <p>D.1.1.1.4. Ejecutar las nuevas ofertas de modalidad virtual e híbrida de tercer nivel.</p>	<p>Vicerrectorado Académico</p> <p>Vicerrectorado Académico</p> <p>Coordinación Académica</p> <p>Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual</p>	<p>Dirección de Área del Conocimiento</p> <p>Dirección de Carrera</p> <p>Dirección de Carrera</p>

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
D.1. Impulsar nuevas ofertas académicas (a nivel de tecnología, grado, posgrado, educación continua y certificaciones) en diversas modalidades, que den respuesta a las necesidades sociales y con proyección a la titulación conjunta en sintonía con la misión salesiana.	D.1.1. Generar nuevas ofertas académicas en todos los niveles y en diversas modalidades que den respuesta a las necesidades sociales y con proyección a la titulación conjunta.	D.1.1.2. Al finalizar el 2027, se ejecutan al menos 21 nuevas maestrías en línea, 12 nuevas maestrías en modalidad presencial, cinco doctorados en diferentes áreas del conocimiento y tres posgrados con titulación conjunta.	<p>D.1.1.2.1. Realizar un estudio de demanda y oferta nacional de formación en cuarto nivel (maestrías y doctorados) en distintas modalidades.</p> <p>D.1.1.2.2. Elaborar y ejecutar un plan de diseño de oferta de cuarto nivel.</p> <p>D.1.1.2.3. Identificar y seleccionar las instituciones y los programas de posgrado para titulación conjunta.</p> <p>D.1.1.2.4. Ejecutar las nuevas ofertas de cuarto nivel en modalidad presencial.</p> <p>D.1.1.2.5. Ejecutar las nuevas ofertas de cuarto nivel en modalidad en línea e híbrida.</p>	<p>Vicerrectorado de Posgrado</p> <p>Vicerrectorado de Posgrado</p> <p>Vicerrectorado de Posgrado</p> <p>Coordinación académica de posgrados</p> <p>Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual</p>	<p>Dirección de Área del Conocimiento</p> <p>Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual</p> <p>Secretaría Técnica de Vinculación con la Sociedad</p> <p>Dirección de Área del Conocimiento</p> <p>Dirección de Área del Conocimiento</p>

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
<p>D.1. Impulsar nuevas ofertas académicas (a nivel de tecnología, posgrado, educación continua y certificaciones) en diversas modalidades, que den respuesta a las necesidades sociales y con proyección a la titulación conjunta en sintonía con la misión salesiana.</p>	<p>D.1.2. Promover alianzas estratégicas para la oferta de programas de educación continua y certificaciones.</p>	<p>D.1.2.1. A partir del año 2023, se ejecutan anualmente al menos 100 cursos de educación continua por sede, de los cuales al menos 20 cursos se realizan mediante alianza con instituciones públicas y privadas y 20 son considerados de educación continua avanzado.</p>	<p>D.1.2.1.1. Realizar un estudio de demanda y oferta nacional de cursos de educación continua en distintas modalidades.                      D.1.2.1.2. Gestionar convenios para la oferta de los cursos de educación continua.                      D.1.2.1.3. Elaborar y ejecutar un plan de diseño de oferta de cursos de educación continua en diferentes modalidades.                      D.1.2.1.4. Ofertar y ejecutar los cursos de educación continua.</p>	<p>Unidad de Educación Continua                      Unidad de Educación Continua                      Unidad de Educación Continua</p>	<p>Responsable de la Unidad de Educación Continua de Sede                      Responsable de la Unidad de Educación Continua de Sede                      Responsable de la Unidad de Educación Continua de Sede</p>
<p>D.1. Impulsar nuevas ofertas académicas (a nivel de tecnología, posgrado, educación continua y certificaciones) en diversas modalidades, que den respuesta a las necesidades sociales y con proyección a la titulación conjunta en sintonía con la misión salesiana.</p>	<p>D.1.2. Promover alianzas estratégicas para la oferta de programas de educación continua y certificaciones.</p>	<p>D.1.2.2. A partir de 2023, cada carrera y programa de posgrado oferta al menos una certificación en modalidad de curso de educación continua.</p>	<p>D.1.2.2.1. Diseñar y ejecutar un plan de la oferta de certificaciones.</p>	<p>Unidad de Educación Continua                      Unidad de Educación Continua</p>	<p>Dirección de Carrera                      Dirección de programa de posgrado                      Responsable de la Unidad de Educación Continua de Sede                      Dirección de Carrera                      Dirección de programa de posgrado                      Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual                      Secretaría Técnica de Ecosistema de Emprendimiento e Innovación</p>

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
D.2. Asegurar la calidad de la oferta académica en el marco de la Identidad Institucional con miras a la acreditación nacional e internacional.	D.2.1. Promover la acreditación nacional e internacional de programas de grado y posgrado en diferentes áreas del conocimiento.	D.2.1.1. Al finalizar el 2027, al menos ocho carreras de grado acreditan internamente. D.2.1.2. A partir del año 2024, las carreras y programas de posgrado, mejoran de forma bianual los indicadores de calidad internos de bajo rendimiento en un 30 %.	D.2.1.1.1. Elaborar y ejecutar un plan de acreditación internacional. D.2.1.2.1. Ejecutar el plan de autoevaluación del entorno de aprendizaje de las carreras de grado y programas de posgrado. D.2.1.2.2. Diseñar y ejecutar los planes de mejora de las carreras de grado y programas de posgrado autoevaluadas.	Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación  Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación  Dirección Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación	Dirección de Carrera  Dirección de Carrera Dirección de programa de posgrado  Dirección de Carrera Dirección de programa de posgrado
	D.2.2. Fortalecer las capacidades del personal docente y administrativo.	D.2.1.3. Al finalizar el 2027, el 100 % de carreras evaluadas nacionalmente por el CACES han sido acreditadas. D.2.2.1. Al finalizar el 2027, el 95 % del personal administrativo ha participado en alguno de los cursos del plan de capacitación.	D.2.1.3.1. Elaborar y ejecutar un plan de acreditación nacional. D.2.2.1.1. Elaborar y ejecutar un plan de capacitación y certificación del personal administrativo. D.2.2.1.2. Diseñar y ejecutar un plan de fortalecimiento de capacidades y competencias del personal de comunicación.	Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación  Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano  Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano	Dirección de Área del Conocimiento Dirección de Carrera  Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano Vicerrectorado de Sede  Secretaría Técnica de Comunicación

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
D.2. Asegurar la calidad de la oferta académica en el marco de la Identidad Institucional con miras a la acreditación nacional e internacional.	D.2.2. Fortalecer las capacidades del personal docente y administrativo.	D.2.2.2. Al finalizar el 2027, el 100 % de los docentes y personal administrativo se beneficiarán de todos los subsistemas de Gestión del Talento Humano. D.2.2.3. Al primer trimestre de 2025, al menos el 40 % de docentes que dictan asignaturas específicas de las carreras en procesos de acreditación internacional se encuentran certificados en competencias afines a la carrera.	D.2.2.2.1. Elaborar el plan de ejecución y fortalecimiento de los sistemas de Gestión del Talento Humano: reclutamiento, selección D.2.2.3.1. Ejecutar el plan nacional de capacitación que incluya además de las competencias específicas, el idioma extranjero, proyectos integradores y certificaciones.	Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano
		D.2.2.4. A partir de 2023, se desarrolla el plan de formación con una cobertura de al menos el 25 % de las necesidades institucionales determinadas.	D.2.2.4.1. Ejecutar el plan nacional de formación docente.	Vicerrectorado Académico	Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano Coordinación Académica

