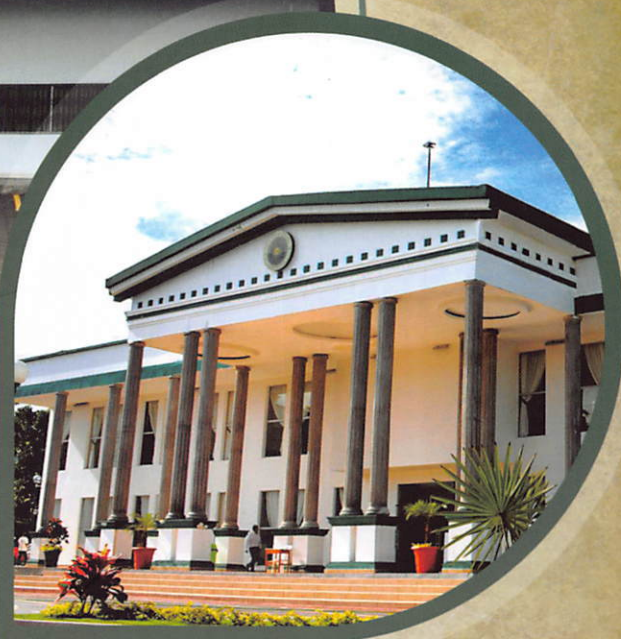




PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



2017 - 2021



CONSEJO UNIVERSITARIO DIRECTIVOS

Dr. Julio César Vargas Burgos., PhD

RECTOR

Dra. Nelly Manjarrez Fuentes., PhD

VICERRECTORA ACADÉMICA

Dr. Edison Samaniego., PhD

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Abg. Yadira Galarza.

SECRETARIA GENERAL

EQUIPO DE PLANIFICACIÓN

Msc Rosmary López Tovar

DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

Ing. Daniel Martínez Robalino.

ANALISTA DE PLANIFICACIÓN

Msc. Carlos Manosalvas Vaca, PhD (c)

ASESOR INTERNO



CONTENIDO

CONSEJO UNIVERSITARIO	I
CONTENIDO	III
ÍNDICE DE TABLAS	III
ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS	IV
1. PRESENTACIÓN	1
2. INTRODUCCIÓN	3
3. MARCO LEGAL	4
4. EL MODELO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD	5
5. EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN	13
5.1 Esquema del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017 – 2021	16
6. DOMINIOS	17
7. FORMULACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL	28
7.1. Momento Explicativo	28
7.1.1. Situación Académica Administrativa de la Universidad	28
7.1.2. Estructura Organizacional	29
7.1.3. Análisis Situacional	31
7.1.3.1. Análisis Interno	31
7.1.3.2. Análisis Externo	52
7.2. MOMENTO PROSPECTIVO	55
7.2.1. Visión	55
7.2.2. Misión	55
7.2.3. Valores	56
7.3. MOMENTO ESTRATÉGICO	57
7.3.1. Objetivos Estratégicos	57
7.3.2. Diseño y Elección de Estrategias	58
7.3.3. Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico	62
7.3.4. Matriz de Rumelt	64
7.3.5. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	67
7.4. MOMENTO TÁCTICO (Implementación Estratégica)	68
7.4.1. Objetivos Tácticos (a corto plazo)	68
7.4.2. Políticas	71
8. GLOSARIO	92
9. REFERENCIAS	94
 ÍNDICE DE TABLAS	 III
Tabla 1. <i>Momentos de la Planificación</i>	14
Tabla 2. <i>Dominios de la Universidad Estatal Amazónica</i>	17
Tabla 3. <i>Relación de los Dominios con los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir</i>	19
Tabla 4. <i>Oferta Académica de la UEA 2016</i>	28
Tabla 5. <i>Subsistemas, Procesos y Subprocesos</i>	32
Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	51



Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos	54
Tabla 8. Matriz MFODA para Diseño de Estrategias	59
Tabla 9. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	62
Tabla 10. Matriz de Rumelt	64
Tabla 11. Matriz de Estrategias versus Objetivos Estratégicos	67
Tabla 12. Objetivos Tácticos	69
Tabla 13. Acciones y Tareas a Desarrollar para el cumplimiento de los Objetivos	72

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1. Diagnóstico Situacional	16
Figura 2. Momento Prospectivo	16
Figura 3. Momento Estratégico	16
Figura 4. Momento Táctico	16
Figura 5. Cadena de Valor	29
Figura 6. Mapa de Procesos	30
Figura 7. Estructura Orgánico Funcional de la UEA 2016.	31
Figura 8. Número de Estudiantes matriculados por año.	34
Figura 9. Número de Estudiantes matriculados por nacionalidades.	34
Figura 10. Personal Docente por Género.	35
Figura 11. Docentes a Tiempo Completo.	36
Figura 12. Docentes a Medio Tiempo.	36
Figura 13. Docentes Tiempo Parcial.	37
Figura 14. Docentes con Título de Maestría.	38
Figura 15. Docentes con Título de PhD	39
Figura 16. Beneficiarios de Becas y Ayudas Económicas.	39
Figura 17. Porcentaje de Beneficiarios de Becas y Ayudas Económicas.	40
Figura 18. Bibliotecas Virtuales.	40
Figura 19. Edificios y casas que pertenecen al campus universitario.	41
Figura 20. Número de Laboratorios.	41
Figura 21. Número de Aulas.	42
Figura 22. Metros cuadrados de Construcción.	42
Figura 23. Proyectos de Investigación Ejecutados.	43
Figura 24. Presupuesto ejecutado en Proyectos de Investigación.	44
Figura 25. Artículos publicados en Revistas Nacionales.	44
Figura 26. Artículos publicados en Revistas Internacionales.	45
Figura 27. Artículos Indexados en revistas indexadas en Scielo, Lilacs, Scimago e Isi Web.	45
Figura 28. Artículos Indexados en Latindex.	46
Figura 29. Libros publicados por docentes de la institución.	46
Figura 30. Proyectos de Vinculación Ejecutados.	47
Figura 31. Cursos de educación continua.	48
Figura 32. Personal Administrativo.	49
Figura 33. Sistemas Informáticos desarrollados por la Universidad.	50
Figura 34. Software Implementado en la Universidad.	50
Figura 35. Composición del gasto en educación superior pública y privada, 2006-2014.	53



1. PRESENTACIÓN

Para hacer frente a estos nuevos desafíos, en los últimos años se han venido aplicando diferentes técnicas de gestión en las universidades ecuatorianas, entre las que destaca la planificación estratégica y gestión por procesos: un sistema de dirección que permite incorporar los resultados de las evaluaciones formales del entorno y de las circunstancias internas de la universidad ecuatoriana a la formulación de sus principales objetivos, estrategias y acciones. La planificación estratégica se presenta como un instrumento que orienta las decisiones y las acciones para conducir a la institución hacia los objetivos que pretende alcanzar.

1. La **UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA (UEA)** ha iniciado el proceso de autoevaluación institucional y de sus carreras, se entiende que son pasos que la acercan a la consolidación del sistema de aseguramiento de la calidad, tendiente a responder con responsabilidad y transparencia a la sociedad.
2. El Plan Estratégico de Desarrollo (PEDI) es un instrumento de reflexión y de acción, que constituye la mejor manera de enfrentar la complejidad y la diversidad actual.
3. El presente Plan Estratégico se orienta a la generación de soluciones factibles y efectivas ante los retos que plantea la sociedad y la educación superior ecuatoriana a la **UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA**, el cual se desarrollará en coordinación, entre todos sus actores.
4. El direccionamiento estratégico contempla la orientación esencial para la conducción de la Institución en términos de misión, visión y principios como sus ejes temáticos.
5. Las Políticas constituyen las directrices que orientarán las principales tendencias del desarrollo de la **UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA**, y se materializan en el preciso conjunto de acciones o estrategias orientadas por los objetivos a ese nivel, con lo cual el momento normativo queda expresado en Proyectos Estratégicos viables y factibles que lograrán el salto cualitativo que la etapa merece.



6. A tenor de lo dicho, hemos de concluir que, si bien un buen plan estratégico supone un enorme potencial como herramienta de apoyo a la mejora de la Universidad Estatal Amazónica, el aprovechamiento de este potencial exige afrontar ciertos riesgos y no decaer en el intento para que todos los factores institucionales sean convenientemente tratados en pro del éxito. La planificación estratégica requiere largos esfuerzos, a los que la UEA se enfrenta con la confianza de que este proceso contribuya a situarla en una posición de ventaja competitiva en un entorno donde la rivalidad entre los centros de educación superior es cada vez mayor. Otras unidades organizativas de la UEA pioneras en materia de planificación, como el Centro de Investigación y Posgrado Conservación Amazónica (CIPCA) han demostrado que este esfuerzo es posible y fructífero para la institución.

EL RECTOR



2. INTRODUCCIÓN

La Ley de creación de la UEA fue expedida el 25 de septiembre del 2002 y sometida a la sanción del entonces Presidente de la República, Dr. Gustavo Noboa, quien se negó a sancionarla y ésta entró en vigencia por el ministerio de la ley, como consta su publicación en el Registro Oficial No. 686 del viernes 18 de octubre del 2002.

El art. 3 de la Ley quedó plasmado el carácter regional de la UEA. De acuerdo el Art. 2 del mismo cuerpo legal, se fijó el domicilio en la ciudad de Puyo, capital de cantón y provincia de Pastaza y debía funcionar inicialmente con las unidades académicas, autorizadas por el CONESUP que, de acuerdo con los estudios de factibilidad previamente realizados, serían Agropecuaria, Agroindustrias, Ambiental y Turismo.

Para no ser una universidad más otorgadora de títulos profesionales teóricos, la UEA tenía que, prioritariamente, adquirir laboratorios y demás instrumentos de investigación y enseñanza práctica.

Las actividades académicas se iniciaron el 12 de febrero de 2004 en instalaciones que no eran propias y que estaban situadas en las calles Cristóbal Colón y Álvaro Valladares. Según los reportes fueron más de 120 estudiantes los que iniciaron las clases en las cuatro carreras.

En este lugar la permanencia se extendió por alrededor de cinco años. En el año 2010 se trasladó al Campus Principal, en la vía a Napo Km 2 ½ Paso Lateral. En este lugar se iniciaron las jornadas académicas en abril del 2010.

El 19 de mayo del 2016, la Asamblea Nacional aprobó en segundo debate las reformas a la Ley de creación de la Universidad Estatal Amazónica, donde se establece que, en el plazo de 5 años a partir de la vigencia de la normativa, la UEA podrá establecer nuevas sedes o extensiones en otras provincias amazónicas. Una vez publicada la Ley reformativa a la Ley de Creación de la Universidad Estatal Amazónica en el Primer Suplemento del Registro oficial No. 768 del viernes 3 de junio del 2016, se crearon dos extensiones: la primera ubicada en la ciudad de Lago Agrio provincia de Sucumbíos y la segunda en El Panguí provincia de Zamora Chinchipe.

Actualmente la UEA cuenta con 6 carreras, más de 2900 estudiantes y, se ha convertido en un polo académico y de investigación. Además, se muestra como una institución de referencia en la Amazonia, el país y en diversas latitudes del planeta.



3. MARCO LEGAL

El marco jurídico en el que se sustenta el PEDI 2017-2021 de la UEA lo constituyen:

En primer lugar, la Ley Orgánica de Educación Superior, la cual en el Art. 165.- Articulación con los parámetros del Plan Nacional de desarrollo, establece: “Constituye obligación de las instituciones del Sistema de Educación Superior, la articulación con los parámetros que señale el Plan Nacional de Desarrollo en las áreas establecidas en la Constitución de la República, en la presente Ley y sus reglamentos, así como también con los objetivos del régimen de desarrollo.

En la misma Ley, la Disposición General Quinta, contempla “Las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la investigación científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo.

Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado al Consejo de Educación Superior, al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y para efecto de la inclusión en el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior, se remitirá a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación”.

El inciso segundo del Artículo 78 del Reglamento de Régimen Académico contempla “Las IES formularán su planificación institucional considerando los dominios académicos, los cuales podrán ser de carácter disciplinar e inter disciplinar. La referida planificación deberá ser informada a la sociedad”

A más de ello, los modelos de evaluación con fines de acreditación institucional como de carreras, consideran indicadores de calidad que exigen la formulación y ejecución de planes estratégicos como operativos.



4. EL MODELO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD

El marco de referencia en el que se sustenta el Plan Estratégico de la UEA, constituye su Modelo Educativo.

El momento histórico-social actual que vive la humanidad y que, desde cualquier perspectiva, advierte cambios radicales obliga a la universidad, en su sentido más amplio, que opte por una postura filosófico-epistemológica que ilumine los procesos de formación, investigación y vinculación con la comunidad y, en este marco, propicie el análisis y generación de las actividades que se desarrollen en su seno, confirmando desde la práctica su interés para sustentar sus acciones en la rigurosidad científica y pertinencia social.

Lo mencionado no significa que, cualquiera que sea la postura filosófico-epistemológica que oriente a la universidad se constituya en un óbice para que en sus aulas se analice, juzgue, critique y proponga un pensamiento sustentado en una racionalidad diferente. Caso contrario, este centro del saber se convertiría en una vitrina de exposición de todo tipo de posturas sin que se dé el salto cualitativo del análisis crítico y propositivo a la luz de un referente teórico sólido que interprete la realidad, la persona, la técnica, la ciencia y la cultura en sintonía con el compromiso de la universidad.

Algunos de los grandes temas que la universidad debe discutir a través de

estos referentes teóricos e incorporarlos a su currículo se refieren a los cambios en el entorno cultural, en las estructuras productivas, en las formas de relación social, la creación y difusión del conocimiento, así como la necesidad de seguir aprendiendo durante toda la vida.

Siguiendo la línea de Gustavo López Ospina, otros temas complementarios se relacionan con las tendencias de la información, la informática y la virtualización; el intercambio de los invisibles y la confusión de lo virtual con lo real; la protección de la violencia que se genera a través de estas modalidades; los costos, expansión y accesibilidad a las nuevas tecnologías; la gerencia, equidad y democratización del conocimiento; la racionalidad del conocimiento ancestral versus el conocimiento occidental en un momento en que éste se ha convertido en mercancía; finalmente, un tema esencial corresponde a la postura de la universidad frente a las tendencias pluriculturales, de género, ambientalistas y a los valores éticos.

La universidad, para el análisis de estos temas y las propuestas en el ámbito de sus funciones, está llamada a evitar los eclecticismos por anticientíficos e intentará cubrirse con orientaciones de un pensamiento de mayor rigurosidad que ofrece cualquiera de los paradigmas sistémicos, que no suman con simplicidad los procesos, los conocimientos y los actores como una simple reunión



de las partes en el todo, ni priorizan la razón como único referente de verdad sino que, en el amplio contexto histórico-cultural los sistematiza desde una lectura diferente de la realidad en la que considera las interrelaciones, la multicausalidad, la lógica polivalente, lo objetivo y subjetivo, lo concreto y lo abstracto, lo cierto y lo incierto.

La Universidad Estatal Amazónica opta para su desarrollo curricular por el Paradigma de la Complejidad, porque desde su perspectiva y compromiso social éste ofrece la sustentación teórica para llevar adelante su propuesta científica, técnica y humanista, en consideración que se asiste a un momento histórico-social en el cual, el predominio de la razón, el racionalismo y la racionalización liderada por el positivismo ha entrado en cuestionamiento y poco a poco va perdiendo espacio en el campo científico, educativo y cultural; sus bondades y funcionalidad no corresponden al cambio de época que se vive.

El desarrollo de la ciencia, la comunicación y la tecnología determinan nuevas relaciones sociales que demandan otras respuestas desde lecturas diferentes de una realidad dinámica, cambiante y compleja que exige que la propia ciencia modifique algunas de sus verdades. Lo expuesto no niega la importancia del racionalismo clásico como fundamento de nuevos procesos que rompan cualquier tipo de dogmatismo e impida el avance de los procesos de la universidad.

Desde una perspectiva complementaria, el racionalismo clásico tuvo su época a la luz de la cual se desarrolló la ciencia y la tecnología que dispone la humanidad en los momentos actuales.

Emergió en los siglos XVI y XVII como una necesidad de la época para romper con las explicaciones fantásticas y religiosas que hasta ese momento estaban en vigencia. El enfoque filosófico requería la sustitución de estos principios con un elemento tan fuertemente consolidado que sea capaz de emprender la lucha teórico-filosófica argumentativa contra el imperio de la racionalización (coherencia entre la coherencia lógica y empírica) aristotélica escolástica del dogma, la creencia y el mito que por más de nueve siglos había orientado el desarrollo social, científico y cultural.

La razón cumplió ampliamente con este propósito y fue más allá, se transformó en el poderoso enemigo de las creencias de la época, como dice Edgar Morín (Ciencia con Consecuencia. 2006. P 295) la razón se convirtió en el gran mito unificador del saber, de la época y de la política, en este esfuerzo se acompañó de la verificación del saber y del saber empírico.

Los principios universales que propuso el Racionalismo con el transcurso del tiempo y de los diferentes intereses condujeron a la homogenización y al desprecio de las individualidades culturales y sociales, inaceptable en los momentos actuales; sirvió también para fortalecer el etnocentrismo occidental y con él, la justificación de las acciones conquistadoras, de dependencia y de desconocimiento a toda forma de expresión cultural que no sea la que el modelo racional propone y que, en el presente siglo, es objeto de rechazo de las sociedades que buscan sus propios caminos de desarrollo y que están resueltas a protagonizar transformaciones inéditas en la historia, para lo cual, en-



cuentran como aliado estratégico y protagonista a la educación.

La teoría de la complejidad fundamenta su pensamiento en la crisis en la que se encuentra la propia ciencia y en el apareamiento de nuevos conceptos como antinomias lógicas: el azar, el desorden y lo aleatorio; al extremo que la física, considerada como la ciencia dura afronta una crisis que se evidencia en la termodinámica, la microfísica, la teoría del universo y la antroposociología que pone de manifiesto su crisis en el planteamiento del problema del sujeto dentro de la realidad, las revoluciones paradigmáticas con Kuhn, la falseación de las teorías científicas de Popper y el anarquismo epistemológico de Feyerabend, como algunos ejemplos del ocaso de la razón.

La complejidad demuestra cómo en la práctica social la razón permitió que se considere al trabajo como una fuerza exclusivamente física y de transformación sin que se valore a la persona que está tras de la misma, lo que ha dado como resultado la explotación del trabajador y el fraccionamiento de las diferentes tareas en busca de la eficacia y eficiencia. Estas son, entre otras, las causas que van deteriorando el poder de la razón y llega un momento en que como dice Morín (1996, pág. 300) la razón se comporta respecto de las cosas como un dictador respecto de los hombres.