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
D.2. Asegurar la calidad de la oferta académica en el marco de la Identidad Institucional con miras a la acreditación nacional e internacional.	D.2.2. Fortalecer las capacidades del personal docente y administrativo.	D.2.2.5. A partir de 2024, se cumple con el 100 % de los objetivos definidos en el plan nacional bianual de capacitación docente de la UPS.	D.2.2.5.1. Ejecutar el plan nacional de capacitación docente. D.2.2.5.2. Capacitar a los docentes en el diseño, elaboración y aplicación de ORA.	Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano
	D.2.3. Promover la evaluación permanente de los logros de los resultados de aprendizaje de la oferta académica.	D.2.3.1. A partir del periodo académico 2023-2024, el 100 % de carreras realizan semestralmente la evaluación de los resultados de aprendizaje en función del perfil de egreso, y los criterios identitarios salesianos.	D.2.3.1.1. Diseñar y ejecutar un modelo de evaluación de los resultados de aprendizaje en función del perfil de egreso y los criterios identitarios salesianos.	Consejo Académico	Dirección de Carrera
		D.2.3.2. A partir de enero de 2026, los estudiantes de todas las carreras alcanzan en promedio los resultados de aprendizaje esperados en los exámenes intermedios y de fin de carrera.	D.2.3.2.1. Diseñar y ejecutar exámenes intermedios y de fin de carrera. D.2.3.2.2. Diseñar y ejecutar planes de mejora de los resultados de aprendizaje de las carreras de grado.	Dirección de Área del Conocimiento	Dirección de Carrera
				Dirección de Carrera	Dirección de Área del Conocimiento Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación



Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
D.2. Asegurar la calidad de la oferta académica en el marco de la Identidad Institucional con miras a la acreditación nacional e internacional.	D.2.4. Asegurar la gestión académica y administrativa para el desarrollo de la modalidad en línea e híbrida.	D.2.4.1. Al finalizar el 2027, el 100% de los procesos de gestión académico-administrativa se desarrollan en función de las necesidades de los usuarios de la modalidad híbrida y en línea y cumplen con los estándares de calidad institucionales.	<p>D.2.4.1.1. Diseñar y aplicar el modelo de intervención académica (didáctica-metodológica-evaluativa) para la modalidad en línea.</p> <p>D.2.4.1.2. Determinar los estándares de calidad de los procesos para la modalidad en línea e híbrida.</p> <p>D.2.4.1.4. Elaborar e implementar el plan de mejora de los procesos en la modalidad en línea e híbrida.</p>	<p>Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual</p> <p>Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual</p> <p>Centro de Formación Docente</p>	<p>Secretaría Técnica de Tecnologías de la Información Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Posgrado Área de Procesos</p> <p>Vicerrectorado General Secretaría Técnica de Tecnologías de la Información Área de Procesos</p> <p>Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual Secretaría Técnica de Tecnologías de la Información</p> <p>Vicerrectorado de Posgrado Vicerrectorado Académico Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual Coordinación Académica</p>
		D.2.4.2. Al finalizar el 2023, el 100% de la oferta académica en modalidad en línea e híbrida cuenta con docentes y personal administrativo con capacidades para la gestión y docencia de estas modalidades.	D.2.4.2.1. Elaborar el plan de capacitación con base a las competencias requeridas para la gestión y ejercicio de la docencia de la modalidad en línea e híbrida.		

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
D.2. Asegurar la calidad de la oferta académica en el marco de la Identidad Institucional con miras a la acreditación nacional e internacional.	D.2.4. Asegurar la gestión académica y administrativa para el desarrollo de la modalidad en línea e híbrida.	D.2.4.2. Al finalizar el 2023, el 100% de la oferta académica en modalidad en línea e híbrida cuenta con docentes y personal administrativo con capacidades para la gestión y docencia de estas modalidades.	D.2.4.2.2. Ejecutar un plan de capacitación para la gestión académica y administrativa de la modalidad en línea e híbrida.	Centro de Formación Docente	Vicerrectorado de Posgrado Vicerrectorado Académico Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual
	D.2.5. Promover el diálogo de saberes y la construcción de conocimiento desde diversas epistemes.	D.2.5.1. Al 2027, el 50% del personal docente y administrativo ha participado en espacios de formación en interculturalidad.  D.2.5.2. A partir de 2024, al menos un 25% de estudiantes pertenecientes de la FEUPS, ASU, y otros relacionados a grupos académicos ha participado en procesos de formación en ciudadanía e interculturalidad.	D.2.5.1.1. Formar en y hacia la interculturalidad al personal docente y administrativo de la UPS en coherencia con las opciones institucionales.  D.2.5.2.1. Formar en ciudadanía e interculturalidad a estudiantes pertenecientes a la FEUPS, ASU, y otros relacionados a grupos académicos.	Centro de Formación Docente	Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
D.3. Potenciar la articulación de las funciones de docencia, investigación y vinculación con la sociedad a partir de las opciones institucionales.	D.3.1. Promover la implementación de mecanismos que articulen y retroalimenten la docencia, investigación y vinculación con la sociedad, a través de la participación de distintas instancias en el Consejo Académico.	D.3.1.1. A partir del primer semestre de 2024, la UPS implementa al menos dos mecanismos anuales de articulación de las funciones universitarias por área del conocimiento y por sede.	<p>D.3.1.1.1. Definir los mecanismos de articulación de las funciones universitarias.</p> <p>D.3.1.1.2. Determinar los indicadores de evaluación de la articulación de las funciones universitarias.</p>	Consejo Académico	Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Investigación Secretaría Técnica de Vinculación con la Sociedad
			D.3.1.1.3. Impulsar el desarrollo de proyectos conjuntos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, orientados a la solución de problemas sociales.	Vicerrectorado Académico	Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Investigación Secretaría Técnica de Vinculación de Área del Conocimiento
			D.3.1.1.4. Verificar el uso de los resultados de los proyectos que articulan las funciones universitarias en los procesos formativos (asignaturas).	Dirección de Área del Conocimiento	Jefatura de Área Curricular
	D.3.1.2. A partir de 2023, todas las carreras de grado desarrollan un proyecto integrador por cada nivel curricular.	D.3.1.2.1. Diseñar y ejecutar proyectos integradores en el marco del Modelo Educativo, el Perfil de Egreso y las necesidades sociales.		Consejo Académico	Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad Coordinación de Investigación de Sede

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
D.4. Asegurar un acompañamiento integral que favorezca la permanencia y titulación de los estudiantes.	D.4.1. Promover la articulación de los procesos de acompañamiento y seguimiento estudiantil existentes en la universidad.	D.4.1.1. Al 2025, la tasa de retención estudiantil por cohorte se incrementa en al menos 5 puntos porcentuales con respecto al 2022, y se mantiene en los siguientes años.	<p>D.4.1.1.1. Elaborar una línea base sobre los procesos de acompañamiento existentes en la universidad.</p> <p>D.4.1.1.2. Articular los procesos de acompañamiento estudiantil.</p> <p>D.4.1.1.3. Evaluar el impacto de los procesos de acompañamiento estudiantil.</p> <p>D.4.1.2.1. Diseñar y ejecutar eventos, talleres, bootcamps y demás actividades de emprendimiento e innovación que complemente el proceso de formación del estudiante y le brinde herramientas para emprender, considerando las políticas ASU.</p>	<p>Vicerrectorado Académico</p> <p>Vicerrectorado Académico</p> <p>Vicerrectorado Académico</p> <p>Secretaría Técnica de Ecosistema de Emprendimiento e Innovación</p>	<p>Responsable de Acompañamiento Estudiantil de Sede Secretaría Técnica de Pastoral</p> <p>Secretaría Técnica de Pastoral Secretaría Técnica de Bienestar Universitario</p> <p>Secretaría Técnica de Pastoral Secretaría Técnica de Bienestar Universitario</p> <p>Dirección Técnica de Ecosistema de Emprendimiento e Innovación Dirección de Carrera</p>

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
D.4. Asegurar un acompañamiento integral que favorezca la permanencia y titulación de los estudiantes.	D.4.2. Fortalecer las capacidades del personal responsable del acompañamiento estudiantil.	D.4.2.1. A partir de febrero de 2024, al menos el 75 % del personal responsable del acompañamiento estudiantil, habrá participado en procesos de capacitación.	D.4.2.1.1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación en habilidades en general que contribuyan en el acompañamiento estudiantil.	Vicerrectorado Académico	Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano Dirección Técnica de Pastoral Secretaría Técnica de Bienestar Universitario
	D.4.2. Fortalecer las capacidades del personal responsable del acompañamiento estudiantil.	D.4.2.1. A partir de febrero de 2024, al menos el 75 % del personal responsable del acompañamiento estudiantil, habrá participado en procesos de capacitación.	I.1.1.4.2. Definir el repositorio institucional de ORA en función del Diseño Universal del Aprendizaje.	Vicerrectorado Académico	Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano Dirección Técnica de Pastoral Secretaría Técnica de Bienestar Universitario

### 3.6.2 Línea estratégica Investigación

Ciclos de valor de la investigación con identidad, calidad, sostenibilidad e innovadores, que contribuyan a la solución de problemas de desarrollo local y nacional y de los destinatarios preferenciales de la UPS.

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/ Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
I.1. Potenciar la transferencia del conocimiento a través de procesos de investigación que articulen las funciones universitarias, en concordancia con la misión institucional.	I.1.1. Fomentar la participación de estudiantes y docentes de las carreras y programas de posgrado en los procesos de investigación y transferencia de conocimiento.	I.1.1.1. A partir de 2023, se incrementan las publicaciones de libros o artículos en revistas indexadas en un 10 % anualmente.	I.1.1.1. Elaborar el plan de investigación en el marco de la misión institucional, los dominios académicos y fortalezas científicas, tecnológicas, humanísticas y artísticas de la UPS (Interculturalidad, Juventud, Educación y Tecnologías).	Vicerrectorado de Investigación	Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Posgrado Secretaría Técnica de Vinculación con la Sociedad Vicerrectorado General
		I.1.1.2. A partir de 2023, se incrementan los proyectos con transferencia de conocimiento en un 50 % anualmente.	I.1.1.2.1. Potenciar la fundación JOPEM como articulador de universidad-territorio.	Vicerrectorado de Investigación	Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Posgrado Secretaría Técnica de Vinculación con la Sociedad
		I.1.1.3. Al 2027, el 100 % de docentes TIC a partir de las cátedras que imparten se vinculan a proyectos de investigación o vinculación para la transferencia de conocimiento.	I.1.1.3.1. Diseñar proyectos de investigación o vinculación con la sociedad en los que participen docentes con dedicación a tiempo completo que vincule a la cátedra que imparte.	Vicerrectorado de Investigación	Secretaría Técnica de Vinculación con la Sociedad Dirección de Carrera

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
I.1. Potenciar la transferencia del conocimiento a través de procesos de investigación que articulen las funciones universitarias, en concordancia con la misión institucional.	I.1.1. Fomentar la participación de estudiantes y docentes de las carreras y programas de posgrado en los procesos de investigación y transferencia de conocimiento.	I.1.1.4. A partir de 2023, el 100 % de docentes de los cursos realizan transferencia de conocimiento del ejercicio docente mediante la elaboración de ORA.	I.1.1.4.1. Elaborar, validar y publicar ORA con base en los resultados de investigación y vinculación con la sociedad, en el marco de los estándares y procedimientos institucionales. I.1.1.4.2. Definir el repositorio institucional de ORA en función del Diseño Universal del Aprendizaje.	Dirección de Área del Conocimiento	Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual Dirección de Carrera Claustro Docente Jefatura de Área Curricular
			I.1.1.5.1. Ejecutar el proceso de registro de propiedad intelectual.	Consejo Académico	Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual Cátedra UNESCO "Tecnologías de apoyo para la inclusión educativa" Secretaría Técnica de Gestión Web y Redes Sociales
		I.1.1.5. A partir de 2025, al menos el 40 % de grupos de investigación obtienen un registro de propiedad intelectual por año.	I.1.1.5.1. Ejecutar el proceso de registro de propiedad intelectual.	Vicerrectorado de Investigación	Procuraduría
		I.1.1.6. A partir de 2023, por lo menos el 30 % de docentes participan en la ejecución de proyectos de investigación.	I.1.1.6.1. Crear nuevos grupos de investigación que consideren las necesidades sociales determinadas por Vinculación con la Sociedad, necesidades institucionales, las líneas de investigación de las carreras de grado, y las líneas de los programas de posgrado.	Vicerrectorado de Investigación	Dirección de Carrera Dirección de programa de posgrado

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
I.1. Potenciar la transferencia del conocimiento a través de procesos de investigación que articulen las funciones universitarias, en concordancia con la misión institucional.	I.1.1. Fomentar la participación de estudiantes y docentes de las carreras y programas de posgrado en los procesos de investigación y transferencia de conocimiento.	I.1.1.7. A partir de 2023, las publicaciones resultando de los proyectos de investigación retroalimentan anualmente por lo menos el 20 % de la currícula universitaria.	I.1.1.7.1. Vincular las líneas de los grupos de investigación con: las necesidades sociales determinadas por Vinculación con la Sociedad, necesidades institucionales, las líneas de investigación de las carreras de grado, y las líneas de los programas de posgrado. I.1.1.7.2. Motivar la publicación de los resultados del proceso formativo y de gestión académica.	Vicerrectorado de Investigación	Coordinación de Sede Coordinación de Grupo de Investigación Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad Dirección de Carrera Dirección de programa de posgrado
I.1. Potenciar la transferencia del conocimiento a través de procesos de investigación que articulen las funciones universitarias, en concordancia con la misión institucional.	I.1.2. Aportar a la construcción de una sociedad intercultural y a un estado plurinacional.	I.1.1.8. A partir de 2024, por lo menos el 60 % de los trabajos de titulación de grado y posgrado se desarrollan desde su vinculación con los grupos investigación.	I.1.1.8.1. Elaborar los procesos para la participación de estudiantes en los proyectos de investigación. I.1.1.8.2. Ejecutar proyectos de investigación con la participación de estudiantes.	Coordinación Académica	Dirección de Carrera
I.1. Potenciar la transferencia del conocimiento a través de procesos de investigación que articulen las funciones universitarias, en concordancia con la misión institucional.	I.1.2. Aportar a la construcción de una sociedad intercultural y a un estado plurinacional.	I.1.2.1. A partir de diciembre de 2023, todos los grupos de investigación relacionados con la interculturalidad están articulados al Centro de Formación e Investigación Intercultural.	I.1.2.1.1. Articular las diferentes iniciativas en curso en torno a la investigación interculturalidad.	Vicerrectorado de Investigación	Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Posgrado Coordinación de Sede Coordinación de Investigación de Sede Vicerrectorado de Investigación



### 3.6.3 Línea estratégica Vinculación con la Sociedad

Procesos de vinculación con la sociedad alineados a las necesidades de desarrollo local y nacional, de los destinatarios preferenciales de la UPS y de la Sociedad Salesiana.

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
V.1. Agregar valor al proceso formativo a través de la internacionalización de la UPS	V.1.1. Fomentar alianzas permanentes con las IUS, Instituciones de Educación Superior y redes académicas con la que las unidades académicas de la UPS pueden realizar alianzas con criterio de servicio para los destinatarios de la misión.	V.1.1.1. A partir del 2024, la UPS ejecuta anualmente al menos tres proyectos por Área del Conocimiento en alianza con las IUS, Instituciones de Educación Superior y redes académicas con las que las unidades académicas de la UPS pueden realizar alianzas con criterio de servicio para los destinatarios de la misión.	<p>V.1.1.1.1. Diseñar las políticas y ámbitos de Internacionalización de la UPS con base en las experiencias de la Universidad y sus capacidades.</p> <p>V.1.1.1.2. Identificar las áreas, ámbitos y esquemas de integración y regionalización de la UPS que pueden intervenir en la internacionalización, considerando las modalidades de estudio.</p> <p>V.1.1.1.3. Diseñar, ejecutar y monitorear proyectos de cooperación interinstitucional con las IUS, Instituciones de Educación Superior y redes académicas a través de convenios.</p>	Consejo Académico	<p>Secretaría Técnica de Vinculación con la Sociedad</p> <p>Secretaría Técnica de Vinculación con la Sociedad Dirección de Área del Conocimiento Dirección de Carrera</p> <p>Dirección de Área del Conocimiento Dirección de Carrera Coordinación de Investigación de Sede</p>