Cuando se aplica la razón al método éste exige la verificación absoluta de los datos y para conseguirlo establece la disyunción que aísla al objeto de su entorno y del observador, encontrando en este proceso sinónimo de precisión. El momento que se produce este fraccio-

namiento de objeto-entorno-observador los aísla, desconoce las diferentes relaciones y la organización de estas interrelaciones e ignora lo complejo de la realidad, descartándose un gran espacio de conocimiento.

La nueva postura filosófica, la de la complejidad, se apunala en su método del pensamiento complejo y ofrece una nueva lectura de la realidad y de la persona, acorde con las necesidades de la época, el aporte de la cibernética, la teoría de sistemas y la teoría de la información.

A partir de 1977 emerge esta nueva forma de interpretar la realidad que, con el apoyo de siete principios, propone la utilización del pensamiento complejo para avanzar en el camino de la ciencia, la cultura y la humanización de la humanidad.

Los principios en referencia son: el sistémico u organizacional, que explica las relaciones e interrelaciones de los procesos; el hologramático que orienta la comprensión del todo presente en las partes y las partes presentes en el todo; el de retroactividad que explica la interrelación en doble vía de causa-efecto y que estimula la comprensión que la causa sea efecto y éste, a su vez, causa de su propio efecto.

El principio de recursividad, manifiesta la importancia de regresar para avanzar y, en este juego de acciones, se dimensiona la auto producción y la auto organización; el principio de autonomía-dependencia enfoca el problema de libertad de los seres humanos y de su dependencia del contexto; el principio dialógico demuestra como en el aparente antagonismo de dos lógicas opuestas



existen puntos de relación a través de los cuales se enfrenta la contradicción y, el principio de reintroducción, introduce a la incertidumbre como una categoría existente poco reconocida. Acompañan a estos principios la política de la civilización orientadora de valores individuales, sociales y planetarios.

La teoría de la complejidad ofrece soporte a las actividades académicas y de gestión de la Universidad Estatal Amazónica a través de la interrelación de la realidad y la persona, de la ciencia y la técnica, de la teoría y la práctica, de la instrucción y de los valores, en consideración que las propias leyes de la naturaleza solo se explican en la dinámica de la interacción con los objetos, argumentándose así la relación del ser con su entorno y de la existencia de la universidad con su comunidad.

Fundamenta el quehacer académico de la universidad, particularmente el de las funciones de investigación, la comprensión de la interrelación subjetiva del objeto observado con el observador que no significa que se desconozca la objetividad del conocimiento sino que constituye otra dimensión ampliatoria para el descubrimiento de nuevos conocimientos y que considera que las estructuras de los conocimientos son el resultado de las interpretaciones de los seres humanos; que las condiciones espacio-temporales en las que situamos el objeto de estudio, de análisis o de aprendizaje depende de las representaciones mentales, del lenguaje y de la cultura de los diferentes protagonistas de los procesos.

Desde la visión sistémica de la complejidad la estructura, funciones y res-

pensabilidades que establece la organización, se sustenta en el principio del objeto organizante y explica que el gran corpus que es la universidad funciona como un organismo inteligente, en el cual el todo está en sus partes y éstas en el todo y, como Morín dice el todo no es ni más ni menos que la integración de las partes, en las cuales se dan procesos de producción, autoproducción, retroacción y regulación en los ámbitos científicos, culturales y tecnológicos.

Esta visión sistémica reconoce que el estudio de la realidad de manera fraccionada ha sido de vital importancia para el conocimiento del átomo, la célula, la partícula y, actualmente, de los cuantos; pero que resta mucho por descubrir y que a ese descubrimiento se llegará a través de una nueva lectura de la realidad que acepte la interrelación entre el orden y el desorden, lo planificado y no planificado, lo cierto y lo incierto de la realidad no como conceptos antagónicos sino como complementarios.

Estas ideas al aplicarse al diseño y desarrollo curricular ofrecen la flexibilidad lógica y epistemológica que le asigna una nueva dimensión más crítica y analítica, con mayor énfasis en las acciones de descubrimiento, redescubrimiento y aplicación del conocimiento.

La complejidad aporta a los procesos de formación de profesionales de la universidad con la confrontación de la contradicción, posición contraria a la aristotélica que encontró en la contradicción un signo de error, la complejidad reconoce en ella una oportunidad que se la afronta desde la relación de la colaboración y el antagonismo.



El convencimiento que el pensamiento no es perfecto, sino que tiende a la perfección y que, en este proceso es objeto de numerosas imperfecciones, confrontaciones y yerros, propicia en los procesos educativos la aceptación del error como un elemento substancial para la formación de nuevos aprendizajes a través de la sustitución de estructuras mentales inexactas por las auténticas y verdaderas.

Con este enfoque, las metodologías propuestas desde la complejidad se ven enriquecidas con el apoyo de este principio que además permite reconocer las inter-retro-eco acciones en los diferentes procesos.

La consideración que el hombre es un ser biológico y metabiológico, resultado de la simbiosis del condicionamiento biológico y socio-cultural que propone la complejidad tiene un impacto en el desarrollo del currículo y de la propia universidad. Este argumento orienta la organización del currículo desde un enfoque cultural, espiritual y político en el cual, para la formación de cada persona considera su condición biológica a través de las ciencias de la educación, la psicología, la neurociencia y la pedagogía y para su formación antro-po-sociales las áreas de especialización de acuerdo con cada profesión, complementando con la sociología y filosofía.

La universidad, acorde con el pensamiento complejo, como centro de pensamiento libre, crítico, analítico y propositivo acepta que el conocimiento de la verdad es un proceso complejo, que cada día se descubren nuevas verdades y que para su descubrimiento no se dogmatizará con una sola escuela de investigación o con un solo estatu-

to del conocimiento porque sería cerrar las puertas de la ciencia y abrir las del dogma

La ciencia como afirma la escuela moriniana progresa tanto por el establecimiento de lo verdadero como por el reconocimiento y demostración del error; ideas valiosas para las funciones de formación e investigación, así como la de vinculación con la sociedad a la cual le asigna una nueva función tan importante como las anteriores, la función crítica y de orientación a la sociedad.

Desde su misión y visión, la universidad no puede reducir su accionar a las funciones tradicionales; hoy más que nunca se demanda que la universidad intercomunique la ciencia y la filosofía y que se constituya en un espacio de permanente análisis crítico sobre lo socio-político local, regional y mundial para que cometa con la dimensión de formar ciudadanos del mundo, comprometidos con el cuidado planetario, defensores de la democracia, la diversidad, la alteridad, los derechos humanos, el ambiente y la vida en todas sus formas y manifestaciones.

Para que practique este propósito el método de análisis y de recolección de la información debe ser integral, que considere las inter-retroacciones de los hechos y los fenómenos, que admita el análisis multicausal y no lineal ni fraccionado que imposibilite prever o proyectar. La comprensión del holograma de relaciones en que los fines, en determinados momentos se transforman en medios, que los productos se convierte en subproductos y viceversa y que, en este juego de auto-genio-feno-eco relaciones, lo sociopolítico se desarrolla y



avanza poniendo en práctica la “reflexibilidad del investigador y la reflexión del ciudadano” como un imperativo de la universidad.

Para esta nueva función, así como para las anteriores será de vital importancia el manejo de las nuevas categorías epistemológicas que propone el paradigma de la Complejidad y que se relacionan con el ambiocentrismo, que reconoce la dialógica entre sociedad-ambiente y a través de sus dos lógicas disímiles busque la solución a la amplia problemática que de sus relaciones surge. No se trata de igualar a los seres de diferentes especies a la condición de la persona humana sino de reconocer la interdependencia de cada uno de ellos entre sí y con el planeta, única forma de llevar a la práctica el respeto por toda forma de vida.

La equidad como la relación dialógica individuos-colectividades, es otra de las categorías conceptuales que propone la complejidad que la utiliza para la explicación de la corrección de la justicia que ésta puede necesitar cuando ciegamente se la aplica y no establece las diferencias precisas de acuerdo con las individualidades, desconociéndose la alteridad y ponderando la universalidad. La equidad induce a la auto aceptación y auto conocimiento de lo individual y social.

-El Buen Vivir

El modelo educativo de la UEA se inscribe en la orientación teórico-filosófica del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 que propone, en términos prácticos, la ruptura conceptual del desarrollo como sinónimo del crecimiento

económico y de la lógica del mercado que han producido y consolidado las grandes diferencias entre los pueblos que poseen todo con aquellos que no poseen nada. Esta perspectiva, el Buen Vivir, reivindica a los sectores marginados desde una visión de oportunidades con equidad y de la reconciliación de la persona con la naturaleza.

La universidad acoge la construcción histórica de la definición de Buen Vivir que consta en el Plan Nacional en términos de: satisfacción de necesidades, de calidad de vida y muerte, de amar y ser amado, de paz y armonía con la naturaleza; de respeto a la interculturalidad y al tiempo para la contemplación y la emancipación. Considera también importante la ampliación de las capacidades individuales y reales, el reconocimiento de las identidades colectivas, la reconstrucción de lo público, la valoración de unos a otros entre diversos pero iguales y el fin de la autorrealización de un porvenir social compartido.

La misión y visión de la universidad apoya al objetivo 2 del Plan que se relaciona con: mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía en la medida que la educación superior forma profesionales que fortalecen y dinamizan los sectores productivos, promueven una ciudadanía participativa y crítica y consolidan el régimen democrático.

Es reconocido que la educación es la herramienta transformadora de los sistemas científicos, técnicos y culturales, perspectiva desde la cual podrá apoyar a los desafíos comunes del país y, en este sentido, las acciones de la universidad se orientan por la:



Política 2.2. *Mejorar progresivamente la calidad de la educación con un enfoque de derechos de género, interculturalidad e inclusiva para fortalecer la unidad en la diversidad e impulsar la permanencia en el sistema educativo y la culminación de los estudios,*

Literal d) que se refiere a promover la coeducación e incorporación de enfoques de interculturalidad, derechos, género y sustentabilidad en el currículo educativo y en los procesos pedagógicos;

Literal f) Potenciar la autoría de los docentes e investigadores como sujetos de derecho, responsabilidades y agentes de cambio educativo.

Política 2.4 *Generar procesos de capacitación y formación continua para la vida con enfoque de género generacional e intercultural articulados a los objetivos del buen vivir.*

Literal a) *Diseñar y aplicar procesos de formación profesional y capacitación continua que consideren las necesidades de la población y las especificidades del territorio.*

Política 2.5 *Fortalecer la educación superior con visión científica y humanística.*

Literal a) *impulsar los procesos de mejoramiento de la educación,*

Literal d) *promover programa de vinculación de la educación superior con la comunidad.*

Política 2.6 *Promover la investiga-*

ción y el conocimiento científico, la revalorización de conocimientos y valores ancestrales y la innovación tecnológica.

Literal b) *Fomentar proyectos y actividades de ciencia y tecnología e incorporar en las mallas curriculares contenidos vinculados.*

Literal d) *Promover procesos sostenidos de formación académica para docentes e investigadores de todos los niveles educativos y el reconocimiento de trabajadoras y trabajadores.*

Literal e) *Fomentar procesos de articulación entre los sectores académicos gubernamentales y productivos, incorporando conocimientos ancestrales.*

- Visión Ambientalista

Las nuevas tendencias ambientalistas la definen como un problema del conocimiento, por lo cual se requiere proponer estrategias epistemológicas para una educación ambiental efectiva. Desde la propuesta epistemológica de la universidad, la complejidad se convierte en el conocimiento alternativo para la mejor comprensión de la problemática ambiental e iniciar una educación ambiental sobre una base epistemológica diferente.

Esta perspectiva compleja comprende el problema ambiental en el contexto socio-político e histórico que se presenta y en el cual emergen interrogantes como ¿cuáles son las relaciones existentes entre el conocimiento de lo ambiental y el poder? y demuestra que mien-



tras se mantengan los viejos paradigmas mecanicistas la solución al problema ambiental será de forma y no de fondo. La complejidad considera que el conocimiento no se construye independiente de la realidad y que al ser ésta la que da origen al mismo debe servir a la comunidad o población para el fortalecimiento de su autonomía cultural, la autogestión tecnológica y el mantenimiento de los recursos que permita una vida sustentable, todo lo cual demanda una innovación en la organización productiva.

La complejidad concibe el problema ambiental como la expresión de la crisis de la civilización y busca, a través de una visión sistémica y de la interdisciplinariedad, una mejor comprensión del problema ambiental y la construcción de un método más pertinente para la investigación en el tiempo limitado que se dispone, en la medida que se trata como dice Leff de un proceso de desconstrucción y reconstrucción del pensamiento que lleva a una nueva comprensión del mundo. De esta manera, la complejidad se presenta como la opción para el encuentro de soluciones alternativas a la problemática ambiental y la posibilidad hacia un nuevo estilo de vida.

Dos son los elementos esenciales con los que la complejidad apoya en esta visión epistemológica: reconocer la existencia de propiedades emergentes en la problemática y la inter retro relaciones en el sistema ambiental que enriquezcan considerablemente el conocimiento sobre la realidad de la problemática ambiental y las posibilidades de su solución, concluyendo que las soluciones instrumentalistas y mecanicistas son insuficientes.

La universidad asume la responsabilidad de trabajar desde la práctica sobre los derechos de la naturaleza para que se promueva un ambiente sano y sostenible, tal como lo propone el objetivo 4 del Plan Nacional del Buen Vivir; la necesidad de que se redefinan las relaciones entre la persona y el ambiente, el entorno y el propio cosmos emerge con mayor fuerza en un sector del país en donde se han desarrollado numerosas culturas defensoras de los derechos de la naturaleza y, en este contexto, la universidad debe apoyar a estos propósitos. La problemática del agua y la biodiversidad de no ser atendida a la luz de los procesos educativos no tendrá resultados favorables, son las personas las que desarrollan procesos sobre la naturaleza, son los profesionales formados en las universidades los que a futuro tomen decisiones sobre la explotación de los recursos naturales.

El diagnóstico que presenta el Plan Nacional del Buen Vivir explica que el incremento en las exportaciones de petróleo y de algunos productos agrícolas determina que el Ecuador importe más material del que exporta, con graves secuelas ambientales ya que cada tonelada de producto genera impactos ambientales que no se incorporan al precio.

La unión mundial para la naturaleza reporta un total de dos mil ciento ochenta especies amenazadas en el Ecuador debido a la destrucción de su hábitat, el tráfico de especies o la caza y pesca indiscriminada (Plan Nacional del Buen Vivir, pág. 199), la mayoría de ellas ubicadas en la región oriental.

Estos poquísimos ejemplos alertan a la



educación en la necesidad de trabajar en esta área y, en este sentido, la universidad se alinea con las políticas de dicho Plan:

Política 4.1 *Conservar y manejar sustentablemente el patrimonio natural y su biodiversidad terrestre y marina*

Literal g) *Fomentar la investigación, educación, capacitación comunicación y desarrollo tecnológico para la sustentabilidad de los procesos productivos y la conservación de la biodiversidad.*

Política 4.2 *Manejar el patrimonio hídrico con un enfoque integral e integrador por cuenca hidrográfica*

y aprovechamiento estratégico del Estado y de valoración socio-cultural y ambiental.

Literal f) *Diseñar programas de sensibilización, educación y capacitación que permitan el reconocimiento del valor y la gestión cultural del patrimonio hídrico.*

Política 4.7 *Incorporar el enfoque ambiental en los procesos sociales, económicos y culturales*

Literal f) *Desarrollar planes y programas que impulsen el uso sostenible del patrimonio natural y la generación del bio-conocimientos en problemas ambientales.*

5. EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN

La construcción del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2017-2021 de la Universidad Estatal Amazónica, UEA toma como referentes las siguientes fuentes principales:

- a) En el orden teórico conceptual: la Constitución Política del Ecuador, La Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento y más normativa expedida por los Organismos de Control, el convenio Andrés Bello, que define el rol de la universidad como generadora de innovación y desarrollo, modelos de reforma sobre la situación de la educación superior en América Latina, orientaciones de la IESALC – UNESCO, el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, las Agendas Zonales, Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, las orientaciones del CES con relación al nuevo modelo educativo, pedagógico y curricular que deben implementar las instituciones de educación superior ecuatorianas.
- b) En lo metodológico técnico: Los momentos de planificación estratégica desarrollados por Especialista en la materia como Carlos A. Matos, y las orientaciones de la Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador SENPLADES.



- c) En el aspecto institucional: Estatuto Orgánico de la UEA, Modelo Educativo de la UEA, Plan Estratégico de Desarrollo de la UEA 2012 - 2016, el Plan de Mejoras de la UEA 2014 - 2015, Informe Autoevaluación Institucional 2013.

El diseño del plan estratégico considera cuatro momentos: Explicativo, Prospectivo, Estratégico y Táctico - Operacional.

Estos momentos se resumen en la Tabla 1:

Tabla 1. *Momentos de la Planificación*

MOMENTO EXPLICATIVO (SER)	- Posicionamiento institucional; - Diagnóstico Situacional: Medio Interno: Fortalezas, Debilidades; - Medio Externo: Oportunidades y Amenazas
MOMENTO PROSPECTIVO (DEBER SER)	- Escenarios; - Visión; - Misión; - Objetivos; - Políticas; - Estrategias;
MOMENTO ESTRATÉGICO (COMO HACER)	- Estrategias de consolidación; - Estrategias de cambio.
MOMENTO TÁCTICO-OPERACIONAL (HACER)	- Programas y proyectos; - Programación general; - Planes operativos; - Diseño de proyectos; - Seguimiento y evaluación del Plan.

En el Momento Explicativo se inicia con un breve posicionamiento de la Universidad respecto de los grandes aspectos que inciden en el desarrollo de la educación superior que se imparten en la Universidad y que están presentes en el medio externo, en los entornos científico-tecnológico, educativo, cultural, social, legal, económico, competitivo, etc. Entre estos importantes aspectos tenemos: Las megas tendencias de la educación superior, los avances científicos y tecnológicos, el desarrollo de la sociedad del conocimiento, el papel de las nuevas tecnologías y comunicación,

los nuevos roles de la gestión del conocimiento, el mundo, la sociedad, el hombre, la globalización, la generación de conocimientos a través del desarrollo científico-técnico, la cultura, la docencia, la vinculación universidad- sociedad, entre otros.