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
V.1. Agregar valor al proceso formativo a través de la internacionalización de la UPS	V1.2. Fomentar el plurilingüismo en el proceso formativo de la oferta académica.	<p>V.1.2.1. A partir de 2023, al menos el 10 % de los docentes se certifican anualmente con un nivel de suficiencia B2 en otro idioma distinto al materno considerando el marco común europeo.</p> <p>V.1.2.2. Al finalizar el 2027, al menos un Objeto Renovable de Aprendizaje de todas las asignaturas y módulos que se ofertan en la UPS se realizará en inglés o kichwa, considerando los resultados de investigación.</p>	<p>V.1.2.1.1. Identificar los perfiles de docentes que imparten asignaturas que necesiten obligatoriamente bibliografía en idioma distinto al castellano.</p> <p>V.1.2.1.2. Elaborar y ejecutar una oferta de cursos de idiomas para el personal docente priorizando las necesidades de las carreras.</p> <p>V.1.2.2.1. Desarrollar un Objeto Renovable de Aprendizaje en inglés o kichwa para cada asignatura o módulo que se oferta en la UPS.</p>	<p>Dirección de Área del Conocimiento</p> <p>Vicerrectorado de Sede</p> <p>Vicerrectorado Académico</p>	<p>Jefatura de Área Curricular</p> <p>Dirección del Instituto de Idiomas DT Gestión del Talento Humano Coordinación Académica</p> <p>Vicerrectorado de Investigación Jefatura de Área Curricular Dirección de Área del Conocimiento Dirección de Carrera Dirección de Posgrado</p>

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
<p>V.1. Agregar valor al proceso formativo a través de la internacionalización de la UPS</p>	<p>V.1.3. Potenciar la movilidad estudiantil y docente desde una perspectiva de internacionalización de la UPS, con criterios de identidad, calidad y sostenibilidad.</p>	<p>V.1.3.1. A partir del 2023, se ejecuta al menos un programa anual de movilidad para docentes y estudiantes en el marco de las políticas de internacionalización.</p>	<p>V.1.3.1.1. Identificar y seleccionar las IUS, Instituciones de Educación Superior y otras redes académicas con las que cada Área del Conocimiento pueda desarrollar proyectos de movilidad internacional docente y estudiantil.</p>	<p>Dirección de Área del Conocimiento</p>	<p>Secretaría Técnica de Vinculación con la Sociedad</p>
			<p>V.1.3.1.2. Elaborar programas de movilidad académica docente y estudiantil.</p>	<p>Vicerrectorado Académico</p>	<p>Secretaría Técnicas de Vinculación con la Sociedad</p>
			<p>V.1.3.1.3. Diseñar y ejecutar proyectos académicos de movilidad docente y estudiantil con las IUS, IES y otras redes académicas.</p>	<p>Dirección de Área del Conocimiento</p>	<p>Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad</p>
		<p>V.1.3.2. A partir de 2023, se ejecutan anualmente al menos dos eventos de emprendimiento e innovación con aliados internacionales por Sede.</p>	<p>V.1.3.2.1. Ejecutar eventos internacionales anuales en temas de emprendimiento e innovación en cada Sede.</p>	<p>Secretaría Técnica de Ecosistema Emprendimiento e Innovación</p>	<p>Direcciones Técnica de Ecosistema Emprendimiento e Innovación</p>

### 3.6.4 Línea estratégica Gestión e Identidad Salesiana

Gestión y animación de calidad que contribuya al gobierno y animación de la UPS, desarrollo de la docencia, investigación y vinculación con la sociedad; en coherencia con la identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior.

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
G.1. Garantizar la infraestructura física, tecnológica y de laboratorios de la UPS.	G.1.1. Fomentar la gestión, uso óptimo y sostenible de la infraestructura física, tecnológica y de laboratorios para la acción académica.	G.1.1.1. Al finalizar el 2027, el 100 % de las unidades académicas utilizan la totalidad de la capacidad instalada de la infraestructura física, tecnológica y de los laboratorios en función de la oferta académica.	G.1.1.1.1. Analizar la capacidad y uso de los recursos de la infraestructura física, tecnológica y de laboratorios.  G.1.1.1.2. Elaborar y ejecutar un plan de inversiones de mantenimiento y adquisición de infraestructura física, tecnológica y laboratorios.  G.1.1.1.3. Elaborar el plan de uso y racionalización de la infraestructura física, tecnológica y de los laboratorios, para atender las necesidades de diversos grupos académicos, considerando su número y periodicidad de actividad.	Vicerrectorado de Sede	Dirección de Área del Conocimiento Dirección Técnica de Administración e Inventarios Secretaría Técnica de Ecosistema de Emprendimiento e Innovación
				Vicerrectorado General	Vicerrectorado de Sede Dirección Técnica de Administración e Inventarios Secretaría Técnica de Presupuestos, Finanzas y Seguros
				Vicerrectorado de Sede	Coordinación Académica Dirección Técnica de Administración e Inventarios Secretaría Técnica de Emprendimiento e Innovación

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
<p>G.2. Mejorar la calidad de la gestión universitaria enfocándose a la satisfacción de los usuarios de los procesos institucionales.</p>	<p>G.2.1. Implementar un sistema de transformación digital.</p>	<p>G.2.1.1. A partir de 2023, se incrementa anualmente en un 20 % los procesos, resultado del proyecto de transformación digital.</p>	<p>G.2.1.1.1. Implementar las iniciativas del proyecto de Transformación Digital.</p>	<p>Vicerrectorado General</p>	<p>Área de procesos Secretaría Técnica de Tecnologías de la Información Líderes de las iniciativas</p>
	<p>G.2.2. Implementar un modelo de evaluación simultánea y permanente de la gestión universitaria.</p>	<p>G.2.2.1. A partir de 2023, el 100 % de unidades administrativas desarrollan sus actividades con un enfoque de gestión por procesos.</p>	<p>G.2.2.1.1. Diseñar el plan de implementación del enfoque de procesos en las diversas unidades administrativas. G.2.2.1.2. Actualizar el manual de funciones con base en los procedimientos administrativos establecidos con el enfoque de gestión de procesos.</p>	<p>Vicerrectorado General  Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano</p>	<p>Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano Área de procesos  Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano Área de procesos</p>
		<p>G.2.2.2. Al finalizar el 2026, los procesos de gestión han alcanzado al menos un 70 % de satisfacción de los usuarios del servicio.</p>	<p>G.2.2.2.1. Diseñar y ejecutar el sistema de aseguramiento de la calidad de la UPS.  G.2.2.2.2. Diseñar y ejecutar planes de mejora de los procesos de gestión.</p>	<p>Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación</p>	<p>Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación Dirección Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación Área de procesos  Área de procesos Secretaría Técnica de Tecnologías de la Información Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Investigación Vicerrectorado de Posgrado Vicerrectorado de Sede Secretarías Técnicas</p>
				<p>Vicerrectorado General</p>	

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
G-2. Mejorar la calidad de la gestión universitaria enfocándose a la satisfacción de los usuarios de los procesos institucionales.	G-2.3. Promover la capacitación del personal vinculado a los procesos estratégicos y de apoyo en función de la implementación del enfoque de procesos.	G-2.3.1. A partir de 2023, 100 % del personal administrativo que corresponda, ha sido capacitado para el ejercicio de sus funciones en los procesos implementados.	G-2.3.1.1. Ejecutar un plan de capacitación permanente del personal con base en los procesos estratégicos y de apoyo vigentes.	Vicerrectorado General	Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano Área de procesos
	G-2.4. Fortalecer los procesos de selección e inducción del personal considerando la identidad y el carisma salesiano.	G-2.4.1. A partir del primer semestre de 2023, el 100 % del personal de nuevo contrato cumple con el perfil profesional en función de la identidad institucional.	G-2.4.1.1. Revisar y perfeccionar los procesos de selección e inducción del personal de nuevo ingreso. G-2.4.1.2. Adecuar los instructivos de selección del personal, incluyendo criterios identitarios o de aproximación a los valores institucionales.	Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Identidad Institucional Secretaría Técnica de Pastoral
	G-2.4.2. A partir de julio de 2023, el 100 % del personal asignado a un nuevo cargo recibe un proceso de inducción a sus funciones.	G-2.4.2.1. Diseñar y ejecutar un plan de inducción del personal en función de cada cargo.	Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano	Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Identidad Institucional Secretaría Técnica de Pastoral	Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Identidad Institucional Secretaría Técnica de Pastoral
	G-2.4.3. Al 2027, el 100 % del personal de la UPS ha participado en el proceso de inducción/reinducción identitaria.	G-2.4.3.1. Diseñar y ejecutar un plan de inducción/reinducción identitaria permanente.	Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Identidad Institucional	Secretaría Técnica de Aseguramiento de la Identidad Institucional	Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano Secretaría Técnica de Pastoral Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano Coordinación Académica

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
G-3. Potenciar el valor diferenciador del SER UPS, basado en la centralidad en la persona, el ambiente oratorio y el sistema preventivo.	G-3.1. Promover la unificación de la Marca UPS a nivel nacional considerando los valores institucionales diferenciadores.	G-3.1.1. A partir de enero de 2024, el 100 % de las instancias universitarias aplican el manual de identidad corporativa.	G-3.1.1.1. Diseñar y ejecutar un plan de comunicación interna y externa con procedimientos y responsabilidades claras.  G-3.1.1.2. Diseñar y ejecutar un plan de marketing nacional e internacional para la oferta académica de la UPS (grado, posgrado, tecnología y educación continua) en todas las modalidades.	Secretaría Técnica de Comunicación  Consejo Académico	Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Posgrado Secretaría Técnica de Tecnologías de la Información Secretaría Técnica de Gestión Web y Redes Sociales Secretaría Técnica de Admisiones y Marketing
G-3.2. Implementar un sistema de comunicación integral de las actividades y logros institucionales.	G-3.2.1. A partir de 2023, el 100 % de la comunidad universitaria se encuentra permanentemente informada de manera oportuna sobre las actividades y logros institucionales.	G-3.2.1.1. Diseñar e implementar un sistema de comunicación integral.  G-3.2.1.2. Organizar y ejecutar las agendas de difusión interna de las actividades y logros institucionales.	Secretaría Técnica de Comunicación Dirección Técnica de Comunicación Dirección Técnica de Admisión y Marketing Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual	Secretaría Técnica de Tecnologías de la Información Área de procesos Dirección Técnica de Comunicación Vicerrectorado de Sede	Secretaría Técnica de Tecnologías de la Información Área de procesos Dirección Técnica de Comunicación Vicerrectorado de Sede

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/Meta	Intervenciones	Responsable estratégico	Corresponsables / ejecutor
G-3. Potenciar el valor diferenciador del SER UPS, basado en la centralidad en la persona, el ambiente oratorio y el sistema preventivo.	G-3.2. Implementar un sistema de comunicación integral de las actividades y logros institucionales.	G-3.2.2. A partir de 2023, la comunidad externa se encuentra permanentemente informada de forma oportuna sobre los logros institucionales.	G-3.2.2.1. Organizar y ejecutar las agendas de difusión externa de los logros institucionales.	Secretaría Técnica de Comunicación	Dirección Técnica de Comunicación Vicerrectorado de Sede
G-4. Fortalecer la identidad educativa pastoral de la Universidad Politécnica Salesiana.	G-4.1. Potenciar la formación integral de los estudiantes a través de la experiencia asociativa.	G-4.1.1. Al 2027, al menos el 15 % de la población estudiantil de las carreras forma parte de los grupos ASU. G-4.1.2. Al 2027, se ha incrementado en al menos un 20 % el número de estudiantes que participan en las actividades extra curriculares de reflexión y diálogo en relación con el año 2022.	G-4.1.1.1. Diversificar la propuesta asociativa de acuerdo con las modalidades de estudio. G-4.1.1.2. Involucrar a las diversas instancias de la universidad en el proceso de creación de grupos ASU.	Secretaría Técnica de Pastoral Secretaría Técnica de Pastoral	Dirección Técnica de Pastoral Unidad Académica de Educación a Distancia y Virtual Dirección Técnica de Bienestar Universitario Dirección de Carrera
			G-4.1.2.1. Desarrollar actividades extra curriculares de reflexión y diálogo que promuevan la formación integral de los estudiantes.	Secretaría Técnica de Pastoral	Dirección Técnica de Pastoral



## Referencias

- Amsellem, B. (2022). *El teletrabajo es positivo para la salud física y mental cuando se organiza y cuenta con el equipo adecuado*. <http://bit.ly/3GIMOkf>
- Apple, M. y Beane, J. (2007). Democratic schools: lessons in powerful education. *The Alberta Journal Educational Research*, 53(3). 324-326. <https://doi.org/10.11575/ajer.v53i3.55297>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficial*, 20 de Octubre, 173. <https://bit.ly/3XHvzQL>
- Attard, F. (2014). *La Pastoral Juvenil Salesiana*.
- Azuara, O., Mondragón, M. y Torres, E. (2022). *LinkedIn en América Latina y el Caribe: ¿una transformación acelerada del mercado laboral por la pandemia?* <http://www.iadb.org>
- Bahtilla, M., Hui, X. y Oben, A. I. (2022). Is the internationalization of higher education at risk? Covid-19 pandemic and online learning of international students. *International Journal of Instruction*, 15(4), 683-700. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15437a>
- Batthyány, K. (2022). *El abandono escolar es uno de los grandes desafíos a los que se enfrenta el sistema educativo tras la pandemia*. <https://bit.ly/3wwWWRH>
- Bergoglio, M. (2014). *Discurso del Santo Padre Francisco al Parlamento Europeo*. 2. <https://bit.ly/3ZlsjKX>
- Bogado de Scheid, L. y Fedoruk, S. (2005). *Rol de las universidades. Docencia-investigación y extensión: Una relación imprescindible*. <https://bit.ly/3ZCCR8R>
- Cárdenas-Tapia, J. y Pesántez-Avilés, F. (2020). La preventividad como un método educativo en contextos de adversidad y de emergencia educativa. *Estudios Pedagógicos*, 46(3), 59-71. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052020000300059>
- Carretero, M. (1997). *¿Qué es el constructivismo?* Progreso.
- CEPAL. (2021). *Anuario estadístico de América Latina y El Caribe, 2021*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47827/1/S2100474\\_mu.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47827/1/S2100474_mu.pdf)
- CES. (2023). *Oferta vigente del sistema de educación superior del Ecuador*. Oferta Vigente. <https://bit.ly/3D-F511b>
- Chicaiza, T., Montalvo, V., Mejía, V. y Parra, G. (2022). *Análisis de competitividad*.
- Cordero, Y., Jáuregui, S. y Meza, R. (2022). Tendencias y desafíos políticos y socio culturales de la educación superior contemporánea en Latinoamérica. *Revista Boletín Redipe*, 11(1), 72-91. <http://bit.ly/3J3VKN9>
- Díaz, F. y Hernández, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. McGraw Hill. 2da edición.
- Fleaca, B., Fleaca, E. y Maiduc, S. (2022). Digital transformation and current challenges of higher education. *TEM Journal*, 11(3), 1235-1241. <https://doi.org/10.18421/TEM113-32>
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.
- Giroux, H. A. (1990). *Los profesores como intelectuales*. Paidós. <https://bit.ly/40o3IX9>
- Giroux, H. A. (2000). Democracia y el discurso de la diferencia cultural: hacia una política pedagógica de los límites. *Quaderns Digital.net*, 31-32.
- Giroux, H. A. (2001). *Los profesores como intelectuales transformativos*. <https://bit.ly/40oKIrw>
- Giroux, H. A. (2004). *Pedagogía crítica y la división posmoderno/moderno: hacia una pedagogía de la democratización*. 31-47.
- Herrán, J. (2018). *Informe de Rendición de Cuentas 2018*. <https://bit.ly/3m22ke7>
- INEC (2022). *Tecnologías de la información y comunicación*. <https://bit.ly/3Xstqsf>
- Políticas para la presencia salesiana en la Educación Superior. (2016). <https://bit.ly/3JNA1rD>
- IUS. (2022). *Políticas para la presencia salesiana en la educación superior 2022-2026*. IUS.
- IUS. (2023). *Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior*.