En el primer momento, se realizará un análisis exhaustivo de la situación de la institución tanto en el medio interno como externo. En el análisis del medio interno, se identifica fortalezas (logros) y debilidades (problemas), para ello se implementa una serie de técnicas de



investigación cuali-cuantitativas, realizando talleres participativos con docentes, autoridades y expertos en el área, aplicando técnicas conocidas como la entrevista, la encuesta, el árbol del problema. Además, se complementa con información cuantitativa que se recoge de documentos, informes, publicaciones, datos estadísticos, etc. Una importante fuente del diagnóstico será la autoevaluación institucional y carreras que la Universidad ha realizado con fines, tanto de mejoramiento como de acreditación con apego a indicadores de calidad exigidos por el Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES. Inclusive dichos diagnósticos ya han sido incorporados en el Plan de mejoras 2014 – 2016 que formara parte de este Plan Estratégico. El análisis del medio interno se realizará considerando los procesos sistémicos tomando en cuenta la Guía Metodológica de Planificación Institucional de SENPLADES, 2012 y los Planes de Excelencia CES-Universidades, 2014

En el análisis situacional del medio externo se identificaron oportunidades (O) y aliados, así como amenazas (A) y oponentes(O). Este análisis se lo realizó tomando en cuenta entornos considerados en la Matriz PEST (político, económico, social y tecnológico).

Es importante incorporar como variables para el análisis situacional del medio interno como externo, referentes e indicadores de calidad adaptados del nivel institucional, de programas y carreras, recomendados para el efecto por el ente acreditador de las universidades, el CEAACES.

En el Momento Prospectivo se formularon varios escenarios provenientes de las megas tendencias de la educación superior del mundo propuestas fundamentalmente por la UNESCO y expertos en la materia. Este momento se complementa con la visión, misión, los objetivos estratégicos y políticas institucionales. Los objetivos y políticas se identifican, sobre todo, a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas institucionales, dentro de los cuatro macro procesos universitarios.

En el Momento Estratégico se han identificado las principales estrategias de cambio y de consolidación. Aquí también se señalan los objetivos, políticas y líneas de acción o actuación institucional por macro procesos a todo nivel (largo, mediano y corto plazo), en coherencia con los objetivos y metas del Plan Nacional del Buen Vivir.

El Momento Táctico-operacional se caracteriza por contener los principales proyectos derivados de los momentos anteriores, debidamente priorizados y distribuidos por programas que se derivan de los macro procesos universitarios. Luego se presenta una programación general del plan, que implica una planificación para cinco años. En ella se considera todos los proyectos multianuales con sus indicadores de gestión, tiempos, costos, financiamiento y responsables de la ejecución. A continuación, se presenta el plan operativo anual (POA) para el primer año de ejecución del plan, en estrecha vinculación con el presupuesto institucional. Tanto la programación general como el plan operativo, se diseñan de acuerdo a matrices especialmente diseñadas para el efecto.



5.1 Esquema del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017 – 2021

• Momento Explicativo (Ser)



Figura 1. Diagnóstico Situacional

• Momento Prospectivo (Deber Ser)



Figura 2. Momento Prospectivo

• Momento Estratégico (Como Hacer)



Figura 3. Momento Estratégico

• Momento Táctico (Hacer)



Figura 4. Momento Táctico



6. DOMINIOS

De acuerdo a lo que establece el artículo 79 del Reglamento de Régimen Académico: “Un dominio académico consiste en las fortalezas científicas, tecnológicas, humanísticas y artísticas demostradas por una IES, con base en su trayectoria académica e investigativa, personal académico altamente calificado, infraestructura científica y gestión pertinente del conocimiento” (p.41). En este sentido y de acuerdo al mandato especificado en este reglamento, el presente Plan Estratégico se formuló previo análisis y desarrollo de los dominios pertinentes siguiendo los siguientes lineamientos:

- Identificar los Contextos, Objetivos y Metas del Plan Nacional del Buen Vivir a los que aporta la Universidad en términos de pertinencia.
- Identificar la política o políticas de Desarrollo de la Matriz Productiva a las que aporta la Universidad en términos de pertinencia.
- Identificar las Empresas Públicas por Sectores Estratégicos a los que aporta la Universidad en términos de pertinencia.
- Identificar las Industrias Básicas y los Sectores Priorizados articulados al cambio de la Matriz Productiva a los que aporta la Universidad en términos de pertinencia.
- Identificar las Tensiones y Problemas por Ejes y Contextos de las Agendas Zonales 1, 3 y 7 que corresponden a la Universidad.

Tabla 2. *Dominios de la Universidad Estatal Amazónica*

Campo y Subcampo Del Conocimiento CINE (Unesco, 2011)	Dominio	Carreras
Ciencias: Ciencias de la Vida	Formación de profesionales dotados de conocimientos fundamentales en el campo de la biología, conscientes de los problemas relevantes que afectan tanto al ambiente como al hombre, con capacidad de adaptación a situaciones cambiantes dentro de su campo de acción y competitivos en el ejercicio de su profesión, enfocados en el estudio de los procesos hereditarios, la diversidad de los seres vivos, el desarrollo de los organismos, y las relaciones entre éstos y su medio.	Biología



Ingeniería, Industria y Construcción: Industria y Producción	Formación de profesionales con conocimiento sólidos relacionados a la producción y control eficaz de procesos de transformación de materias primas e insumos de origen agropecuario en productos de valor agregado, aplicando principios de innovación y desarrollo sustentable.	Agroindustrias
Agricultura: Agricultura, Silvicultura y Pesca	Oferta Académica orientada a formar profesionales eficientes y competitivos, capaces de fortalecer la producción agropecuaria, la creación y desarrollo de empresas en el área de la Agricultura y la Ganadería, el control de calidad en la cosecha y pos cosecha, la comercialización de sus productos, la producción, conservación y uso racional de los bosques y recursos afines preservando las reservas forestales y faunísticas	Agropecuaria y Forestal
Servicios: Servicios Personales	Formación interdisciplinaria enfocada al planeamiento y evaluación de proyectos turísticos y ambientales así como en la administración y gestión de empresas del sector aplicando los principios básicos de la conservación para el manejo racional y aprovechamiento de los recursos naturales y dando soluciones al deterioro del Medio Físico (agua, aire, suelo) sin comprometer la estabilidad y disponibilidad de los recursos para las generaciones futuras.	Turismo y Ambiental

Cada uno de estos dominios guarda estrecha relación con los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir. La Tabla 3 muestra esta conexión y el aporte de cada uno a las políticas de desarrollo del País.



Tabla 3. Relación de los Dominios con los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir

Plan Nacional del Buen Vivir			Campos amplios del conocimiento	Campos amplios del conocimiento	Dominios	Carreras
Objetivos	Políticas	Metas	Ingeniería, Industria y Construcción	Industria y Producción	Formación de profesionales con conocimiento sólidos relacionados a la producción y control eficaz de procesos de transformación de materias primas e insumos de origen agropecuario en productos de valor agregado, aplicando principios de innovación y desarrollo sustentable.	Agroindustria
Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad	2.1 Generar condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza.	2.1 Reducir la incidencia de la pobreza por ingresos al 20,0%, y erradicar la extrema pobreza.	Agricultura	Agricultura, Silvicultura y Pesca	Oferta Académica orientada a formar profesionales eficientes y competitivos, capaces de fortalecer la producción agropecuaria, la creación y desarrollo de empresas en el área de la Agricultura y la Ganadería, el control de calidad en la cosecha y pos cosecha, la comercialización de sus productos, la producción, conservación y uso racional de los bosques y recursos afines preservando las reservas forestales y faunísticas	Agropecuaria y Forestal
	2.2 Garantizar la igualdad real en el acceso a servicios de salud y educación de calidad a personas y grupos que requieren especial consideración, por la persistencia de desigualdades, exclusión y discriminación.					



	2.5 Fomentar la inclusión y cohesión social, la convivencia pacífica y la cultura de paz, erradicando toda forma de discriminación y violencia.		Servicios	Servicios Personales	Formación interdisciplinaria enfocada al planeamiento y evaluación de proyectos turísticos y ambientales así como en la administración y gestión de empresas del sector aplicando los principios básicos de la conservación para el manejo racional y aprovechamiento de los recursos naturales y dando soluciones al deterioro del Medio Físico (agua, aire, suelo) sin comprometer la estabilidad y disponibilidad de los recursos para las generaciones futuras.	Turismo y Ambiental
Objetivo 3: Mejorar la calidad de Vida de la Población	3.1 Promover el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de atención que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.	3.10 Alcanzar el 95,0% de hogares en el área rural con sistema adecuado de eliminación de excretas	Ciencias Servicios	Ciencias de la Vida Servicios Profesionales	Formación de profesionales dotados de conocimientos fundamentales en el campo de la biología, conscientes de los problemas relevantes que afectan tanto al ambiente como al hombre, con capacidad de adaptación a situaciones cambiantes dentro de su campo de acción y competitivos en el ejercicio de su profesión, enfocados en el estudio de los procesos hereditarios, la diversidad de los seres vivos, el desarrollo de los organismos, y las relaciones entre éstos y su medio	Ambiental Biología Turismo
	3.8 Propiciar condiciones adecuadas para el acceso a un hábitat seguro e incluyente.	3.11 Alcanzar el 83,0% de hogares con acceso a red pública de agua.				
	3.10 Garantizar el acceso universal, permanente, sostenible y con calidad a agua segura y a servicios básicos de saneamiento, con pertinencia territorial,					



Objetivo 4: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía	ambiental, social y cultural. 3.11 Garantizar la preservación y protección integral del patrimonio cultural y natural y de la ciudadanía ante las amenazas y riesgos de origen natural o antrópico. 3.12 Garantizar el acceso a servicios de transporte y movilidad inclusivos, seguros y sustentables a nivel local e internacional.	4.1 Alcanzar la universalización en el acceso a la educación inicial, básica y bachillerato, y democratizar el acceso a la educación superior. 4.2 Promover la culminación de los estudios en todos los niveles educativos. 4.3 Promover espacios no formales y de educación permanente para el intercambio de	4.5 Aumentar la matrícula en educación superior al 46,0%. 4.7 Alcanzar el 80,0% de titulados en tiempo oficial. 4.8 Alcanzar el 85,0% de profesores universitarios con título de cuarto	Ingeniería, Industria y Construcción Ciencias Agricultura Servicios	Industria y producción Ciencias de la Vida Agricultura, Silvicultura y Pesca Servicios Profesionales	Formación de profesionales dotados de conocimientos fundamentales en el campo de la biología, conscientes de los problemas relevantes que afectan tanto al ambiente como al hombre, con capacidad de adaptación a situaciones cambiantes dentro de su campo de acción y competitivos en el ejercicio de su profesión, enfocados en el estudio de los procesos hereditarios, la diversidad de los seres vivos, el desarrollo de los organismos, y	Formación interdisciplinaria enfocada al planeamiento y evaluación de proyectos turísticos y ambientales así como en la administración y gestión de empresas del sector aplicando los principios básicos de la conservación para el manejo racional y aprovechamiento de los recursos naturales y dando soluciones al deterioro del Medio Físico (agua, aire, suelo) sin comprometer la estabilidad y disponibilidad de los recursos para las generaciones futuras.	Biología Ambiental Agropecuaria Agroindustria Turismo Forestal
---	--	--	---	---	--	---	--	---



conocimientos y saberes para la sociedad aprendiente.	4.4 Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad.	4.6 Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades.	4.7 Promover la gestión adecuada de uso y difusión de los conocimientos generados en el país.
nivel.			
las relaciones entre éstos y su medio	Formación de profesionales con conocimiento sólidos relacionados a la producción y control eficaz de procesos de transformación de materias primas e insumos de origen agropecuario en productos de valor agregado, aplicando principios de innovación y desarrollo sustentable. Oferta Académica orientada a formar profesionales eficientes y competitivos, capaces de fortalecer la producción agropecuaria, la creación y desarrollo de empresas en el área de la Agricultura y la Ganadería, el control de calidad en la cosecha y pos cosecha, la comercialización de sus productos, la producción, conservación y uso racional de los bosques y recursos afines preservando las reservas forestales y faunísticas Formación interdisciplinaria enfocada al planeamiento y evaluación de proyectos turísticos y ambientales así como en la administración y gestión de empresas del sector aplicando los principios básicos de la conservación para el manejo racional y aprovechamiento de los recursos naturales y dando soluciones al deterioro del Medio Físico (agua, aire, suelo) sin		



	4.8 Impulsar el diálogo intercultural como eje articulador del modelo pedagógico y del uso del espacio educativo.	4.9 Impulsar la formación en áreas de conocimiento no tradicionales que aportan a la construcción del Buen Vivir.	5.5 Alcanzar el 54,0% de bienes inmuebles patrimoniales Priorizados recuperados acumulados.	5.6 Incrementar el peso relativo de las industrias culturales con respecto al PIB (sólo incluye los sectores libros, publicaciones y audiovisuales) al 0,95%.	7.3 Aumentar la superficie de reforestación forestal acumulada a 500 000 hectáreas	Ciencias Servicios	Ciencias Servicios	Servicios Profesionales	Formación de profesionales dotados de conocimientos fundamentales en el campo de la biología, conscientes de los	Formación interdisciplinaria enfocada al planeamiento y evaluación de proyectos turísticos y ambientales así como en la administración y gestión de empresas del sector aplicando los principios básicos de la conservación para el manejo racional y aprovechamiento de los recursos naturales y dando soluciones al deterioro del Medio Físico (agua, aire, suelo) sin comprometer la estabilidad y disponibilidad de los recursos para las generaciones futuras.	Turismo	Ambiental Biología
Objetivo 5.- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad			5.4 Promover las industrias y los emprendimientos culturales y creativos, así como su aporte a la transformación de la matriz productiva.									
Objetivo 7.- Garantizar los derechos de la naturaleza y												



promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global	naturaleza. 7.2 Conocer, valorar, conservar y manejar sustentablemente el patrimonio natural y su biodiversidad terrestre, acuática continental, marina y costera, con el acceso justo y equitativo a sus beneficios. 7.3 Consolidar la gestión sostenible de los bosques, enmarcada en el modelo de gobernanza forestal. 7.4 Impulsar la generación de bioconocimiento como alternativa a la producción primario-exportadora. 7.5 Garantizar la bioseguridad pre-cautelando la salud de las personas, de otros seres vivos y de la naturaleza. 7.6 Gestionar de manera sustentable y participativa el patrimonio hídrico, con enfoque de cuencas y caudales ecológicos para asegurar el derecho humano al agua.	7.4 Aumentar la biocapacidad a 2,50 hectáreas globales per cápita. 7.6 Aumentar el porcentaje de hogares que clasifican sus desechos: orgánicos al 25,0% e inorgánicos al 32,0%.		Servicios Profesionales	problemas relevantes que afectan tanto al ambiente como al hombre, con capacidad de adaptación a situaciones cambiantes dentro de su campo de acción y competitivos en el ejercicio de su profesión, enfocados en el estudio de los procesos hereditarios, la diversidad de los seres vivos, el desarrollo de los organismos, y las relaciones entre éstos y su medio. Formación interdisciplinaria enfocada al planeamiento y evaluación de proyectos turísticos y ambientales así como en la administración y gestión de empresas del sector aplicando los principios básicos de la conservación para el manejo racional y aprovechamiento de los recursos naturales y dando soluciones al deterioro del Medio Físico (agua, aire, suelo) sin comprometer la estabilidad y disponibilidad de los recursos para las generaciones futuras.	Forestal Turismo
---	---	--	--	--------------------------------	--	-----------------------------



Objetivo 10.- Impulsar la transformación de la matriz productiva	7.7 Promover la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles como medida de prevención de la contaminación ambiental.	10.3 Aumentar la participación de la industria manufacturera al 14,5%. 10.4 Alcanzar el 49,4% de	Ingeniería, Industria y Construcción Ciencias Agricultura	Industria y producción Ciencias de la Vida Agricultura, Silvicultura y	Formación de profesionales dotados de conocimientos fundamentales en el campo de la biología, conscientes de los problemas relevantes que afectan tanto al ambiente como al hombre, con capacidad de adaptación a situaciones cambiantes dentro de su campo de acción y competitivos en el ejercicio de su profesión, enfocados en el estudio de los procesos hereditarios, la diversidad de los seres vivos, el desarrollo de los organismos, y las relaciones entre éstos y su medio	Biología Ambiental Agropecuaria Agroindustria Turismo Forestal
	7.8 Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y pos consumo.					
	7.9 Promover patrones de consumo conscientes, sostenibles y eficientes con criterio de suficiencia dentro de los límites del planeta.					
	7.10 Implementar medidas de mitigación y adaptación al cambio climático para reducir la vulnerabilidad económica y ambiental con énfasis en grupos de atención prioritaria.					
	10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.					
	10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.					



	10.4 Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero. 10.5 Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva. 10.9 Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza.	participación de mano de obra capacitada en la ocupación plena. 10.6 Reducir la intermediación de productos de pequeños y medianos productores en 33%. 10.7 Revertir la tendencia en la participación de importaciones en el consumo de alimentos agrícolas y cárnicos y alcanzar el 5,0%. 10.8 Aumentar a 64,0% los ingresos por turismo sobre las exportaciones de servicios totales.	Servicios	Pesca Servicios Profesionales	Formación de profesionales con conocimiento sólidos relacionados a la producción y control eficaz de procesos de transformación de materias primas e insumos de origen agropecuario en productos de valor agregado, aplicando principios de innovación y desarrollo sustentable. Oferta Académica orientada a formar profesionales eficientes y competitivos, capaces de fortalecer la producción agropecuaria, la creación y desarrollo de empresas en el área de la Agricultura y la Ganadería, el control de calidad en la cosecha y poscosecha, la comercialización de sus productos, la producción, conservación y uso racional de los bosques y recursos afines preservando las reservas forestales y faunísticas
--	--	--	-----------	----------------------------------	---



7. FORMULACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL

7.1. Momento Explicativo

7.1.1. Situación Académica Administrativa de la Universidad

• Oferta Académica

Durante 14 años de vida institucional la UEA ha venido formando profesionales, de excelente calidad. Hoy cuenta con cuatro carreras rediseñadas (Agropecuaria, Agroindustria, Turismo y Ambiental), dos diseñadas (Biología y Forestal) y cuatro maestrías profesionalizantes, todas vigentes y aprobadas por el CES.

Este proceso de rediseño y diseño se enfocó principalmente en adaptar el macro, meso y micro currículo a las expectativas y necesidades de: (a) la sociedad local y nacional; (b) al Plan Nacional de Desarrollo; (c) la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial y (d) la diversidad cultural. Además existe un alto sentido de pertinencia con el entorno en el que se desarrollan las actividades académicas y guardan estrecha relación con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y el cambio de la Matriz Productiva.

La modalidad de estudios que posee la UEA es Presencial, con el régimen de estudios semestral. La oferta académica a 2016, se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 4. *Oferta Académica de la UEA 2016*

Departamento	ESCUELA O CARRERA	Duración de la Carrera (Años)	TÍTULO QUE OTORGA
Ciencias de la Tierra	Ingeniería Agroindustrial	5	Ingeniero en Agroindustrias
	Ingeniería Agropecuaria	5	Ingeniero Agropecuario
	Ingeniería Forestal	5	Ingeniero Forestal
Ciencias de la Vida	Ingeniería Ambiental	5	Ingeniero Ambiental
	Licenciatura en Turismo	4.5	Licenciado en Turismo
	Biología	5	Biólogo

Fuente: Secretaría Académica de la UEA, 2016



En los últimos años la Universidad Estatal Amazónica también ha ampliado su campo de acción a otras provincias de la Amazonía (Sucumbíos y Zamora Chinchipe) ampliando la oferta académica y presentando los proyectos respectivos para la creación de dos extensiones donde se ofertan las carreras de Turismo y Biología, con prospección de incrementar esta oferta en función de las necesidades de formación que se detecten.

7.1.2. Estructura Organizacional

• Estructura Organizacional por Procesos

La estructura organizacional de gestión por procesos de la Universidad Estatal Amazónica, se sustenta en el propósito de asegurar el funcionamiento eficiente, eficaz y efectivo de sus actividades internas orientadas a satisfacer los requerimientos de toda la comunidad universitaria y la sociedad. Los procesos gobernantes o estratégicos institucionales orientan la gestión a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la institución.

Los procesos que agregan valor generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a los usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la institución. Los procesos habilitantes están encaminados a generar productos y servicios de apoyo y asesoría para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

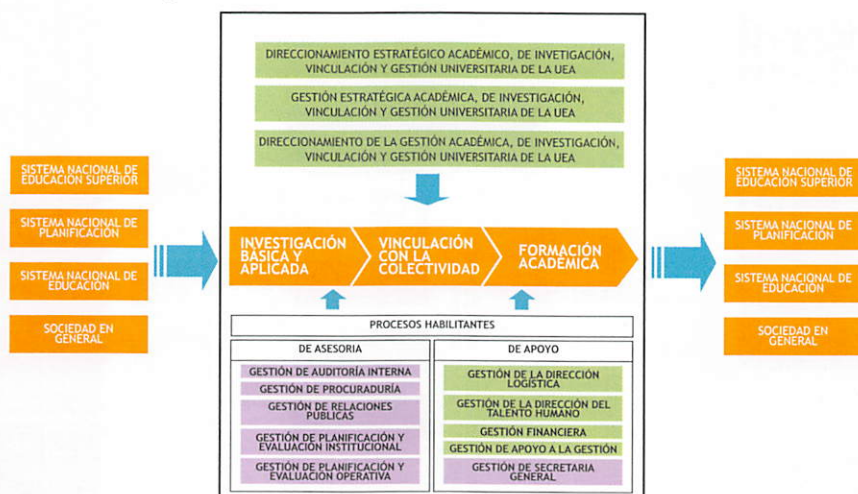


Figura 5. Cadena de Valor

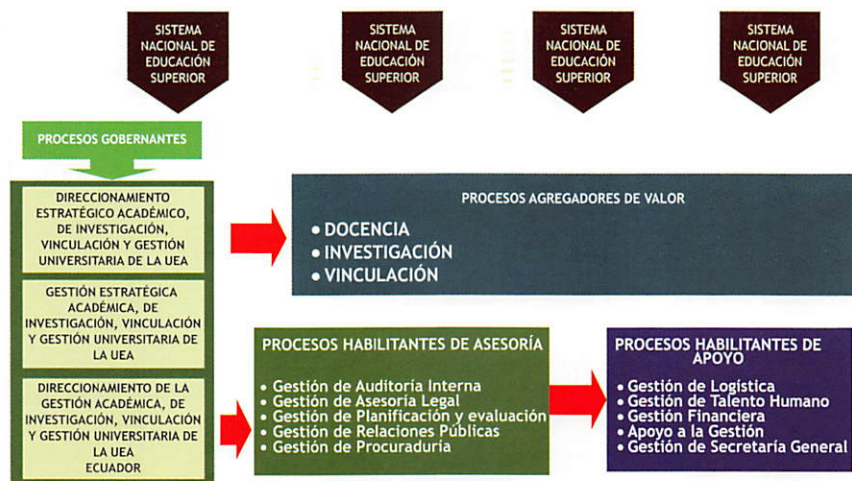


Figura 6. Mapa de Procesos



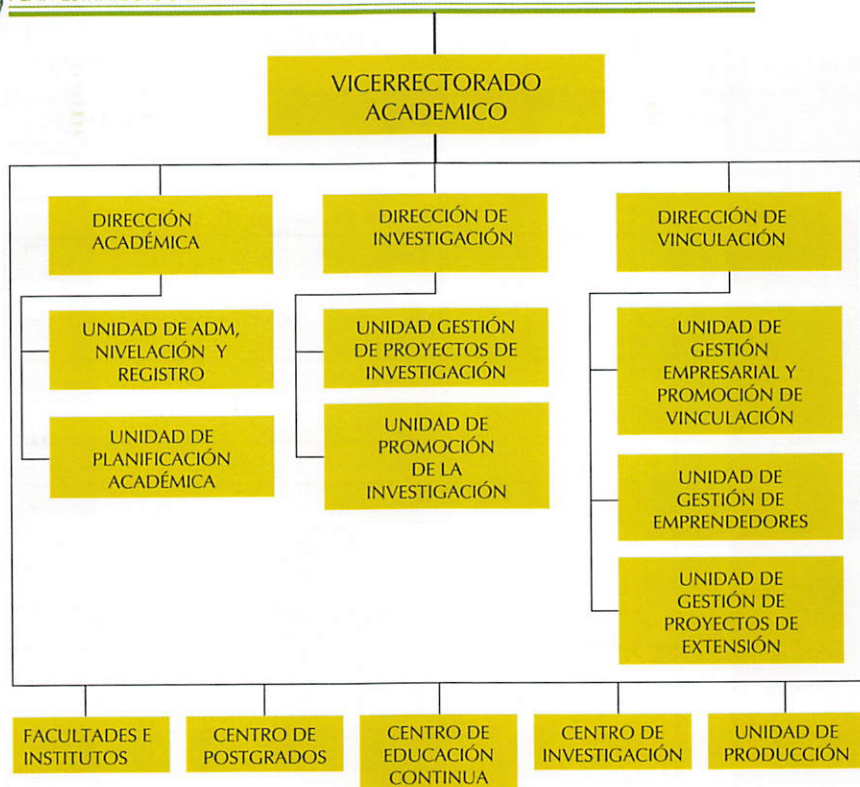


Figura 7. Estructura Orgánico Funcional de la UEA 2016.

7.1.3. Análisis Situacional

7.1.3.1. Análisis Interno

El propósito fundamental de esta fase del plan estratégico es diseñar estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades detectadas. Bajo este contexto, el análisis interno se realizó con base en los indicadores de evaluación para recategorización propuestos por el CEAACES, identificando cada una de las fortalezas y debilidades dentro de cada uno de los procesos y subprocesos que se ejecutan dentro de los cuatro ejes de desarrollo institucional: Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión (ver Tabla 5) y en función de lo que se plantea en los Planes de Excelencia CES-Universidades.


Tabla 5. Subsistemas, Procesos y Subprocesos

EJES DE DESARROLLO	PROCESOS	SUBPROCESOS
DOCENCIA	Admisión y Nivelación Grado y posgrado	Sistema de Admisión Grado
		Sistema de Admisión Posgrado
	Gestión Pedagógico y Curricular	Oferta Académica
		Gestión del Proceso Formativo
		Rediseño curricular
	Gestión del Personal Académico	Docencia (provisión, evaluación y escalafón)
		Planificación Académica
		Capacitación Docente
	Gestión de ambientes de aprendizaje	Infraestructura y Equipamiento Tecnológico
		Ambientes de Aprendizaje Virtuales
		Bibliotecas
		Servicios de cobertura inalámbrica
	Graduación	Titulación
INVESTIGACIÓN	Generación del Conocimiento y Saberes	Planificación de la Investigación
		Producción Científica
		Publicaciones
		Patentes y Registros
	Fortalecimiento de la Masa Crítica	Fortalecimiento de la Masa Crítica para la gestión de la Ciencia, la Tecnología, la innovación y los Fortalecimiento de la Masa Crítica para la gestión de la Ciencia, la Tecnología, la innovación y los
	Gestión del Conocimiento, Innovación y Transferencia Tecnológica	Convenios para Investigación
VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Gestión de Redes de Conocimientos	Redes del Conocimiento, Investigación e Innovación
		Gestión de Redes de Conocimientos
		Consultorios y/o asesorías
		Pasantías y/o Prácticas Pre profesionales
		Seguimiento a graduados
		Redes Académicas



	Fortalecimiento de la Vinculación a través de programas de Cooperación, Desarrollo y Emprendimiento	Programas de Vinculación con la Sociedad
		Convenios Interinstitucionales
GESTIÓN	Gestión Estratégica	Modelo de Gestión Universitaria por procesos y resultados
		Planificación Institucional y Rendición de Cuentas
	Gestión Administrativa (Recursos humanos, comunicación, mantenimiento, riesgos)	Espacios Sociales, Culturales, Deportivos
		Gestión del Talento Humano
		Seguridad y Salud Ocupacional
	Gestión Financiera	Gestión Financiera y Gestión Presupuestaria
	Innovación Tecnológica Integral	Gestión de la Información e Información estadística actualizada
		Sistemas informáticos
	Gestión Interna que garantice la calidad	Modelos de evaluación para acreditación
	Gestión Jurídica y mediación de conflictos	Políticas, Estatuto, Reglamentos, Instructivos y manuales
		Movilidad Docente y Estudiantil

Fuente: Planes de Excelencia CES-Universidades, 2014

• Docencia

Los procesos de admisión para estudios de pregrado y posgrado, han sido institucionalizados de acuerdo a los reglamentos vigentes. A nivel de pregrado, los procesos de admisión se ejecutan de acuerdo a lo reglamentado por el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, no obstante, se han hecho grandes esfuerzos para garantizar una mayor inclusión de estudiantes de nacionalidades y sectores que en épocas pasadas no tuvieron la oportunidad de acceder a una educación superior de calidad. Gracias a estos esfuerzos, la UEA se hizo acreedora al premio Matilde Hidalgo por Igualdad de Oportunidades en el año 2015.



Figura 8. Número de Estudiantes matriculados por año.
Fuente: Secretaría Académica UEA



Figura 9. Número de Estudiantes matriculados por nacionalidades.
Fuente: Secretaría Académica UEA



Este crecimiento de la población estudiantes pone evidencia el prestigio que ha ido ganando la U.E.A. en los últimos años, brindando una educación de calidad. Por otro lado, una vez que han sido aprobados los programas de Posgrado a nivel de Maestría para la U.E.A., se ejecutan procesos de admisión que garantizan un nivel de aptitud y conocimiento mínimo para los aspirantes que opten por alguno de estos programas de estudio.

Con relación al proceso Gestión Pedagógica y Curricular, la Institución ha hecho grandes avances para garantizar el cumplimiento de indicadores de calidad como: Equidad de Género en la docencia, Titularidad y Distribución horaria de docentes a tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial (ver Figuras 11 a 14); a través de la implementación de políticas, lineamientos y procedimientos que permiten a cada una de las unidades académicas planificar las actividades de docencia e investigación, así como monitorear su desempeño, cumpliendo con cada uno de los reglamentos vigentes para el Sistema Educativo Nacional y para la Institución. Por otro lado, durante los últimos períodos académicos, se realizaron procesos de rediseño de las cuatro carreras existentes y se crearon dos nuevas carreras, procesos que se ejecutaron garantizando la coherencia entre las mallas curriculares, los perfiles de egreso, los perfiles profesionales y las necesidades de empleabilidad del entorno. En este último punto se hizo énfasis en la pertinencia de cada meso y microcurrículo tanto con las necesidades del sector y con lo planteado en el Plan Nacional de Desarrollo.

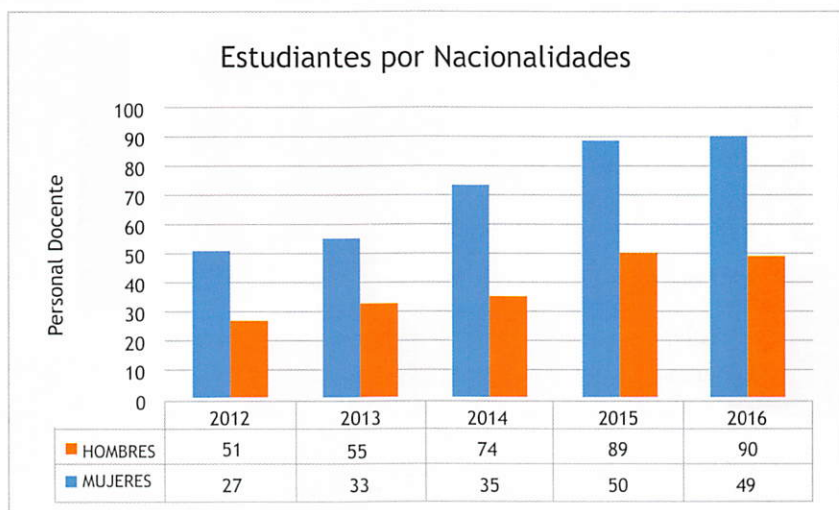


Figura 10. Personal Docente por Género
Fuente: Secretaría Académica UEA

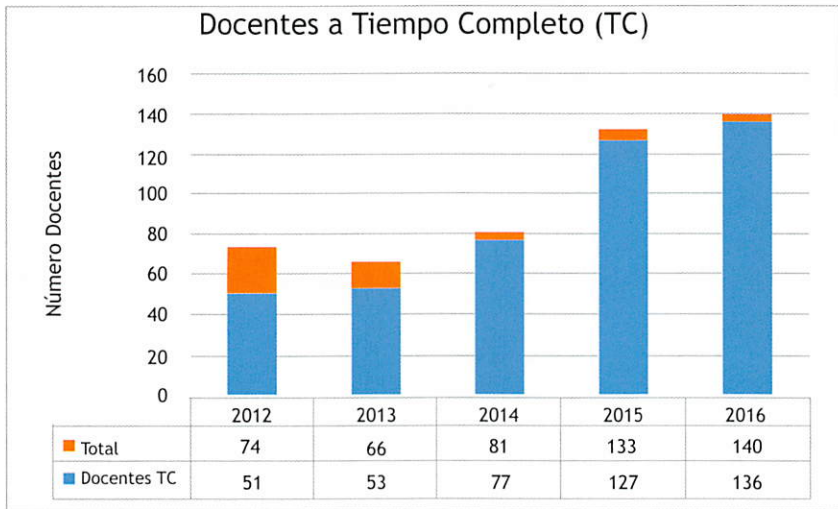


Figura 11. Docentes a Tiempo Completo.
Fuente: Secretaría Académica UEA

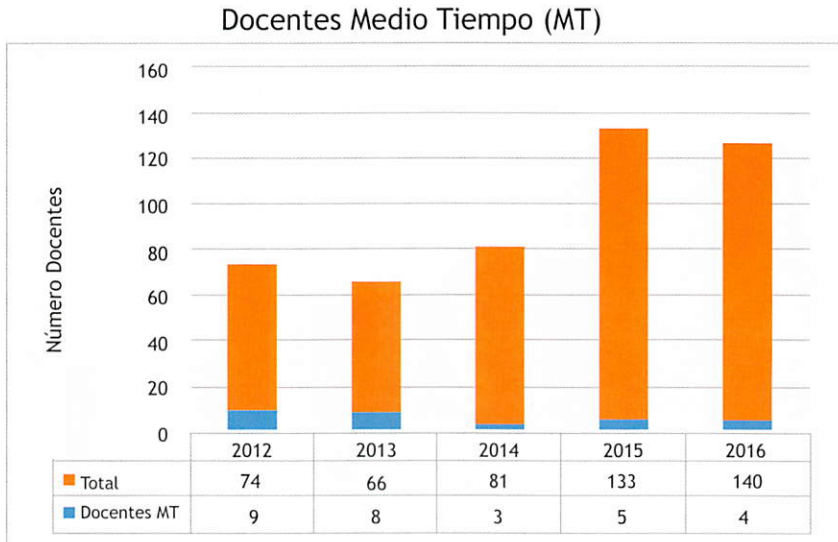
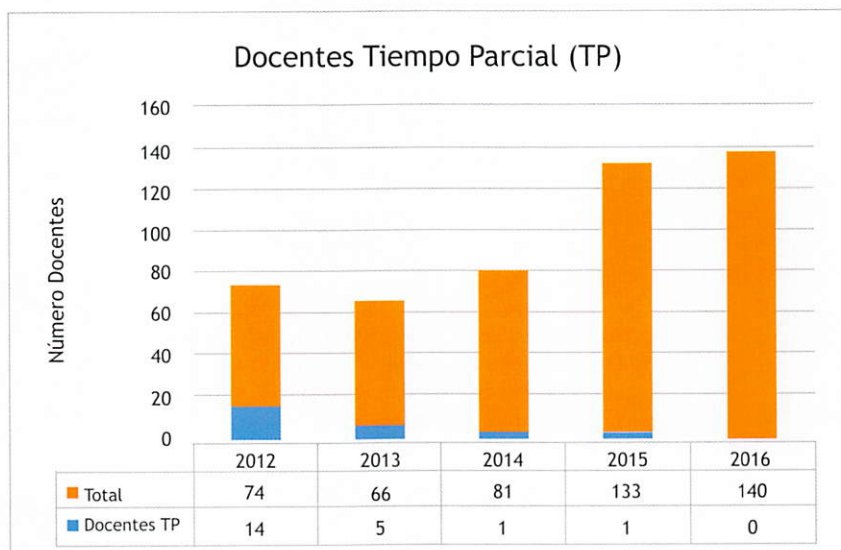


Figura 12. Docentes a Medio Tiempo.
Fuente: Secretaría Académica UEA

**Figura 13.** Docentes Tiempo Parcial.**Fuente:** Secretaría Académica UEA

La gestión adecuada de los ambientes de aprendizaje ha sido una preocupación constante de la comunidad universitaria, un hecho que se evidencia en la construcción y creación de espacios para estudiantes, oficinas para profesores a tiempo completo y medio tiempo, facilidades para los procesos enseñanza aprendizaje en las aulas, laboratorios, conectividad, automatización de procesos académicos y espacios para bienestar estudiantil. Sin embargo, el crecimiento acelerado de la población estudiantil está generando una necesidad constante de ampliar la infraestructura física para ejecutar de forma más eficiente los procesos académicos dentro de la Institución.