- Ley Orgánica de Educación Superior, Registro Oficial 40 (2018). <https://bit.ly/3j3LsCe>
- Lucero, K. (3 de junio 2021). Si, casi la mitad de ecuatorianos gana más de \$550, pero ¿quiénes son realmente ricos? *Gestión digital*. <http://bit.ly/3nJV5rJ>
- McLaren, P. (1984). *La vida en las escuelas. Una introducción a la pedagogía crítica en los fundamentos de la educación*. Siglo XXI.
- Ministerio de Educación. (2021). *Estadística educativa*. <https://bit.ly/3Mht3hf>
- Munizaga Mellado, F. R., Cifuentes Orellana, M. B. y Beltrán Gabrie, A. J. (2018). Student retention and dropout in higher education in Latin America and The Caribbean: A systematic review. *Education Policy Analysis Archives*, 26. <https://doi.org/10.14507/epaa.26.3348>
- Nussbaum, M. C. (2012). *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano* (1a ed., Vol. 1). Paidós Ibérica.
- OEI. (2022). *Informe diagnóstico sobre la educación superior y la ciencia post COVID-19 en Iberoamérica. Perspectivas y desafíos de futuro*. <http://bit.ly/3JbLCAO>
- Olmos de Montañez, O. (2008). La pedagogía crítica y la interdisciplinariedad en la formación del docente. Caso venezolano. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 9(1), 155-177. <https://bit.ly/40M-7g5z>
- Pelletier, K. y EDUCAUSE (2022). *2022 EDUCAUSE horizon report. Teaching and learning edition*. EDUCAUSE. <https://bit.ly/3GVjxfA>
- Purizaca-Gallo, A. V. y Jolay-Benites, J. A. (2022). *Challenges of Higher Education in virtual education in times of COVID-19*. *Polo del Conocimiento*, 7(6), 145-159. <http://bit.ly/3GVvAJU>
- Rodríguez, O., Sánchez, J. y Barba, M. (2022). *Retos y desafíos de la educación superior* (Vol. 1). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <https://bit.ly/3iQ8Ti4>
- Senescyt. (2022). *Portal de estadísticas e indicadores de Educación Superior*. <http://bit.ly/3D51PF8>
- Siemens, G. (2004). Una teoría de aprendizaje para la era digital. *Ateneu*.
- SNIESE. (2023). *Instituciones de educación superior acreditadas*. Instituciones de educación superior acreditadas.
- Tippens Reinitz, B., McCormack, M., Reeves, J., Robert, J., Arbino, N., Anderson, J., Hamman, J., Johnson, C., Kew-Fickus, O., Snyder, R. y Stevens, M. (2022). *2022 EDUCAUSE Horizon Report. Data and analytics edition*. <https://bit.ly/3wvIDoj>
- UNESCO. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros. Un nuevo contrato social para la educación*. <https://bit.ly/3QWhcFy>
- UNESCO. (2022). *Right to higher education: unpacking the international normative framework in light of current trends and challenges*. <https://bit.ly/3HkIYIQ>
- Universidad Politécnica Salesiana. (2019). *Plan estratégico Institucional - carta de navegación 2019-2023*. UPS. <https://bit.ly/3R1iShm>
- Villagómez, M. S., Rivera, C., Iduriaga, R., Marques, L. y Lozano, O. (2022). *Desafíos educativos contemporáneos. Educación Salesiana para la innovación y participación en contextos de crisis*. Editorial Universitaria Abya-Yala. <http://bit.ly/436NFyD>
- VIU (Universidad Internacional de Valencia). (2022). *¿Cuáles son las carreras mejor pagadas en Ecuador?* <http://bit.ly/3GWwrtH>
- Wojtyla, K. (1990). *Ex Corde Ecclesiae Sobre las Universidades Católicas*.

## 5. Participantes en la elaboración

### Autoridades

---

P. Juan Alcides Cárdenas Tapia, Rector  
Lauro Fernando Pesántez Avilés, Vicerrector General  
Ángela Cecilia Flores Ortiz, Vicerrectora Académica  
Vladimir Espartaco Robles Bykbaev, Vicerrector de Posgrado  
Juan Pablo Salgado Guerrero, Vicerrector de Investigación  
Víctor Fernando Moscoso Merchán, Vicerrector de la Sede Matriz Cuenca  
María Sol Villagómez Rodríguez, Vicerrectora de la Sede Quito  
Raúl Jimmy Álvarez Guale, Vicerrector de la Sede Guayaquil

### Coordinación

---

#### Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación:

Germán Parra González  
Verónica Zhingre Baculima  
Vicente Mejía Mejía  
Fernanda Bravo Guzñay

#### Autores de la sección de Marco contextual y Marco de acción

Germán Parra González, gparra@ups.edu.ec  
Viviana Montalvo Gutiérrez, vmontalvo@ups.edu.ec  
P. Marcelo Farfán Pacheco, mfarfan@ups.edu.ec  
Daniel Llanos Erazo, dllanos@ups.edu.ec

## Participantes del Taller de Elaboración-Posorja, noviembre de 2022

	Nombre	Cargo
1	P. Juan Cárdenas T. sdb	Rector
2	Fernando Pesántez	Vicerrector General
3	Ángela Flores	Vicerrectora Académica
4	Vladimir Robles	Vicerrector de Posgrados
5	Juan Pablo Salgado	Vicerrector de Investigación
6	Fernando Moscoso	Vicerrector de la Sede Matriz Cuenca
7	Raúl Álvarez	Vicerrector de la Sede Guayaquil
8	María Sol Villagómez	Vicerrectora de la Sede Quito
9	Rodolfo Bojorque	Secretario Técnico de Ciencias de Datos
10	Xavier Merchán	Secretario Técnico de Pastoral
11	Wendy Perugachi	Secretario Técnico de Presupuesto, Finanzas y Seguros
12	Leonardo Pacheco	Secretario Técnico de Gestión del Talento Humano
13	Ángel Torres	Secretario Técnico de Comunicación y Cultura
14	Diego Quinde	Secretario Técnico de Tecnologías de la Información
15	Pablo Farfán	Director de la UNDADEVI
16	Rommel Rodas	Director de Área del Conocimiento
17	Pablo Arévalo	Director de Área del Conocimiento
18	Luis Tobar	Director de Carrera de Economía
19	Paola Ingavélez	Directora de Carrera de Biomedicina
20	Marco Amaya	Director Técnico de Planeación, Evaluación y Acreditación
21	Jessica Zúñiga	Responsable de Procesos
22	Diego Chacón	Representante del personal Docente de la ADETUPS
23	Andrea Huiracocha	Representante del personal Administrativo de la ADETUPS
24	Juan José Narváez	Representante de la FEUPS
25	Germán Parra	Secretario Técnico de Planeación, Evaluación y Acreditación
26	Verónica Zhingre	Auxiliar de la Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación
27	Fernanda Bravo	Auxiliar de la Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación
28	Vicente Mejía	Auxiliar de la Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación
29	Juan Carlos Sánchez	Asistente de Procuraduría

	Nombre	Cargo
30	Bernardo Salgado	Secretario Técnico de Vinculación con la Sociedad
31	Pedro Rodríguez	Secretario Técnico de Gestión Web
32	William Ladino	Secretario Técnico de Archivo y Documentación
33	Ana María Reino	Secretaría General
34	Xavier Chaca	Contador General
35	Belén Soriano	Personal del Vicerrectorado de Investigación
36	César Vásquez	Formación Continua
37	Nelson Jara	Formación Tecnológica
38	Víctor Iza	Director de Área del Conocimiento de Razón y Fe
39	Andrés Bayolo	Director de Área del Conocimiento de Administración y Economía
40	Wendy Luna	Secretaria Técnica de Marketing
41	Fabián Villacrés	Director de la Carrera de Administración de Empresas
42	Verónica Loor	Directora de la Carrera de Teología
43	Walter Márquez	Director de Carrera de Negocios Digitales
44	Ercilia Franco	Directora Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación
45	Ingrid Fiallos	Representante del personal docente de la ADETUPS
46	Joselyn Tigsilema	Representante del personal administrativo de la ADETUPS
47	Megan Samira Maldonado	Representante de la FEUPS
48	Susana Lam	Contadora
49	P. Raúl Conza	Director Técnico de Pastoral
50	José Juncosa	Director de Área del Conocimiento de Ciencias Sociales y Humanas
51	Daniel Llanos	Director de Área del Conocimiento de Educación
52	Silvia Gómez	Secretaria Técnica de Bienestar Universitario
53	Paola Carrera	Secretario Técnico del ecosistema de emprendimiento e innovación
54	Esteban Inga	Coordinador de Investigación de Sede
55	Sebastián Granda	Director de la Carrera de Educación Intercultural Bilingüe
56	Ximena Andrade	Directora de la Carrera de Psicología
57	Mario Olivo	Director Técnico de Planeación, Evaluación y Acreditación
58	José Ricardo Carrillo	Representante del personal docente de la ADAUPS
59	Milton Cerda	Representante del personal administrativo de la ADAUPS
60	Valeria Alexandra Andrade Barriga	Representante de la FEUPS
61	Viviana Montalvo	Docente de la Sede Quito