Por otro lado, es indudable que el personal académico es uno de los ejes fundamentales para desarrollar un proceso educativo de calidad. Con base en esto, se vuelve imperativo brindar las facilidades necesarias para que los docentes desarrollen una carrera académica que garantice la ejecución de un mejor proceso enseñanza aprendizaje. En este sentido, la U.E.A. ha implementado una serie de lineamientos y procedimientos para garantizar el mejoramiento de la calidad docente a través de la asignación de becas para la formación de PhD, capacitación permanente, escalafón docente, equidad de género en docencia y dirección, titularidad de los docentes y evaluación integral. No obstante, el crecimiento de la población estudiantil de los últimos períodos hace necesario ir analizando y mejorando cada uno de estos indicadores para



garantizar la calidad del proceso educativo. Finalmente, con respeto al proceso de Graduación, se han desarrollado una serie de actividades que han mejorado la comunicación con los egresados y graduados de la Universidad. El acercamiento y mayor involucramiento con estos actores permitió hacer rediseños curriculares coherentes con los perfiles profesionales y las necesidades de empleabilidad que requiere el entorno. Sin embargo, aún no se han desarrollado completamente los mecanismos necesarios para facilitar la inserción laboral de los graduados, aunque se cuenta con un proceso eficiente de seguimiento y control de prácticas pre-profesionales.

El bienestar estudiantil y los espacios de aprendizaje son ejes fundamentales que garantizan un proceso enseñanza-aprendizaje de calidad. En este sentido, la Universidad Estatal Amazónica ha implementado políticas enfocadas a mejorar el bienestar de los estudiantes a través del otorgamiento de becas e incremento de bibliotecas, laboratorios y aulas. Es importante acotar que en todos los años se ha excedido el mínimo del 10% de estudiantes becados que exige la normativa vigente.

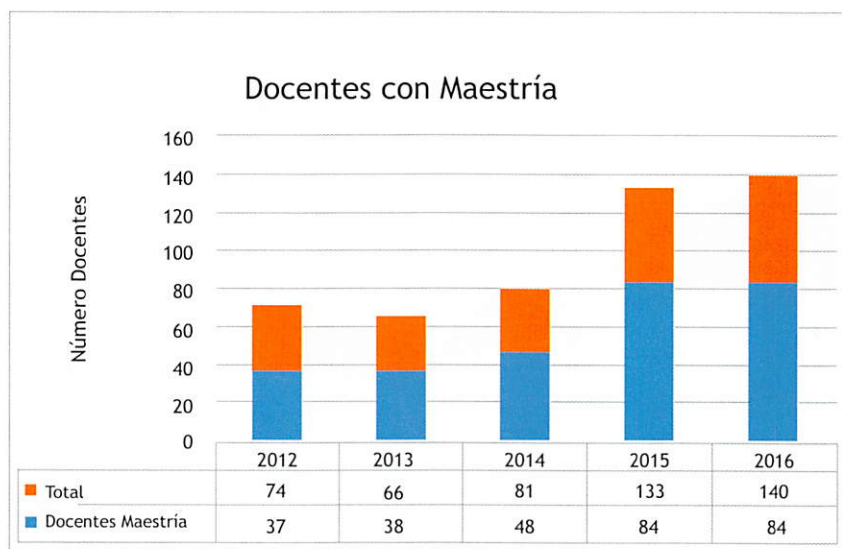


Figura 14. Docentes con Título de Maestría
Fuente: Secretaría Académica UEA

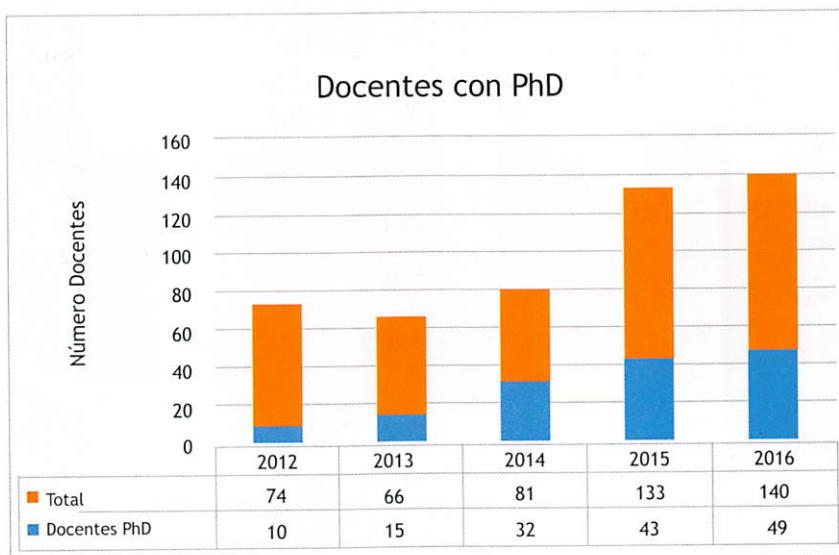


Figura 15. Docentes con Título de PhD
Fuente: Secretaría Académica UEA

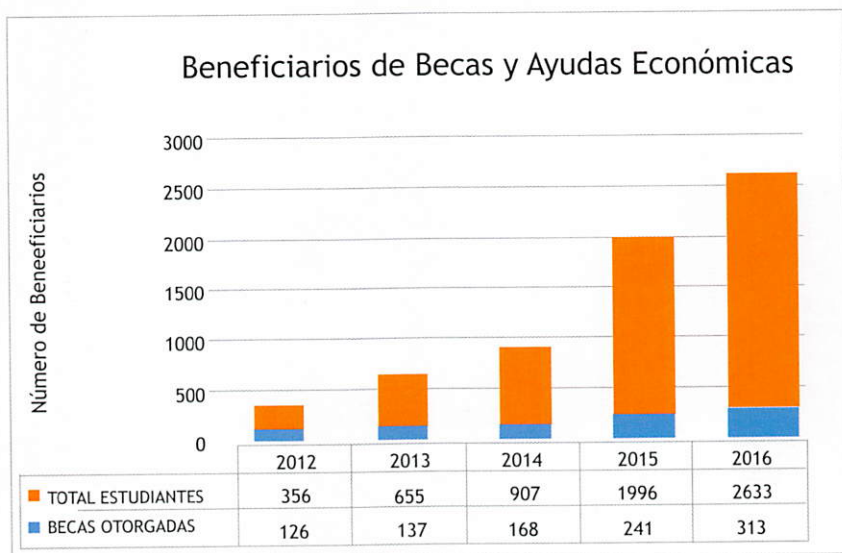


Figura 16. Beneficiarios de Becas y Ayudas Económicas.
Fuente: Departamento de Bienestar Universitario UEA

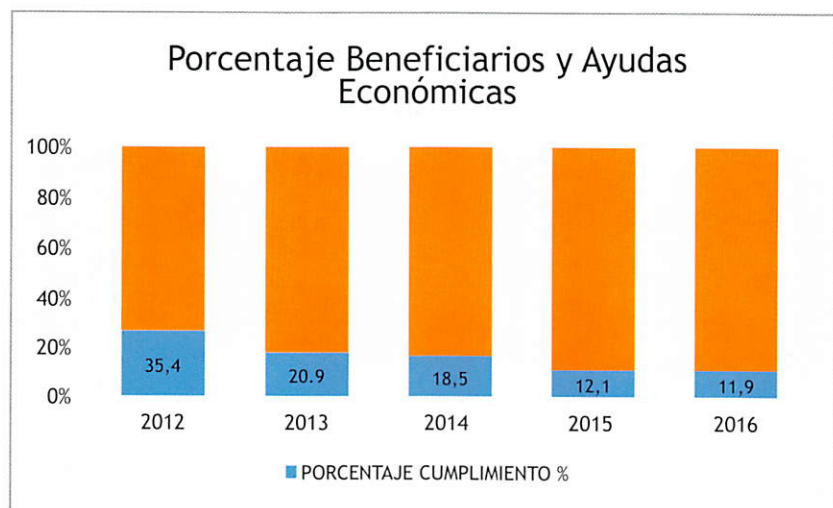


Figura 17. Porcentaje de Beneficiarios de Becas y Ayudas Económicas.
Fuente: Departamento de Bienestar Universitario UEA

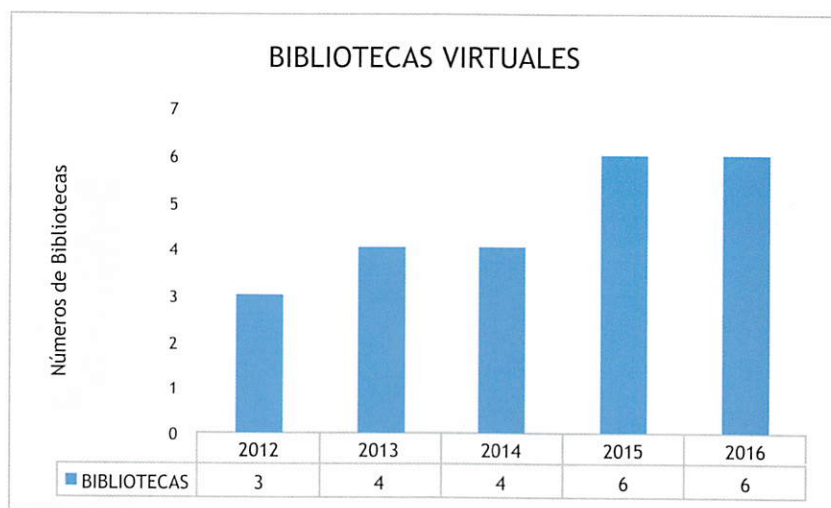


Figura 18. Bibliotecas Virtuales.
Fuente: Biblioteca UEA



Edificios y Casas que pertenecen al Campus Universitario

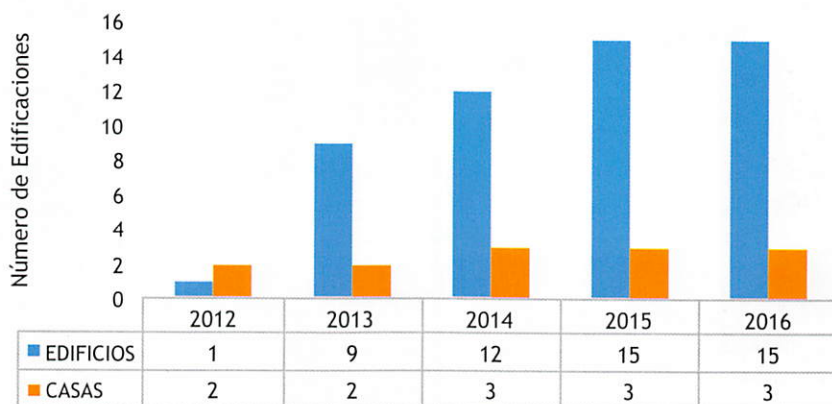


Figura 19. Edificios y casas que pertenecen al campus universitario.
Fuente: Unidad de infraestructura, desarrollo físico y mantenimiento UEA

Laboratorios Didácticos / Investigación

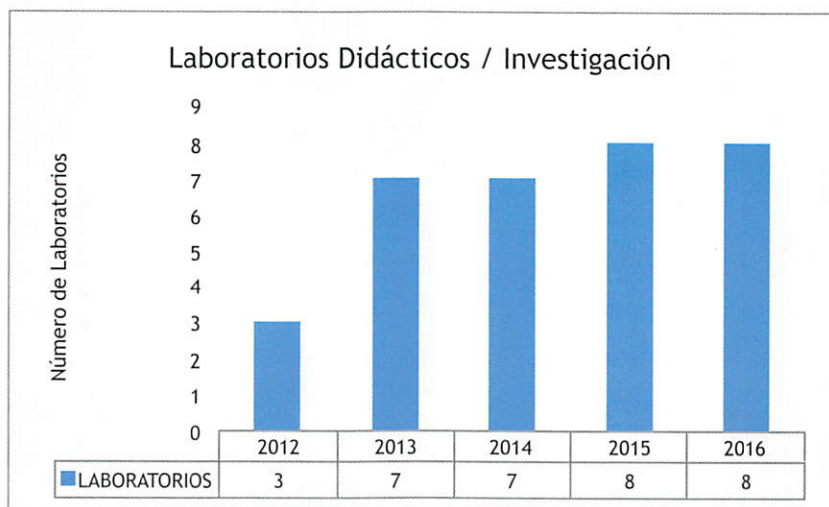


Figura 20. Número de Laboratorios
Fuente: Unidad de infraestructura, desarrollo físico y mantenimiento UEA



Aulas para el proceso Enseñanza- Aprendizaje

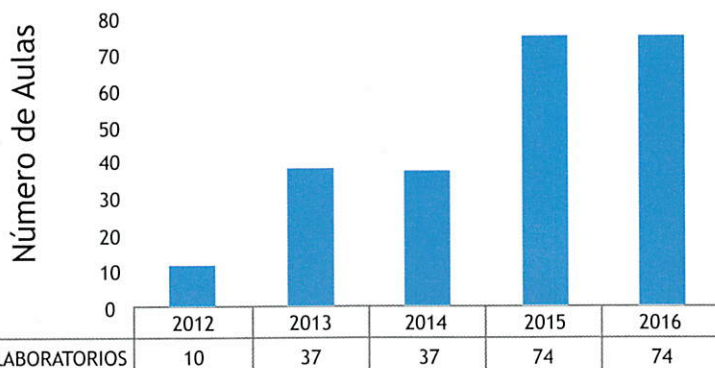


Figura 21. Número de Aulas.

Fuente: Unidad de infraestructura, desarrollo físico y mantenimiento UEA

Metros cuadrados de construcción del campus universitario

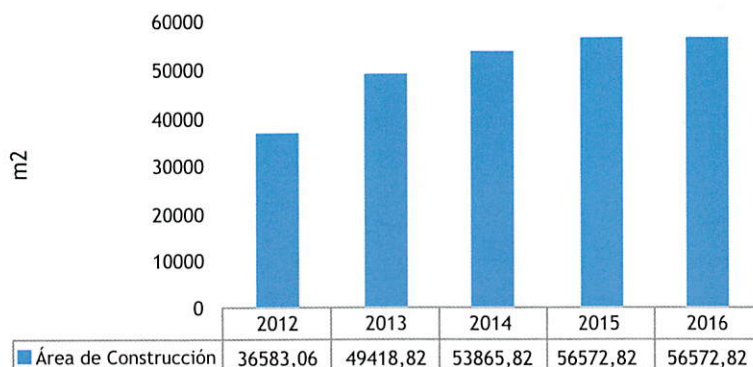


Figura 22. Metros cuadrados de Construcción.

Fuente: Unidad de infraestructura, desarrollo físico y mantenimiento UEA



• Investigación

La generación de conocimiento a través de la investigación básica y aplicada, es uno de los factores clave del quehacer universitario y con base en esto, la U.E.A. ha venido implementando una serie de estrategias tendientes a mejorar los procesos relacionados a la generación de conocimiento. Principalmente se ha puesto mucho énfasis en el mejoramiento continuo de actividades como: planificación de la investigación, producción científica, producción regional, escritura de libros y capítulos de libros y convenios e inclusión de la Universidad en redes de Investigación.



Figura 23. Proyectos de Investigación Ejecutados.

Fuente: Dirección de Investigación UEA



Figura 24. Presupuesto ejecutado en Proyectos de Investigación.
Fuente: Dirección Financiera - Dirección de Investigación UEA



Figura 25. Artículos publicados en Revistas Nacionales
Fuente: Dirección de Investigación UEA

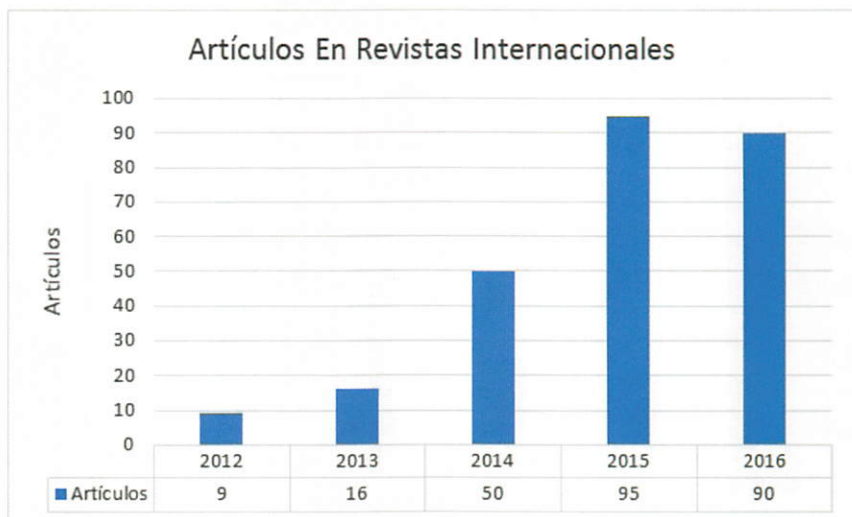


Figura 26. Artículos publicados en Revistas Internacionales.

Fuente: Dirección de Investigación UEA



Figura 27. Artículos Indexados en revistas indexadas en Scielo, Lilacs, Scimago e Isi Web.

Fuente: Dirección de Investigación UEA

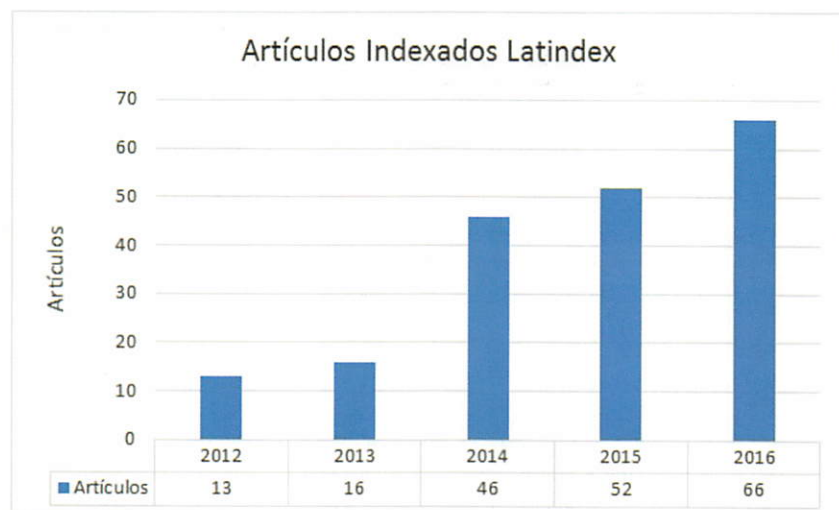


Figura 28. Artículos Indexados en Latindex.
Fuente: Dirección de Investigación UEA



Figura 29. Libros publicados por docentes de la institución.
Fuente: Dirección de Investigación UEA



Si bien estos esfuerzos han permitido a la Institución mejorar sus procesos de enseñanza aprendizaje y de investigación, así como ubicarse en rankings importantes a nivel nacional e internacional, aún queda mucho por hacer en lo relacionado a la creación de patentes, ya que, los productos de las investigaciones efectuadas, aunque han sido publicadas en importantes revistas científicas, aún carecen de esa aplicación práctica que impacte de forma positiva en la sociedad. Además, las patentes se pueden configurar como una importante fuente de recursos extra, potenciando la autogestión de la Institución, un aspecto que será de importancia fundamental por la difícil situación económica que se avizora para la región.

• Vinculación

Como lo manifestó Moncada (2010):

La [vinculación] Universidad-sociedad permite incrementar el conocimiento mutuo, crear nuevos canales de comunicación para el flujo de información y generar sinergia de conocimientos. Por este medio la sociedad puede manifestar sus necesidades, opiniones y expectativas para orientar y apoyar el desarrollo científico (p. 110).

Con base en esto, la U.E.A. ha ido desarrollando actividades tendientes a mejorar continuamente los procesos de vinculación e interacción con la sociedad, principalmente en lo relacionado a planificación, gestión de recursos y desarrollo y seguimiento de programas y proyectos, un hecho que se puede evidenciar en la cantidad de proyectos de vinculación ejecutados (Figura 30). No obstante, aún no se ha ejecutado un estudio sobre el impacto de las actividades de vinculación, por lo que no se puede cuantificar el beneficio de estas actividades sobre la sociedad.



Figura 30. Proyectos de Vinculación Ejecutados.

Fuente: Dirección de Vinculación UEA



La educación continua es uno de los factores que permite a la Universidad Estatal Amazónica compartir parte del conocimiento que genera a través de los procesos de docencia e investigación, configurándose como una actividad más de vinculación con la colectividad. El figura 31 muestra un aumento considerable de las ofertas de educación continua ejecutadas por la universidad.

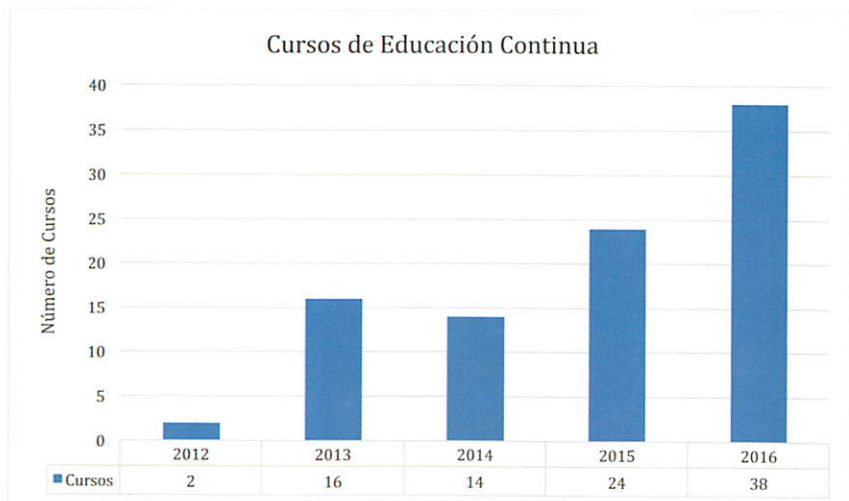


Figura 31. Cursos de educación continua
Fuente: Departamento de Educación Continua UEA

• Gestión

La gestión administrativa y financiera se configura como el soporte fundamental para que los procesos académicos se ejecuten con normalidad. Como toda organización, la U.E.A. cuenta con cada una de las áreas funcionales básicas para garantizar la adecuada ejecución de sus actividades: (a) Administración, (B) Marketing, (c) Talento Humano, (d) Finanzas y (d) Tecnologías de la Información y Comunicación. Con relación a la primera función, la Institución cuenta con un Plan Estratégico Institucional que guía la ejecución de cada una de las actividades dentro de los cuatro ejes de desarrollo, así como procesos relacionados a planificación operativa, rendición de cuentas, transparencia financiera y ética y responsabilidad. Se cuenta además con los diferentes organismos de cogobierno administrativo y académico conformados siguiendo los reglamentos vigentes y que mejoran la eficiencia de la gestión. Con relación a las actividades relacionadas a las Tecnologías de la



Información y Comunicación, la Universidad ha hecho grandes avances para automatizar una serie de procesos tendientes a mejorar la eficiencia de la gestión.

La unidad de relaciones públicas que se encarga de desarrollar actividades de comunicación interna y externa y que pueden enmarcarse dentro de la función de Marketing. Por otro lado, la gestión del talento humano se ejecuta respetando las normativas laborales vigentes, sin embargo, aún no se han ejecutado procedimientos de evaluación interna sobre clima laboral que permitan tener una línea base para el mejoramiento continuo.

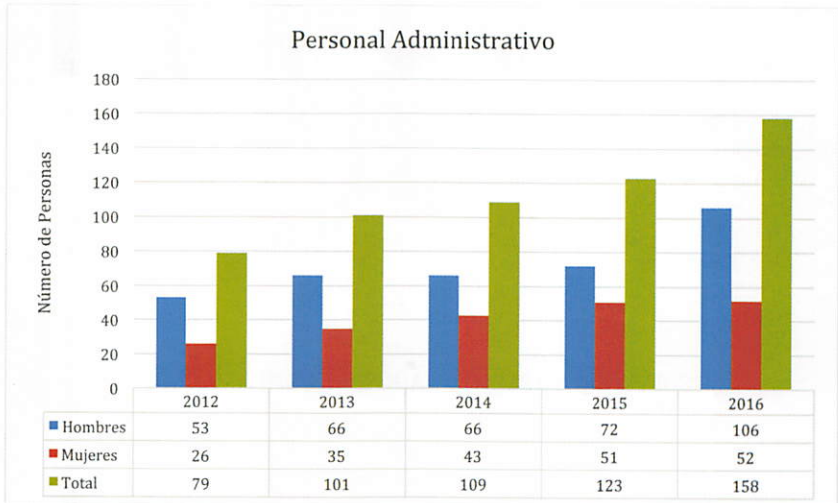


Figura 32. Personal Administrativo
Fuente: Unidad de Talento Humano UEA

En el ámbito legal, la institución cuenta con reglamentos e instructivos actualizados que regulan la forma de ejecución de cada una de las actividades de los cuatro ejes de desarrollo. Sin embargo, es necesario realizar una revisión constante de cada reglamento, ya que, las instituciones que regulan el Sistema de Educación Superior a nivel nacional, hacen actualizaciones periódicas de los reglamentos nacionales. Con relación a las Tecnologías de Información y Comunicación, la U.E.A. ha logrado automatizar una gran cantidad de procesos académicos y administrativos, sin embargo, aún quedan tareas pendientes de informatización y automatización; una de las razones puede deberse a que no se ha ejecutado una gestión basada en procesos al cien por ciento.



Sistemas Informáticos Desarrollados por la Institución

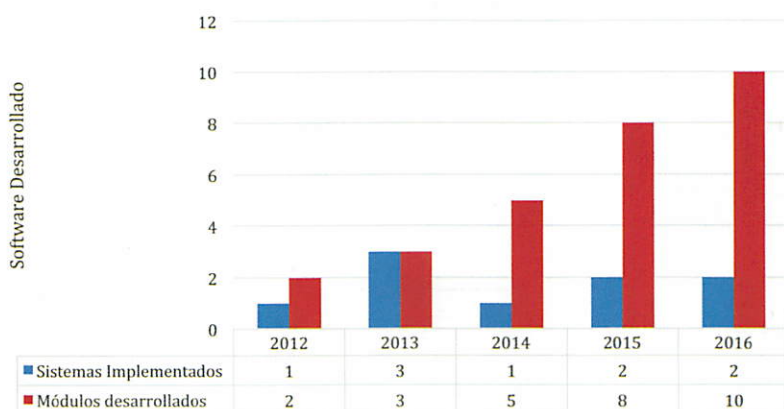


Figura 33. Sistemas Informáticos desarrollados por la Universidad

Fuente: Unidad de Tecnologías de la Información – Dirección de Planificación y Evaluación

SOFTWARE IMPLEMENTADO EN LA UNIVERSIDAD

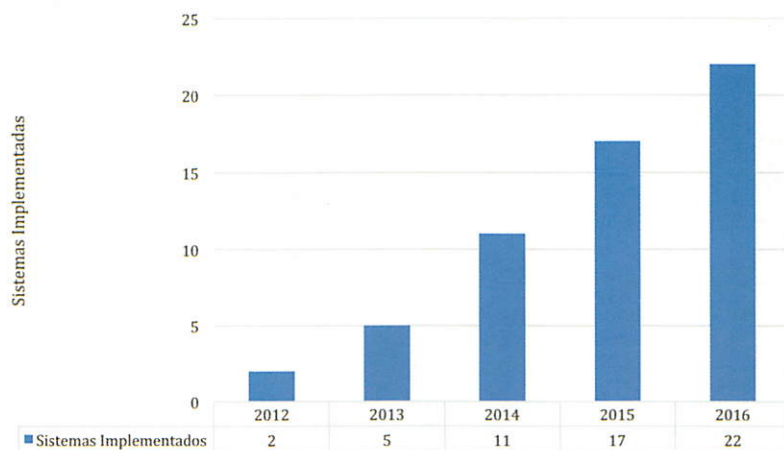


Figura 34. Software Implementado en la Universidad.

Fuente: Unidad de Tecnologías de la Información UEA



• Matriz de Evaluación de Factores Internos

En la siguiente matriz de resumen las fortalezas y debilidades detectadas en el análisis anterior, así como los pesos y ponderaciones de cada una de ellas.

Tabla 6. *Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
Los procesos de admisión a nivel de pregrado y posgrado se encuentran institucionalizados de acuerdo a lo reglamentado (F1)	0.05	3	0.15
La distribución de estudiantes por docente tiempo completo, medio tiempo y parcial cumple con los estándares establecidos por el CEAACES. (F2)	0.05	4	0.2
Las mallas curriculares guardan coherencia con los perfiles de egreso y perfiles profesionales (F3).	0.1	4	0.4
Se cuenta con espacios y herramientas adecuadas para ejecutar un proceso enseñanza-aprendizaje de calidad (F4)	0.1	3	0.3
La Institución brinda las facilidades necesarias para que los docentes desarrollen una carrera académica que impacte positivamente en los procesos de investigación y academia (F5)	0.1	4	0.4
Se cuenta con el personal académico para desarrollar investigación básica y aplicada que impulse la producción científica (F6).	0.1	4	0.4
Existen procedimientos institucionalizados de vinculación con la colectividad (F7).	0.1	3	0.3
Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
No se ha implementado una gestión por procesos que garantice la ejecución eficiente de sus actividades (D1)	0.1	1	0.1
Existen procedimientos y procesos que aún no están informatizados (D2)	0.05	2	0.1
No se ha generado patentes dentro de las actividades de investigación (D3).	0.1	1	0.1
Aún no se ha cuantificado totalmente el impacto de los proyectos y programas de vinculación ejecutados (D4).	0.05	2	0.1
Fatal Integración entre la Investigación y Vinculación (D5).	0.1	2	0.2
Total	1.0		2.75

Nota: 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor



Los resultados del análisis muestran que, en un rango de 1 a 4, la Universidad Estatal Amazónica está sobre el promedio, lo que refleja que cuenta con fortalezas importantes para ejecutar sus procesos académicos, de investigación, vinculación y gestión. Sin embargo, las debilidades detectadas disminuyen de forma importante su capacidad de hacer frente a los nuevos retos que impone la sociedad del conocimiento en la que estamos involucrados en la actualidad.

7.1.3.2. Análisis Externo

La evaluación del ambiente externo tiene como meta principal detectar algunas oportunidades y amenazas que son difícilmente controlables por la Institución y para las cuales habrá que diseñar estrategias que posibiliten su aprovechamiento y mitigación. El análisis se realizó siguiendo la metodología PESTE evaluando factores políticos y legales, económicos, sociales, tecnológicos y del medio ambiente.

• Factores Políticos

Desde el año 2010, el Gobierno Nacional promulgó una nueva Ley de Educación Superior, cuyo Artículo 96 señala que:

Art. 96.- Aseguramiento de la calidad. - “El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.”

En base a este principio, cada universidad ha llevado a cabo procesos de evaluación y aseguramiento de la calidad para mejorar continuamente sus procesos académicos y administrativos con el fin de alcanzar un alto nivel de calidad y obtener una posición superior en los rankings de categorización propuestos por el CEAACES. Todos estos procesos han estado alineados a los objetivos de desarrollo planteados en el plan Nacional del Buen Vivir. Sin embargo, estamos próximos a un proceso electoral que implica un cambio de gobierno y probablemente cambios en las normativas vigentes que regulan la acreditación y evaluación de las Instituciones de Educación Superior. No obstante, este instrumento de planificación poseerá la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios de leyes que pueden suscitarse, y tendrá un claro enfoque en el logro de la excelencia académica y de investigación con base en estándares internacionales.



• Factores Económicos

En el último año, la variabilidad de los precios del petróleo ha generado un decrecimiento en la economía ecuatoriana y, de acuerdo a CESLA (2016) "... se pronostica que el crecimiento económico continúe decreciendo, debido al deterioro del consumo privado como consecuencia del desempleo y de las subidas impositivas." Por otro lado, las necesarias medidas de austeridad que plantea el Gobierno van a afectar al gasto público y a la inversión privada. Además, las exportaciones van a disminuir al reducirse la producción petrolífera y la competitividad, mientras que las importaciones disminuirán dada la débil demanda interna y el control a las importaciones. Se prevé también que la deuda pública seguirá creciendo a pesar de la reducción en el gasto público.

• Factores Sociales

En el tema de educación, el Ecuador ha hecho grandes avances y esto se puede evidenciar en la mayor inversión en este rubro por parte del Gobierno Nacional actual, pasando de una inversión equivalente al 07% del PIB en el año 2006, a un 12% en el 2014 (Ramírez, 2016). Además, debido a la política del gobierno enfocada en la recuperación de lo público, el gasto en educación superior ha ido incrementándose para las universidades públicas tal como se puede apreciar en la Figura 36.

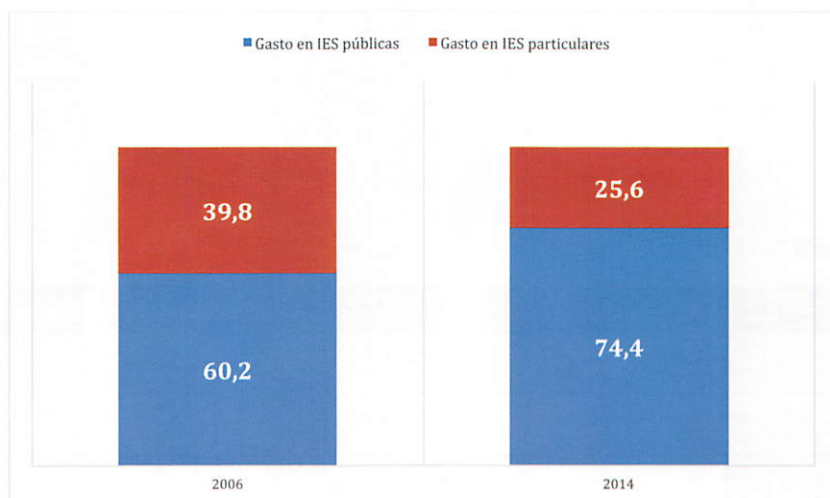


Figura 35. Composición del gasto en educación superior pública y privada, 2006-2014.
Tomado de Universidad Urgente para una Sociedad Emancipada (Ramírez, 2016).



Todo este proceso ha generado una mayor demanda de estudios de pregrado para universidades públicas, lo que se puede evidenciar en el incremento de estudiantes que postulan por un cupo en estas instituciones. Tan solo la Universidad Estatal Amazónica ha experimentado un incremento de estudiantes de alrededor de 600 estudiantes en 2012 a un valor de 2700 en el último período y se proyecta un mayor crecimiento en los próximos años.

• Factores Tecnológicos

En los últimos años se ha podido evidenciar una mayor inversión investigación y tecnología sin embargo los resultados de estas inversiones no se han consolidado en avances en innovación o competitividad para el País. De acuerdo al último informe de Innovación Global publicado por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (Cornell University, INSEAD & World Intellectual Property Organization, 2016), el Ecuador se ubica en el lugar número 100 de 128 en innovación. Además de acuerdo al Foro económico Mundial, nuestro país se ubica en el puesto 76 de 140 países en el índice de competitividad, lo que demuestra que aún queda mucho por hacer en el ámbito de investigación y tecnología.

• Matriz de Evaluación de Factores Externos

La siguiente matriz resume las oportunidades y amenazas detectadas en los diferentes análisis realizados en los apartados anteriores. Se muestra además los pesos asignados de acuerdo a su importancia, así como su ponderación. Posteriormente se realizará un análisis de la situación externa a la Institución.

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
Enfoque del gobierno hacía el desarrollo de sectores estratégicos como la educación (O1)	0.1	3	0.3
Proyección de mayor demanda de estudios de pregrado y posgrado. (O2)	0.2	4	0.8
Mayor acceso a información, conocimiento y recursos educativos (O3).	0.15	3	0.3
Interés de Organismos Internacionales para invertir en programas de desarrollo alineados a la oferta académica de la Institución (O4)	0.2	2	0.4



Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
Cambio de gobierno que podría causar variaciones en las normativas vigentes (A1)	0.05	3	0.15
Inestabilidad Económica por alta dependencia de exportación de materias primas (A2)	0.15	2	0.3
Mayor oferta académica en las mismas áreas de conocimiento (A3).	0.05	2	0.1
Restricciones Presupuestarias (A4).	0.1	2	0.3
Total	1.0		2.65

Nota: 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta es mayor al promedio, 2=la respuesta es el promedio y 1=la respuesta es deficiente

Los resultados de la Matriz muestran que la Universidad puede responder de forma eficiente a las amenazas detectadas, aprovechando las oportunidades presentadas; su respuesta al ambiente externo es superior al promedio.