## Participantes de los Foros virtuales de reflexión

---

### Personal Administrativo

Alvear Muñoz Adriana Sabina  
Andrade Durán Luis Alberto  
Arana Tobar Mirian Elizabeth  
Auz Galán Anggie Sarai  
Aymacaña Estrella Gladys Rocío  
Bermeo Naula Andrea Karina  
Brito Morocho Jimmy Ricardo  
Bustamante Arévalo Erika Ninibeth  
Cabrera Prieto Mayra Priscila  
Calderón Arévalo Roberth Brett  
Campos Sarmiento Nataly Marcela  
Chimbo Guamán María del Pilar  
Flores Vega Andrea Elizabeth  
Galán Mena Jorge Andrés  
García Calle Sheyla  
Lliviñañay Pacheco Eugenia Beatriz  
Llumipanta Silva Andrea Victoria  
López Alarcón Luis David  
Mero Llerena Ninoska Michelle  
Moran Pincay Jorge Joel  
Orellana Muñoz Zoila Tatiana  
Paladines Romero Rigoberto Albino  
Pareja Pérez Ketty Alexandra  
Peralta Guillén Karla Viviana  
Perugachi Salamea Wendy Dayana  
Pulla Huiracocha Ismael Antonio  
Reino Molina Ana María  
Rivadeneira Peñafiel Jessica Jazmín  
Román Guerrero Mayra Yolanda  
Romero Bury Raquel Ariana  
Salas Ibarra Raquel de los Ángeles  
Salazar Costa Paula Elizabeth  
Sánchez Armijos Juan Carlos  
Santos Sagbay Sonia Patricia  
Satian Chafra Marco Antonio  
Sellan Jácome Alba Isabel  
Suarez Rojas Mauricio Andrés

Tigsilema López Joselyn Lissbeth  
Tipán Arias Edison Ricardo  
Urbina Jiménez Amanda Cristina  
Varas Rubio Blanca Gloria  
Velasco Galeas Wladimir Tomás  
Velasco Peñafiel Mariella Angelina  
Villamar Reinoso Ashley Patricia  
Yunga Barros Myriam Alexandra  
Zhingre Baculima Verónica Alexandra

### Personal Académico

Acosta Muñoz Manolo  
Águila Téllez Alexander  
Aguilera Sarria Carlos Jonathan  
Alencastro Carriel Mónica Sandra  
Álvarez Álvarez Mario Germán  
Álvarez Gual Raúl Jimmy  
Amaya Pinos Marco Esteban  
Ampuño Avilés Gary Omar  
Andrade Martínez César Miguel  
Andrade Sandoval Doris Alexandra  
Araneda Delgado Luis Antonio  
Araque Montenegro Freddy Gonzalo  
Arcos Argudo Miguel Arturo  
Aslalema Enríquez Andrea Beatriz  
Astudillo Astudillo Otto Washington  
Astudillo Rubio Gabriela Cristina  
Ávila Campoverde René Severo  
Ayala Cruz Edy Leonardo  
Ayala Moya Carlos Alexis  
Balas León Juan Emilio  
Barcia Ayala Orlando Giovanni  
Barona Valencia Danny Wilfrido  
Barros Pontón María Eugenia  
Bastidas Jiménez Marcelo Javier  
Beltrán Narváez Miriam Gioconda  
Benalcázar Zambrano Grace Catalina  
Benites Medina Rosa María  
Bermeo Moyano Juan Pablo  
Bersosa Vaca Edwin Fabián  
Blanco Cruz Lenin Ullianoff

Bojorque Chasi Rodolfo Xavier  
Borja Vela Ximena del Rocío  
Bosetti Enza Franca  
Bravo Torres Jack Fernando  
Bustamante Ruiz Orlando Fernando  
Caamaño Gordillo Luis Daniel  
Caballero Barros Enrique Javier  
Cabrera Jiménez Fulvio Elivar  
Cabrera Mendieta Diego Román  
Cabrera Moreta Víctor Hugo  
Caiza Guanochanga Gustavo Javier  
Calero Calero Andrés Sebastián  
Calero Hidalgo Jorge Iván  
Calle Carrión Iskra Casandra  
Calle Sigüencia John Ignacio  
Cárdenas Cadme Ángel Eugenio  
Cárdenas Castillo Jorge Washington  
Cárdenas Ibáñez Michelle de los Ángeles  
Cárdenas Villacrés David Humberto  
Carpio Alemán Marco Alexander  
Carrera Hidalgo Paola Estefanía  
Carrera Jiménez Javier Antonio  
Carrillo Salvador Ronald Gilberto  
Carrión Galarza Diego Francisco  
Carrión Gordillo Klever Filiberto  
Castellanos Fonseca Jaime Aurelio  
Castillo Astudillo Luz Marina  
Cerrada Lozada Mariela  
Cevallos Larrea Pablo Fernando  
Chasi Pesántez Paúl Andrés  
Coello Contreras Renato Emanuel  
Conde Lorenzo Eddy  
Condor Sambache Diego David  
Coque Paucarima Augusto Vinicio  
Córdova Córdova María Verónica  
Correa Cabrera Ana Luisa  
Cortez Saravia David Mateo  
Cuenca Castillo Esteban Bladimir  
Cueva Estrada Jorge Manuel  
Cuzco Lugmania Luis Gustavo  
Dau Jarama Gabriela Estephanie



De Santis Andrea  
Delgado Fernández Manuel Ernesto  
Delgado Figueroa Stella Paola  
Díaz Dávila William Gustavo  
Díaz Gutiérrez Cristian Teodoro  
Díaz Penafiel Norma Beatriz  
Díaz Salazar Holger Rodrigo  
Domínguez Coloma Patricia María de Lourdes  
Domínguez González Christian Gonzalo  
Donoso Rivera Raquel Aurelia  
Duchi Bastidas Alberto Rusbel  
Duque Sarango Paola Jackeline  
Durán Escudero María Cristina  
Echeverría Ávila Pablo Fabián  
Eguiguren Eguiguren María Amparo  
Escobar Tibán Henry Andrés  
Escorza Flores Washington Fabricio  
Espinoza Gavilánez Rosita Graciela  
Espinoza Molina Fabricio Esteban  
Espinoza Rosero Gloria Belén  
Fajardo Seminario Jorge Isaac  
Farfán Pacheco Pablo Cornelio  
Fiallos González Oscar Rolando  
Flores Morán John Freddy  
Flores Ortiz Ángela Cecilia  
Flores Sisalima Guido Paúl  
Flores Vázquez Marcelo Esteban  
Founes Merchán Johanna Paola  
Franco Cedeño Ercilia María  
Freire Morán Jorge Fabricio  
Freire Tipanguano William Heriberto  
Galán Montesdeoca Jorge Francisco  
Galarza Alvarado María Paz  
Galarza Espinoza Verónica  
Garcés Velásquez Luis Fernando  
Garcés Villón Laura Leonor  
García Torres Edwin Marcelo  
García Vélez Roberto Agustín  
Garzón Vera Blas Orlando  
Gavilánez Gamboa Tomás Santiago  
Geraud Edmond

Gómez Íñiguez Luis Germán  
Gómez Ríos Mónica Daniela  
González Álvarez Natalia Ximena  
González Argudo John Eulogio  
González Guzmán Juan Carlos  
González Rivera Pedro Luis  
Grijalva Brito Edmundo Armando  
Grunauer Espinoza Cecilia Catalina  
Guamán Buestán Adriana del Pilar  
Guanuche Albán Adriana Jeanyne  
Guarderas Albuja María de la Paz  
Guevara Segarra María Gabriela  
Herrera Abellán Francisco José  
Herrera Moreno Luis Fernando  
Herrería Castañeda Diego Xavier  
Hervas Parra Aquiles Alfredo  
Hidalgo Ramírez Carina Elizabeth  
Hidalgo Sotomayor Darwin Andrés  
Huerta Mónica Karel  
Huilca Ortiz María Belén  
Huilcapi Subía Darío Fernando  
Huilcapi Subía Víctor Manuel  
Hurtado Ortiz Remigio Ismael  
Inga Ortega Esteban Mauricio  
Inga Ortega Juan Paúl  
Issa Morales Ericka Helena  
Iza Villacís Víctor Adolfo  
Jaime Carriel José Roberto  
Jara Cobos Nelson Gustavo  
Jara Molina Miriam Rosario  
Jara Saltos Juan Diego  
Jiménez Noboa Sara Patricia  
José Reyes Aldana Ruth  
Jumbo González William Ítalo  
Juncosa Blasco José Enrique  
Kuonqui Gainza Franklin Illich  
Larco Torres Víctor David  
Lata García Juan Carlos  
Lema Ruano Jorge Sisifrido  
León Barzallo Félix Iván  
León González Pacheco Gonzalo

Lima Cedillo Byron Xavier  
Llaguno Vera Jorge Gregorio  
Llerena Izquierdo Joe Frand  
López Villavicencio Freddy Bolívar  
Loyola Illescas Edgar Efraín  
Lozano Castillo Aurora Nelly  
Luna Ramos Wendy Leonor  
Maldonado Rodríguez María Elena  
Manzano Puente Ricardo Patricio  
Marcillo López Enith Jaqueline  
Mármol Castillo Mónica Carolina  
Márquez Yagual Walter Washington  
Martínez Briones Carlos Alberto  
Martínez Flores Luz Alexandra  
Medranda Morales Narcisa Jessenia  
Mejía Mejía Fernando Marcelo  
Mejía Mejía Vicente Leoncio  
Méndez Reyes Johan Manuel  
Méndez Silva Gabriela Inés  
Mendieta Villalba Nadia Mercedes  
Montaluisa Chasiquiza Luis Octavio  
Montalvo Gutiérrez Viviana Elizabeth  
Morales Cárdenas Wilson Marcelo  
Morales Oliva Juan Miguel  
Moreira Argudo Marcos Francisco  
Moreno Delgado Juan Pablo  
Moya Recalde Daniela Belén  
Naidiuk Olena Leonidivna  
Naranjo Morán Jaime Alberto  
Naranjo Sánchez Bertha Alice  
Narváez Garzón Ana María  
Negrete Peña Teddy Jhennse  
Neira Clemente Luis Antonio  
Noboa Salazar Marcela Alexandra  
Obando Herrera Fabio Eduardo  
Oñate Cadena Luis Germán  
Ordóñez León Yeni Maritza  
Ordóñez Ordóñez Jorge Osmani  
Ordóñez Segarra Andrés Esteban  
Orellana Guevara Betty Karina  
Orozco Tupacyupanqui Walter Humberto

Palacios Limones Carmen Elizabeth  
Paltán Zhingre César Antonio  
Parra González Germán Ernesto  
Paucar Paucar José Eduardo  
Paz Molina Patricia Fernanda  
Peñaranda Idrovo Vicente Avelino  
Peralta Quishpe Nelson Cley  
Peralta Sevilla Arturo Geovanny  
Pérez Ordóñez Rafael Enrique  
Pinos Mata Víctor Fernando  
Pinos Vélez Eduardo Guillermo  
Pinto Rodríguez Roque Rafael  
Plasencia Llanos Vicente Ramiro  
Plaza Trujillo Mario Esteban  
Polo Tapia Diana Natali  
Pozo Cardoso Santiago Leonardo  
Proaño Cepeda Diego Ricardo  
Proaño Orellana Julio Ricardo  
Pulla Morocho Christian Omar  
Quinde Falconi Diego Marcelo  
Quiroz Martínez Miguel Ángel  
Quisaguano Mora Alexandra Paulina  
Quishpe Gaibor Jeverson Santiago  
Quitiaquez Sarzosa William Giovanny  
Quito Calle Jessica Vanessa  
Quizhpi Palomeque Flavio Alfredo  
Ramírez Gangotena Leonidas Esteban  
Ramírez Velásquez Mariela del Carmen  
Rangel Donoso Félix Roberto  
Reinoso AVECILLAS Fran Zhovani  
Reyes López Christopher Rubén  
Rivas Barrionuevo Verónica Priscila  
Rivera Calle Fredy Marcelo  
Rivera Campoverde Néstor Diego  
Robles Bykbaev Vladimir Espartaco  
Rodas Orellana Romel Eduardo  
Rodríguez Farías Martha Gisella  
Rodríguez Guerra Jorge Eduardo  
Rodríguez Maldonado María Fernanda  
Rojas Espinoza Jorge Luis  
Rojas Párraga Tania Catalina

Rojas Urbano Javier Arturo  
Romero Romero Carlos Alberto  
Romero Sacoto Mónica Alexandra  
Rosales Valencia Jenny Elizabeth  
Rosero Palacios Sylvia Tatiana  
Rubio Rubio Washington Ramiro  
Sagbay Sacaquirin Jorge Giovanni  
Salamea Palacios Christian Raúl  
Salazar Escobar Elsa Silvania  
Salazar Ojeda Edgar Xavier  
Salgado Guerrero Juan Pablo  
Salgado Guerrero Paulo Bernardo  
Samaniego Briones Paola Mercedes  
Sánchez Escalante Mónica Alexandra  
Sánchez Iñiguez Luis Alberto  
Sánchez Loja René Vinicio  
Sánchez Montoya Roberto Miguel  
Sanmartín García Brígida Ximena  
Sanmartín García Rómulo Ignacio  
Santana Jara Roy Freddy  
Serrano Guerrero Johnny Xavier  
Sierra Lara Yoandris  
Silva Becheran Julio Manuel  
Sinchi Rivas Juan Pablo  
Solano Villegas Ervin Geovanny  
Solorzano Muñoz Johanna Alexandra  
Soria Pugo María Gabriela  
Sumba Nacipucha Nicolás Armando  
Suntaxi Suntaxi Fredy Marcelo  
Tacuri Moscoso Fredy Gonzalo  
Tandazo Espinoza Máximo Giovanni  
Terán Alvarado Ana Fabiola  
Terán Puente Pablo Rodrigo  
Tingo Soledispa Raúl Segundo  
Tipán Simbaña Milton Napoleón  
Toapanta Chiluisa Nathali Gabriela  
Tobar Pesántez Luis Bayardo  
Toro Paredes Lucía Ivonne Fernanda  
Tufiño Cárdenas Rodrigo Efraín  
Ugalde Asanza María Belén  
Ugalde Velásquez Lelys Andrés

Urgilés Contreras Diego René  
Urgilés Ortiz Patricio Fernando  
Valladares Vásquez Santiago Ramón  
Valladolid Quitoisaca Juan Diego  
Vallejo León Karina Roxana  
Varela Chamorro Silvana Fabiola  
Vázquez Martínez Fernando Xavier  
Vázquez Silva Efrén  
Vega Castro Lucía  
Vega Ureta Nino Tello  
Veliz Noboa Bremnen Marino  
Vilatuña Correa Fausto Danilo  
Villacrés Beltrán Fabián Isaac  
Villagómez Rodríguez María Sol  
Villagómez Rodríguez Patricia Sofía  
Viscarra Armijos Luis Bayron  
Viteri Palomeque María Fernanda  
Yaguana Herrera Tania Guadalupe  
Zapata Molina Lina Patricia  
Zea Cobos Angélica Geovanna  
Zea Villacís Norma Margarita  
Zumba Rivera Edison Oswaldo  
Zúñiga Alvarado María Alejandra

### Personal Técnico Docente

Ascanta Otacoma Martha Sarina  
Carrión Montalván Bimba Katuska  
Cedeño Vines Kevin Gabriel  
Coyago Inga Benito Mesías  
Flores Manosalvas Juan Xavier  
Olivo Ortiz Mario Vinicio  
Pazmiño Andrade Teresa Mercedes  
Quizhpi Cuesta Flavio Mateo  
Soriano Cevallos María Belén  
Uquillas Jaramillo Nancy Cristina  
Vásconez Carrasco José Ignacio