7.2. MOMENTO PROSPECTIVO

7.2.1. Visión

La visión de la Universidad Estatal Amazónica se formuló siguiendo los lineamientos propuestos por Collins y Porras (1994), así como los criterios planteados por Dalessio (2014), para quienes una visión debe tener una ideología central y una visión de futuro, además de ser simple, clara, ambiciosa, convincente, realista, conocida por todos y con un sentido de urgencia. Bajo este contexto, la visión que se plantea para la UEA es:

“La Universidad Estatal Amazónica será una comunidad académica y científica de docencia con investigación, que impulsa la investigación, y promueve el desarrollo sostenible de la Amazonia de tal forma que sea revalorizada como elemento y recurso fundamental del Estado. Se ha insertado con sus saberes ancestrales, características y potencialidades en la economía para forjar la cultura y alcanzar la unidad nacional”

7.2.2. Misión

La misión institucional, concebida como el impulsor de la Universidad para lograr la visión deseada, se la formuló tratando de incluir los componentes sugeridos por Pearce, Robinson y Subramanian (2005) configurándose como un enunciado que define la “razón de ser” de la Institución. La misión de la UEA es:



“Generar ciencia, tecnología, formar profesionales e investigadores, para satisfacer las necesidades del territorio bajo los principios del desarrollo sostenible, integral y equilibrado del ser humano, de la Región Amazónica y el Ecuador, conservando sus conocimientos ancestrales y fomentando su cultura”

7.2.3. Valores

Los valores son criterios y principios clave generales que norman el desempeño de los miembros de la Institución, constituyéndose como el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones (Daleggio, 2014). Se plantean cinco valores instrumentales que representan el patrón anhelado de comportamiento:

- Honestidad: transparencia en todos los procesos ejecutados dentro de la Institución
- Excelencia: realizar las actividades con un alto nivel de calidad y por encima del rendimiento promedio
- Creatividad: generar nuevas ideas y conocimiento principalmente en los procesos de investigación
- Compromiso: respetar las obligaciones y acuerdos contraídos con la Institución
- Vocación de Servicio: dejar de lado intereses personales por el bien de la Institución

Estos valores se correlacionan con los fines que busca la Universidad Estatal Amazónica los cuales se listan a continuación:

- Educar a los estudiantes de tal forma que cultiven la verdad, la creatividad, la ética y la entereza para que, comprendiendo la realidad del país, de Latinoamérica y del mundo, puedan enfrentarlas en forma crítica, contribuyendo eficazmente a la construcción de una nueva, justa y solidaria sociedad;
- Fomentar el acceso a la educación superior a todos los estratos sociales para contribuir al mejoramiento de su calidad de vida, a través de su inserción en el sector productivo.
- Realizar investigación científica y técnica, orientada a solucionar los problemas de la sociedad ecuatoriana, tendiente a mejorar la productividad, la competitividad, el manejo sustentable de los recursos naturales y a satisfacer las necesidades básicas de la población.
- Mantener estrecha relación con todos los sectores de la colectividad y del estado, difundiendo la interculturalidad, la democracia, la paz, los derechos humanos, la integración latinoamericana y del mundo, la defensa y protección del



medio ambiente, a través de la ciencia y la tecnología.

- Fomentar el intercambio de la ciencia y tecnología, con instituciones de reconocido prestigio, nacional e internacional.
- Formar profesionales, que por sus conocimientos científicos, tecnológicos, valores éticos y morales y el cultivo de su talento creador, contribuyan eficazmente al bienestar de la colectividad;
- Producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país;
- Propiciar el dialogo entre las culturas nacionales y de éstas con la cultura universal;
- La difusión y el fortalecimiento de sus valores en la sociedad ecuatoriana;
- La formación profesional, técnica y científica de sus estudiantes, profesores e investigadores, contribuyendo al logro de una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad.

7.3. MOMENTO ESTRATÉGICO

7.3.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos a largo plazo establecen los parámetros a alcanzar dentro de cada eje de desarrollo institucional. Se formularon cuatro objetivos:

1. Potenciar la investigación científica básica y aplicada con mayor enfoque en la biodiversidad y los recursos de la región, sistematizando y difundiendo, los conocimientos ancestrales, las tecnologías, arte y cultura de los diferentes pueblos y nacionalidades amazónicas, bajo estándares de rigurosidad, disciplina académica y responsabilidad, enfocada a la generación de nuevo conocimiento, y desarrollo tecnológico con compromiso social para la generación de patentes
2. Ejecutar procesos educativos de pregrado y posgrado, que permitan formar profesionales competentes e innovadores, capaces de generar nuevos conocimientos a través de la investigación científica y resolver los problemas locales, regionales y nacionales
3. Contribuir al desarrollo local, regional y nacional, propiciando una mejor interacción Universidad-Sociedad mediante planes y programas que contengan nuevas alternativas, o modelos de vida y de producción para solucionar los problemas ambientales, sociales y tecnológicos que permitan el desarrollo equilibrado del hombre y la conservación de la



naturaleza de la región amazónica.

4. Mejorar la eficiencia en la gestión administrativa para generar un soporte organizado y operativo eficiente enfocado hacia el logro de la excelencia

7.3.2. Diseño y Elección de Estrategias

Una vez formulados los objetivos a alcanzar, es necesario diseñar estrategias que especifiquen la forma de alcanzar cada uno de estos objetivos. La formulación de estrategias se realizó a través de un proceso participativo y se sistematizaron en la siguiente matriz MFODA cruzada



Tabla 8. Matriz MFODA para Diseño de Estrategias

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas Los procesos de admisión a nivel de pregrado y posgrado se encuentran institucionalizados de acuerdo a lo reglamentado (F1) La distribución de estudiantes por docente tiempo completo, medio tiempo y parcial cumple con los estándares establecidos por el CEAACES. (F2) Las mallas curriculares guardan coherencia con los perfiles de egreso y perfiles profesionales (F3).	Enfoque del gobierno hacia el desarrollo de sectores estratégicos como la educación (O1) Proyección de mayor demanda de estudios de pregrado y posgrado. (O2) Mayor acceso a información, conocimiento y recursos educativos (O3). Interés de Organismos Internacionales para invertir en programas de desarrollo alineados a la oferta académica de la Institución (O4)	Cambio de gobierno que podría causar variaciones en las normativas vigentes (A1) Inestabilidad Económica por alta dependencia de exportación de materias primas (A2) Mayor oferta académica en las mismas áreas de conocimiento (A3). Restricciones Presupuestarias (A4).
Estrategias FA Ofertar nuevos programas de pregrado en función de las necesidades de la sociedad local y nacional, así como oferta de posgrado en alianza estratégica con las mejores universidades del mundo (FA1) Implementar políticas y procedimientos de mejora continua y aseguramiento de la calidad de los procesos académicos promoviendo la acreditación a nivel nacional e internacional de la Institución y su oferta académica (FA2)	Estrategias FO Fortalecer la gestión de ambientes de aprendizaje y de bienestar institucional que garanticen una mayor calidad de los procesos académicos (FO1) Fortalecer la gestión del personal académico fomentando la formación y capacitación de la planta docente en áreas de conocimiento de su pertinencia a fin de que responda a los requerimientos de calidad del proceso enseñanza-aprendizaje (FO2).	Estrategias FA Ofertar nuevos programas de pregrado en función de las necesidades de la sociedad local y nacional, así como oferta de posgrado en alianza estratégica con las mejores universidades del mundo (FA1) Implementar políticas y procedimientos de mejora continua y aseguramiento de la calidad de los procesos académicos promoviendo la acreditación a nivel nacional e internacional de la Institución y su oferta académica (FA2)



Se cuenta con espacios y herramientas adecuadas para ejecutar un proceso enseñanza-aprendizaje de calidad (F4) La Institución brinda las facilidades necesarias para que los docentes desarrollen una carrera académica que impacte positivamente en los procesos de investigación y academia (F5) Se cuenta con el personal académico para desarrollar investigación básica y aplicada que impulse la producción científica (F6). Existen procedimientos institucionalizados de vinculación con la colectividad (F7).	Consolidar las actividades de vinculación de la universidad con el entorno social y productivo, con una óptica interdisciplinaria, acorde a las necesidades detectadas a nivel local y regional (FO3).	Fortalecer los procesos de seguimiento a graduados, prácticas pre-profesionales e inserción laboral (FA3)
Debilidades No se ha implementado la gestión por procesos que garantice la ejecución eficiente de sus actividades (D1) Existen procedimientos y procesos que aún no están informatizados (D2) No se ha generado patentes dentro de las actividades de investigación (D3).	Estrategias DO Fortalecer los procesos de investigación científica, orientados a la generación de nuevos conocimientos y su difusión a nivel nacional e internacional. (DO1) Promover la participación activa de la región que permita generar propuestas de capacitación y emprendimientos acorde a sus necesidades y en función de las líneas de desarrollo del país (DO2)	Estrategias DA Promover la creación de proyectos de investigación en convenio con Universidades, redes de investigación e Institutos de Investigación nacionales e internacionales (DA1) Sensibilizar y comprometer a la comunidad universitaria a adoptar una cultura de eficiencia operacional a través de la gestión por procesos (DA2)



Aún no se ha cuantificado totalmente el impacto de los proyectos y programas de vinculación ejecutados (D4). Fatal Integración entre la Investigación y Vinculación (D5).	Fortalecer el Sistema comunicación e información académico-administrativo a fin de mejorar los procesos internos y responder con eficiencia los requerimientos de los organismos de control. (DO3) Actualizar y adecuar la normativa de la UEA en coherencia con la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Educación Superior y demás reglamentos sobre educación superior vigentes (DO4)	Promover el uso eficiente de los recursos financieros de la Universidad, mejorando la autogestión y priorizando el gasto (DA3) Obtener certificaciones de calidad ISO que garanticen el funcionamiento eficiente de la gestión administrativa (DA4)
---	---	---



7.3.3 Matriz Cuantitativa del planeamiento Estratégico

A través de esta matriz se pudo determinar el atractivo relativo de cada una de las estrategias diseñadas en función de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en los análisis anteriores. En la siguiente matriz se muestran las estrategias junto con el índice de atractividad para cada uno de los factores clave detectados. De esta manera se puede determinar cuáles son las estrategias más urgentes a desarrollar.

Tabla 9. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

ESTRATEGIAS															
	FO1			FO2			FO3			FA1			FA2		
Factores Clave	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA
F1	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2
F2	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2
F3	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
F4	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2
F5	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
F6	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4
F7	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1
D1	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2
D2	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1
D3	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
D4	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1
D5	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
D6	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3
O1	0.05	3	0.15	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
O2	0.15	4	0.6	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45	0.15	4	0.6	0.15	4	0.6
O3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2
O4	0.15	3	0.45	0.15	4	0.6	0.15	2	0.3	0.15	4	0.6	0.15	3	0.45
A1	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
A2	0.2	3	0.6	0.2	3	0.6	0.2	2	0.4	0.2	4	0.8	0.2	3	0.6
A3	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
A4	0.15	4	0.6	0.15	3	0.45	0.15	2	0.3	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45
Total	2		6.2	2		6.25	2		4.8	2		6.85	2		6.35
	FO1			FO2			FO3			FA1			FA2		
Factores Clave	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA
F1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15	0.05	3	.15
F2	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1
F3	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2
F4	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2
F5	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
F6	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
F7	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15



D1	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3
D2	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15
D3	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2
D4	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1
D5	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2
D6	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
O1	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1
O2	0.15	2	0.3	0.15	3	0.45	0.15	2	0.3	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45
O3	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
O4	0.15	2	0.3	0.15	4	0.6	0.15	3	0.45	0.15	2	0.3	0.15	2	0.3
A1	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3
A2	0.2	2	0.4	0.2	3	0.6	0.2	2	0.4	0.2	3	0.6	0.2	2	0.4
A3	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4	0.1	2	0.2
A4	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45	0.15	2	0.3	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45
Total	2		4.8	2		6.3	2		4.9	2		5.8	2		5.25
DA1			DA2			DA3			DA4						
	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA			
F1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1			
F2	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1			
F3	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2			
F4	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15			
F5	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3			
F6	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2			
F7	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15			
D1	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4			
D2	0.05	3	0.15	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15	0.05	4	0.2			
D3	0.1	4	0.4	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2			
D4	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1			
D5	0.1	4	0.4	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2			
D6	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4			
O1	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1			
O2	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45	0.15	2	0.3			
O3	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3			
O4	0.15	4	0.6	0.15	2	0.3	0.15	2	0.3	0.15	4	0.6			
A1	0.1	3	0.3	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3			
A2	0.2	4	0.8	0.2	2	0.4	0.2	4	0.8	0.2	4	0.8			
A3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4			
A4	0.15	4	0.6	0.15	3	0.45	0.15	4	0.6	0.15	4	0.6			
Total	2		6.8	2		5.25	2		5.9	2		6.1			

Nota: PA: Puntaje de atractividad (4 muy atractiva, 3 atractiva, 2 algo atractiva, 1 sin atractivo). TPA: producto entre peso y puntaje de atractividad

De acuerdo a David (2003) las estrategias que obtengan un valor mayor al promedio de cinco son aceptables y deben retenerse, mientras que, las que obtengan un valor entre cuatro y cinco quedarán a criterio del equipo de planificación mantenerlas o rechazarlas.



Como se puede observar en el Tabla 9, casi todas las estrategias son mayores al promedio y las que no lo son obtuvieron un valor muy cercano, demostrando tener un impacto importante en cada uno de los factores clave detectados, así como un nivel de atractividad aceptable.

7.3.4 Matriz de Rumelt

La matriz de Rumelt es una herramienta de evaluación que permite comprobar si las estrategias planteadas cumplen con cuatro criterios básicos (Dalessio, 2014):

- Consistencia: La estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes
- Consonancia: La estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran
- Ventaja: La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad
- Factibilidad: La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

Es importante que las estrategias retenidas cumplan con todos los criterios establecidos por Rumelt (1997) ya que, si se aprobara alguna que no cumpla con uno de los requisitos establecidos, se corre de afectar durante su implementación el desempeño de una o varias áreas clave de la organización. La Tabla 10 muestra la evaluación de cada una de las estrategias y, como se puede observar, todas cumplen con los criterios establecidos por lo que es viable su ejecución.

Tabla 10. Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1: Fortalecer la gestión de ambientes de aprendizaje y de bienestar institucional que garanticen una mayor calidad de los procesos académicos	SI	SI	SI	SI	SI



FO2: Fortalecer la gestión del personal académico fomentando la formación y capacitación de la planta docente en áreas de conocimiento de su pertinencia a fin de que responda a los requerimientos de calidad del proceso enseñanza-aprendizaje	SI	SI	SI	SI	SI
FO3: Consolidar las actividades de vinculación de la universidad con el entorno social y productivo, con una óptica interdisciplinaria, acorde a las necesidades detectadas a nivel local y regional	SI	SI	SI	SI	SI
FA1: Ofertar nuevos programas de pregrado en función de las necesidades de la sociedad local y nacional, así como oferta de posgrado en alianza estratégica con las mejores universidades del mundo	SI	SI	SI	SI	SI
FA2: Implementar políticas y procedimientos de mejora continua y aseguramiento de la calidad de los procesos académicos promoviendo la acreditación a nivel nacional e internacional de la Institución y su oferta académica.	SI	SI	SI	SI	SI
FA3: Fortalecer los procesos de seguimiento a graduados, prácticas pre-profesionales e inserción laboral	SI	SI	SI	SI	SI



DO1: Fortalecer los procesos de investigación científica, orientados a la generación de nuevos conocimientos y su difusión a nivel nacional e internacional	SI	SI	SI	SI	SI
DO2: Promover la participación activa de la región que permita generar propuestas de capacitación y emprendimientos acorde a sus necesidades y en función de las líneas de desarrollo del país	SI	SI	SI	SI	SI
DO3: Fortalecer la infraestructura y servicios del Sistema de información académico-administrativa a fin de mejorar los procesos internos y responder con eficiencia los requerimientos de los organismos de control	SI	SI	SI	SI	SI
DO4: Actualizar y adecuar la normativa de la UEA en coherencia con la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Educación Superior y demás reglamentos sobre educación superior vigentes	SI	SI	SI	SI	SI
DA1: Promover la creación de proyectos de investigación en convenio con Universidades, redes de investigación e Institutos de Investigación nacionales e internacionales	SI	SI	SI	SI	SI
DA2: Sensibilizar y comprometer a la comunidad universidad a adoptar una cultura de eficiencia operacional a través de la gestión por procesos					



DA3: Promover el uso eficiente de los recursos financieros de la Universidad, mejorando la autogestión y priorizando el gasto	SI	SI	SI	SI	SI
DA4: Obtener certificaciones de calidad ISO que garanticen el funcionamiento eficiente de la gestión administrativa					

7.3.5 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo plazo

Una vez definidas las estrategias a desarrollar, así como su nivel de atraktividad de forma Realizar investigación global y para cada uno de los factores clave, es necesario relacionar cada una de ellas con los objetivos estratégicos planteados, para verificar la conexión entre ellos y determinar los caminos a seguir para el logro de cada uno de los objetivos planteados. La Tabla 11 muestra los objetivos estratégicos versus las estrategias a implementar para cada uno.

Tabla 11. Matriz de Estrategias versus Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Potenciar la investigación científica básica y aplicada con mayor enfoque en la biodiversidad y los recursos de la región, sistematizando y difundiendo, los conocimientos ancestrales, las tecnologías, arte y cultura de los diferentes pueblos y nacionalidades amazónicas, bajo estándares de rigurosidad, disciplina académica y responsabilidad, enfocada a la generación de nuevo conocimiento, desarrollo tecnológico y generación de patentes	Fortalecer los procesos de investigación científica, orientados a la generación de nuevos conocimientos y su difusión a nivel nacional e internacional. (DO1)
	Promover la creación de proyectos de investigación en convenio con Universidades, redes de investigación e Institutos de Investigación nacionales e internacionales (DA1)
Ejecutar procesos educativos de pregrado y posgrado, que permitan formar profesionales competentes, capaces de generar nuevos conocimientos a través de la investigación científica y resolver los problemas locales, regionales y nacionales	Fortalecer la gestión de ambientes de aprendizaje y de bienestar institucional que garanticen una mayor calidad de los procesos académicos (FO1)
	Fortalecer la gestión del personal académico fomentando la formación y capacitación de la planta docente en áreas de conocimiento de su pertinencia a fin de que responda a los requerimientos de calidad del proceso enseñanza-aprendizaje (FO2).
	Ofertar nuevos programas de pregrado en función de las necesidades de la sociedad local y nacional, así como oferta de posgrado en alianza estratégica con las mejores universidades del mundo (FA1)



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
	Implementar políticas y procedimientos de mejora continua y aseguramiento de la calidad de los procesos académicos promoviendo la acreditación a nivel nacional e internacional de la Institución y su oferta académica (FA2)
Contribuir al desarrollo local, regional y nacional, propiciando una mejor interacción Universidad-Sociedad mediante planes y programas que contengan nuevas alternativas, o modelos de vida y de producción para solucionar los problemas ambientales, sociales y tecnológicos que permitan el desarrollo equilibrado del hombre y conservación de la naturaleza de la región amazónica.	Consolidar las actividades de vinculación de la universidad con el entorno social y productivo, con una óptica interdisciplinaria, acorde a las necesidades detectadas a nivel local y regional (FO3).
	Consolidar las actividades de vinculación de la universidad con el entorno social y productivo, con una óptica interdisciplinaria, acorde a las necesidades detectadas a nivel local y regional (FO3).
	Fortalecer los procesos de seguimiento a graduados, prácticas pre-profesionales e inserción laboral (FA3)
Mejorar la eficiencia en la gestión administrativa para generar un soporte organizativo y operativo eficiente enfocado hacia el logro de la excelencia	Sensibilizar y comprometer a la comunidad universidad a adoptar una cultura de eficiencia operacional a través de la gestión por procesos (DA2)
	Promover el uso eficiente de los recursos financieros de la Universidad, mejorando la autogestión de las instancias internas pertinentes y priorizando el gasto (DA3)
	Fortalecer el Sistema comunicación e información académico-administrativo a fin de mejorar los procesos internos y responder con eficiencia los requerimientos de los organismos de control (DO3)
	Obtener certificaciones de calidad ISO que garanticen el funcionamiento eficiente de la gestión administrativa (DA4)
	Actualizar y adecuar la normativa de la UEA en coherencia con la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Educación Superior y demás reglamentos sobre educación superior vigentes (DO4)

7.4. MOMENTO TÁCTICO (Implementación Estratégica)

7.4.1. Objetivos Tácticos (a corto plazo)

Una vez definidos los objetivos estratégicos a largo plazo (OLP) además de las estrategias que permitirán su logro, se debe definir obje-



tivos a corto plazo que se configuran como los hitos mediante los cuales se puede medir el logro de las estrategias. La Tabla 8 muestra cada uno de los objetivos tácticos planteados para cada uno de los OLP.

Tabla 12. Objetivos Tácticos

Objetivos Estratégicos	Objetivos Tácticos
Potenciar la investigación científica básica y aplicada con mayor enfoque en la biodiversidad y los recursos de la región, sistematizando y difundiendo, los conocimientos ancestrales, las tecnologías, arte y cultura de los diferentes pueblos y nacionalidades amazónicas, bajo estándares de rigurosidad, disciplina académica y responsabilidad, enfocada a la generación de nuevo conocimiento, desarrollo tecnológico y generación de patentes (OE1)	Incentivar la participación de docentes en proyectos de investigación multidisciplinarios en función de las líneas de investigación de la Universidad y del País tomando en cuenta la Pertinencia
	Incentivar la participación de docentes en proyectos de investigación multidisciplinarios en función de las líneas de investigación de la Universidad y del País tomando en cuenta la Pertinencia
	Fomentar la publicación de artículos científicos en revistas indexadas de alto impacto ubicadas en los cuartiles superiores (Q1 y Q2) del ranking SCIMAGO y en bases de datos SCIELO, ISI WEB y LILACS
	Fomentar la escritura de libros y capítulos de libros revisados por pares
	Desarrollar investigación básica y aplicada enfocada a la creación de innovaciones y patentes
	Gestionar un mayor número de convenios de investigación a fin de formalizar alianzas estratégicas con otros organismos.
	Promover la participación de los docentes en las redes de investigación con el objeto de desarrollar en forma participativa proyectos de investigación multidisciplinarios
Ejecutar procesos educativos de pregrado y posgrado, que permitan formar profesionales competentes, capaces de generar nuevos conocimientos a través de la investigación científica y resolver los problemas locales, regionales y nacionales (OE2)	Promover la formación de personal docente en las áreas propias de su formación así como en aspectos pedagógicos y curriculares
	Fortalecer los procesos de selección y evaluación docente en función de lo que establece el Reglamento de Carrera y Escalafón Docente
	Diseñar proyectos de nuevas carreras de pregrado y posgrado acordes a la demanda social y a las necesidades de la localidad y del país



	Realizar estudios prospectivos de las carreras con el fin de garantizar su acreditación
	Brindar las herramientas necesarias para que los estudiantes desarrollen habilidades de investigación, pensamiento crítico y razonamiento lógico en base al modelo educativo complejo vigente en la Universidad Estatal Amazónica
	Organizar e Implementar la Unidad de Titulación especial en conformidad con la normativa vigente
Contribuir al desarrollo local, regional y nacional, propiciando una mejor interacción Universidad-Sociedad mediante planes y programas que contengan nuevas alternativas, o modelos de vida y de producción para solucionar los problemas ambientales, sociales y tecnológicos que permitan el desarrollo equilibrado del hombre y conservación de la naturaleza de la región amazónica. (OE3)	Desarrollar proyectos de vinculación con la colectividad fomentando la participación activa de docentes y estudiantes
	Ofertar programas de educación continua con diseños instruccionales de la más alta calidad y en función de la demanda de capacitación de la comunidad local y regional
	Crear programas de inserción profesional de los estudiantes de la carrera a fin de identificar mecanismo que permitan su rápida inserción en el campo laboral
	Incrementar la eficiencia del sistema de seguimiento a graduados mejorando la participación de estos en las actividades académicas de la Universidad, y el análisis de la pertinencia de las carreras
	Monitorear el impacto de los proyectos de vinculación de la universidad a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos y adoptar las medidas correctivas necesarias.
	Impulsar la creación de emprendimientos en todas las áreas de formación que oferta la Universidad
Mejorar la eficiencia en la gestión administrativa para generar un soporte organizativo y operativo eficiente enfocado hacia el logro de la excelencia (OE4)	Aplicar una gestión por procesos que permita mejorar la eficiencia en la ejecución de tareas académicas y administrativas
	Incrementar la eficiencia de la gestión financiera de la Institución
	Fomentar el la actualización y el cumplimiento de los reglamentos internos vigentes en la Institución
	Diseñar e implementar las condiciones para alcanzar acreditaciones de calidad ISO



7.4.2. Políticas

Las Políticas son los límites del accionar de la Institución y acotan la implementación de las estrategias. Incluyen las directrices, reglas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos planteados. Las siguientes son las Políticas que guiarán la ejecución del Plan Estratégico Institucional, así como el accionar de cada uno de los involucrados:

- La U.E.A. desarrolla sus actividades académicas y administrativas alineadas a los objetivos nacionales de desarrollo fomentando una visión global y multidisciplinaria
- Actúa con responsabilidad social y con ética en concordancia con sus principios y valores
- Brinda un sistema de formación integral de profesionales a nivel de pregrado y posgrado con altos niveles de calidad y pertinencia
- Garantiza el rescate de los saberes ancestrales y la inclusión de poblaciones históricamente excluidas en todas sus actividades académicas
- Promueve la integración de la docencia, vinculación e investigación con el objetivo de proponer soluciones a los problemas reales de la sociedad.
- Promueve la mejora continua de sus procesos académicos y administrativos y proporciona los mecanismos necesarios para garantizar la adecuada ejecución de sus actividades institucionales.
- Fomenta la formación y capacitación del talento humano para potencializar el capital intelectual de la institución
- Promueve Innovación y la Internacionalización como cultura institucional
- Actualiza constantemente la normativa interna que regula las actividades institucionales en concordancia con la legislación vigente a nivel nacional



Tabla 13. Acciones y Tareas a Desarrollar para el cumplimiento de los Objetivos

Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Acciones	Tareas	Cronograma					Responsable (Cargo)	Indicadores (modelo de evaluación CIAACES) relacionados
				2017	2018	2019	2020	2021		
Potenciar la investigación científica básica y aplicada con mayor enfoque en la biodiversidad y los recursos de la región, sistematizando y difundiendo los conocimientos ancestrales, las tecnologías, arte y cultura de los diferentes pueblos y nacionalidades amazónicas, bajo estándares	Incentivar la participación de docentes en proyectos de investigación multidisciplinarios en función de las líneas de investigación de la Universidad y del País	Diseño y Actualización de un sistema de control de ejecución, evaluación del impacto e información del Plan de Investigación que responda a las líneas de investigación de la Institución y que contribuya al PNBV del país	Actualización del Plan de Investigación	x x	x	x	x	x	Director de Investigación	Director de Investigación
			Seguimiento y Evaluación de los proyectos de investigación	x	x	x	x	x		
			Fomentar la conformación de grupos de investigadores multidisciplinarios	x	x	x	x	x		
	Fomentar la escritura de libros y capítulos de libros revisados por pares	Diseño y desarrollo de planes de capacitación sobre metodología	Capacitación en Metodología de la Investigación y uso de bibliotecas virtuales	x	x	x	x	x	Director de Investigación	Investigación Regional, producción Científica, Libros revisados por Pares

73

75



OE2: Ejecutar procesos educativos de pregrado y posgrado, que permitan formar profesionales competentes, capaces de generar nuevos conocimientos a través de la investigación científica y resolver los problemas locales, regionales y nacionales	Promover la formación docente en las áreas de su formación así como en aspectos pedagógicos y curriculares	Implementación de Cursos permanentes de capacitación para la formación en técnicas pedagógicas, didácticas y actualización de conocimientos	Determinación de necesidades de capacitación	x	x	x	x	x	x	Oferta Académica: Políticas y Procedimientos (Gestión de la calidad); Evaluación Docente
			Desarrollo de la semana curricular	x	x	x	x	x	x	
			Implementación de Cursos de Capacitación	x	x	x	x	x	x	
			Planificación de necesidades de la planta docente	x	x	x	x	x	x	
			Evaluación de la pertinencia del perfil profesional de los docentes con las asignaturas	x	x	x	x	x	x	
			Análisis constante de los procesos de enseñanza - aprendizaje y la pertinencia entre las asignaturas de las mallas curriculares y la formación de posgrado de la planta docente							
			Análisis constante de los procesos de enseñanza - aprendizaje y la pertinencia entre las asignaturas de las mallas curriculares y la formación de posgrado de la planta docente							





Mejorar la infraestructura tecnológica en función de la promoción y uso de las tics de acuerdo de acuerdo a la proyección de crecimiento estudiantil	Diagnóstico de necesidades de conectividad en función de la proyección de crecimiento estudiantil	x	x	x	x	x	x	Conectividad, Innovación tecnológica, Cobertura a Estudiantes	TC, Oficinas MT/TP, Calidad de aulas, Espacios de Bienestar
Incrementar la capacidad física en espacios de aprendizaje en función de la proyección de crecimiento estudiantil	Diagnóstico de necesidades de infraestructura física (aulas, espacios para docentes)	x	x	x	x	x	x		
	Construcciones y Adquisición de mobiliario								

81



	Organizar e implementar la Unidad de Titulación especial en conformidad con la normativa vigente	Diagnóstico y evaluación de mallas curriculares en función de las necesidades de los empleados	Diagnóstico de opinión de los empleados de la UEA		x					Uso del seguimiento a graduados
			Análisis de las mallas curriculares en función del diagnóstico realizado a los empleados		x					Directores departamentales (Decanos/as); Coordinadores de Carrera; Dirección Académica; Vicerrectorado Académico
		Realizar campañas de integración y participación activa de los graduados de la UEA	Plan de campañas de promoción e integración por carreras	x						
			Ejecución de campañas de integración	x	x	x	x	x		
Contribuir al desarrollo local, regional y nacional, propiciando una mejor interacción	Desarrollar proyectos de vinculación con la colectividad fomentando la participación activa de docentes y estudiantes	Consolidación de proyectos que contribuyan a la resolución de los problemas científicos-co-técnicos	Fortalecimiento y/o establecimiento de alianzas estratégicas con entidades de desarrollo	x		x	x	x		Proyectos de vinculación; Plan de Vinculación; Gestión de Recursos de Vinculación
										Dirección de Vinculación; Directores Departamentales (Decanos/as); Director Educación Continua; Centro de Emprendimientos





Universi- dad-So- ciedad mediante planes y programas que contie- gan nuevas alternativas, o modelos de vida y de producción para solu- cionar los problemas ambienta- les, sociales y tecnoló- gicos que permitan el desarrollo equilibrado del hombre y conserva- ción de la naturaleza de la región amazónica			y a la gene- ración de innovacio- nes en los sectores agropecua- rio, agroin- dustrial, ambiental, turismo y los que se desarrollan en el Centro de Inves- tigación Posgrado y Con- servación Amazónica	Renovación y/o estable- cimiento de conve- nios con gobiernos locales y regionales, instituciones educativas y organi- zaciones productivas	x		x			
				Seguimiento y evalua- ción del im- pacto de los proyectos de vincula- ción	x		x			
Ofertar pro- gramas de educación continua con diseños instruccio- nes de la más alta calidad y en función de			Construc- ción de cultura de forma- ción en la ciudadanía mediante la educación y la capacita- ción	Renovación y/o estable- cimiento de conve- nios con instituciones educativas y sanitarias, así como	x		x			

85







8. GLOSARIO

- **Acciones:** Son las grandes orientaciones o caminos a seguir para el logro de los objetivos de la entidad (SENPLADES, 2011)

- **Actividades:** Son las tareas que responden a cada una de las metas propuestas, ordenadas en forma lógica y secuencial, con el propósito de conseguir los resultados esperados. (SENPLADES, 2011)

- **Atractividad:** Se define como el elemento más complejo que aglutina, explica y complementa a otros de uso más tradicional en economía como son los de competitividad y capacidad de los territorios para desarrollarse y captar recursos y factores externos

- **Evaluación:** Evaluación es la comparación de los objetivos con los resultados y la descripción de cómo dichos objetivos fueron alcanzados. Una evaluación nos indica qué está funcionando y qué no lo está, qué debemos mantener y qué debemos cambiar. Las evaluaciones constituyen una herramienta para tomar decisiones, pero ellas por sí solas no toman decisiones ni hacen los cambios.

La evaluación es un conjunto de acciones o actividades organizadas y sistemáticas que se realizan para reconocer los avances y logros de un programa y/o proyecto, y a su vez sirven para reforzarlo o desactivarlo. También se utiliza para detectar los problemas y obstáculos, hacer modificaciones y evitar errores, de tal manera que se incrementen los resultados positivos.

- **Indicador:** Un indicador es una expresión cuantitativa o cualitativa del valor o propiedad de una acción del trabajo universitario. Los diferentes criterios de calidad requieren de una definición operacional que les proporcione significado, especificando las actividades u operaciones necesarias para verificarlos. Esta definición operativa se denomina indicador. Los Indicadores pueden ser números, medidas, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

- **Indicadores de Gestión:** Estos son la expresión cuantitativa del comportamiento de una institución, de un área o proceso; cuya magnitud, de ser comparada con algún otro nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomaron acciones correctivas o preventivas según el caso.

- **Índice:** En general, se refiere a un tipo de medida compuesta que resume varios indicadores u observaciones específicas sobre un mismo fenómeno. Busca representar de manera más cabal la dimensión general al conjunto de medidas que lo componen.

- **Plan:** Es un conjunto coherente de objetivos de orden cualitativo y de metas específicas a los cuales se les han fijado prioridades y plazos para su logro, previéndoseles los recursos físicos, los recursos financieros y las medidas que requiere su ejecución.

- **Planificación Estratégica:** Proceso



mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización; oportunidades y amenazas externas que enfrenta la organización, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro.

- **Plan Operativo Anual (POA):**

Constituye un desglose del plan general. Es el instrumento que para el logro de los objetivos de gestión: define las operaciones necesarias, estima el tiempo de ejecución, determina los medios (recursos financieros y no financieros requeridos), designa a los responsables para el desarrollo de las operaciones y establece indicadores de los resultados a obtenerse en el periodo que cubre.

- **Programa:** Es un conjunto de proyectos organizados y estructurados dentro de una misma lógica secuencial, afinidad y complementariedad, agrupados para alcanzar un objetivo común (SENPLADES, 2011)

- **Proyecto:** Conjunto ordenado de antecedentes, estudios, conclusiones y propuestas que permiten estimar o juzgar la conveniencia o no de destinar recursos a una unidad ejecutora para su ejecución correspondiente.

- **Monitoreo:** El Monitoreo es un proceso de control gerencial destinado a observar sistemáticamente un conjunto de procesos de la gestión, con el fin de hacer los ajustes necesarios en las actividades y estrategias con el propósito de cumplir de manera óptima los objetivos de la gestión, expresados en el Plan Operativo, con un manejo adecuado de los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

- **Fortalezas:** son las características positivas internas que deben potenciarse

para lograr una gestión eficiente e impactos nacionales positivos. (SENPLADES, 2011, Guías Metodología de Planificación Institucional)

- **Oportunidades:** son características positivas externas. Son factores del medio que deben aprovecharse para el beneficio de la institución. (SENPLADES, 2011, Guías Metodología de Planificación Institucional).

- **Debilidades:** son deficiencias internas de la institución, en las que se debe trabajar para cambiar o eliminar. (SENPLADES, 2011, Guías Metodología de Planificación Institucional).

- **Amenazas:** son situaciones negativas externas, que inciden en el accionar de la institución, que, si bien no pueden cambiarse, deben tomarse en cuenta para minimizar su impacto. (SENPLADES, 2011, Guías Metodología de Planificación Institucional).

- **Visión:** Es una imagen proyectada del futuro deseado por la organización, es una declaración general que describe la situación a la que la institución desea llegar dentro de los próximos años.

- **Misión:** Es la razón de ser de la institución, y parte del rol y las competencias de la misma. El consenso y la participación son elementos fundamentales a la hora de definir la misión, ya que permiten el compromiso y la motivación necesaria para movilizar a las y los integrantes de la organización.

- **Valores:** Son un conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad; representan su orientación y cultura institucional. Toda organización tiene un conjunto de valores, que pueden estar implícitos o explícitos, y deben ser analizados y, si fuera el caso, ajustados y redefinidos.



9. REFERENCIAS

- Asamblea, N. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito.
- Asamblea, N. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. Quito.
- CEAACES, C. d. (2014). Informe de Evaluación Institucional UNIANDES. Quito.
- CES, C. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior. Quito.
- CES, C. (2014). Reglamento de Sanciones. Quito.
- CES, C. (2015). Reglamento de Régimen Académico. Quito.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pastaza. (2012). Plan de Ordenamiento Territorial de la Provincia de Pastaza al año 2025.
- Universidad Iberoamericana del Ecuador. (2015). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015 – 2019.
- UEA. Modelo Educativo de la Universidad Estatal Amazónica.
- UEA. (2012). Plan Estratégico de Desarrollo de la UEA 2012 – 2016.
- UEA. (2014). Plan de Mejoras de la UEA 2014 – 2015.
- UEA. (2014). Informe Autoevaluación Institucional 2013.
- CESLA (2016). Tendencias Latinoamericanas Ecuador. Recuperado de: http://www.cesla.com/archivos/Informe_economia_Ecuador_nov_2016.pdf
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65.
- Cornell University, INSEAD, & World Intellectual Property Organization. (2016). The Global Innovation Index 2016 Winning with Global Innovation. Recuperado de http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Prácticos*. Perú: Pearson Educación.
- Delors, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro*. Paris: UNESCO.



Moncada, G. (2010). Experiencias de vinculación con la sociedad en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. *Revista de Investigación Educativa*, 30, 107-134.

Morin, E. (1998). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa.

Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: UNESCO.

Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. (1997). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Chicago, Illinois: Irwin.

SENPLADES, S. (2011). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. Quito: Imprenta Mariscal.

Ramirez, R. (2016). *Universidad Urgente para sociedad Emancipada*. Ecuador. Quito: Senescyt, lesalc-Unesco.

Rumelt, R. P. (1997). Towards a strategic theory of the firm. *Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective*, 131-145.

Aranda, A. (2007). *Planificación Estratégica Educativa*. U.N.L. Loja.

