

USGP-H.C.U-No 028-02-2015

Portoviejo, 13 de febrero de 2015

Dra.

Ximena Guillén Vivas

Rectora

Ciudad.-

Por la presente doy a conocer a usted la Resolución No. **USG-H.C.U-No 028-02-2015** tomada por el Honorable Consejo Universitario en su Sesión Ordinaria del día 12 de febrero de 2015, la misma que dice literalmente:

“Aprobar el Plan Estratégico Institucional de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, para el período 2015-2019”.

Particular que comunico para su conocimiento, así como para los fines legales consiguientes.



Ec. Marcos Palma Palma
SECRETARIO GENERAL (E)
UNIVERSIDAD SAN GREGORIO

cc. Vicerrector Académico, Director General de Desarrollo Institucional, Jefe Departamento de Planificación, Jefe del Departamento de Evaluación y Gestión de Calidad de la Universidad San Gregorio de Portoviejo



Involucrados estratégicos:

Dra. Ximena Guillen Vivas :Rectora
Ab. Marcelo Farfán Intriago : Vicerrector Académico
Dra. Lyla Alarcón de Andino: Directora Académica
Arq. Jaime Alarcón Zambrano: Director de Desarrollo Institucional:

Directores de carrera:

Ab. Jorge Luis Villacreces (Derecho)
Arq. Juan Carlos Mera Cedeño (Arquitectura)
Ing. Mariela Coral López (Diseño Gráfico)
Ec. Julio César Silva Ruiz (Finanzas y Comerc. Ext.)
Lcdo. Julio Gereda Carrillo (Ciencias Comunicación)
Lcda. Gina Molina Molina (Ecoturismo)
Dra. Lucía Galarza Santana (Odontología)
Ing. Sonia Párraga Muñoz (Computación)
Ing. Paúl Borja Palma (Auditoría y Gestión Emp.)
Ing. Galo Cano Pita (Marketing)
Lcda. Glenda Caicedo Arévalo (Educación Inicial)
Lcda. Patricia Romero Hidrovo (Centro Idiomas)

Jefes departamentales

Dr. Eleder Piñeiro: Investigación
Lcda. Tania Zambrano (Vinculación Sociedad)
Lcda. Laura Alarcón Barcia (Bienestar Est.)
Lcdo. Angel Looz Giler (Director Biblioteca)
Ing. Horacio Mendoza Párraga (Cultura)

Jefes departamentales

Ec. Lucia Zambrano Santos (Planificación)
Ec. Katty Looz Ávila (Evaluación)
Ing. Zenaida Alcívar (Talento Humano)
Ing. Grace Rodríguez Looz (Emprendimiento)
Ab. Jokir Reyna Zambrano (Asesora jurídica)
Ing. Duval Molina Palma (Jefe de DAN)
Lcda. Karla Astudillo Gutiérrez (CCT)
Dra. Nathaly Barreiro (Direct. Patología buc.)
Ing. Marcelo Véliz M. (Abast. y Serv.Gen.)
Lcda. Rita Intriago Alcívar (Contabilidad)
Ab. Eudaldo León Pico (Consultorio Jurídico)
Lcda. Conny Looz Cedeño (Conservatorio)
Ing. Reynaldo Farfán I. (Rep. Emp. y Trabaj.)
Ab. Jonny Mendoza Medina (Presid. Aso. Prof.)
Lcdo. Saul Giler (Trabajador social)
Ec. José Luis Morocho (Asist. de Serv.Gener.)
Sr. Yandry Aguayo (Rep. Estudiantil)
Sra. Nubia Valencia (Presid. Asoc. Estudiantes)

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2019



Equipo Técnico:

Arq. Jaime Alarcón Zambrano
Econ. Lucia Zambrano Santos

Equipo de apoyo:

Econ. Katty Loor Ávila
Lcda. Conny Loor Cedeño
Ing. Gissela Bravo Rosillo
Lcda. Glenda Caicedo Arévalo

Fotografía:

Lcdo. Daniel Valdivieso Solórzano
Srta. Victoria García

Diagramación

Ing. Marco Gallegos Macías



***PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2015-2019***

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



2015-2019

Misión

“Somos una Universidad innovadora que contribuye al desarrollo de la sociedad, a través de la generación de conocimientos y la formación de profesionales competentes; comprometida con la investigación, la ciencia, la tecnología, la cultura y los valores”.

Visión

“Ser una Universidad de excelencia académica, investigación e innovación; promotora del desarrollo, la cultura, la identidad y el pensamiento; sustentada en el humanismo, la solidez institucional, los valores y la vinculación con la colectividad”.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2019

INDICE	Pags.
Presentación	3
1. Análisis histórico y diagnostico situacional	5
1.1. Generalidades	5
1.1.1. Estructura organizacional	6
1.1.2. Oferta académica	9
1.1.3. Población estudiantil	11
1.2. Diagnóstico situacional interno	12
1.2.1. Gestión institucional	13
1.2.2. Gestión académica	19
1.2.3. Gestión de investigación	27
1.2.4. Gestión de vinculación con la sociedad	29
1.2.5. Gestión de bienestar estudiantil	32
1.3. Diagnóstico situacional externo	34
1.3.1. Político legal	35
1.3.2. Económica	36
1.3.3. Social	37
1.3.4. Tecnológica	38
1.4. Stakeholders	39
1.4.1. Estudiantes	39
1.4.2. Proveedores	39
1.4.3. Competencia	39
1.5. Proceso de planificación	39
1.5.1. Marco legal	40
1.5.2. Planificación orientada en función del Modelo Educativo de la Universidad San Gregorio de Portoviejo	44
1.5.3. Alineación a la planificación nacional	45
1.5.4. Metodología de trabajo	48
1.6. Análisis estratégico: FODA	53
1.7. Análisis Stakeholders	63
2. Plan Estratégico Institucional	69
2.1. Direccionamiento estratégico	69
2.1.1. Misión	69
2.1.2. Visión	69
2.1.3. Valores institucionales	70
2.1.4. Políticas institucionales	71
2.1.5. Objetivos estratégicos	72
2.2. Estrategias vs Objetivos	73

PRESENTACIÓN



El Plan estratégico Institucional, es un documento que reúne los objetivos, estrategias y metas planificadas para el próximo quinquenio 2015-2019.

Para su elaboración, fue necesario el involucramiento de todos quienes forman parte de la universidad y son ejecutores de Planes operativos, desde luego liderado el proceso por las autoridades de la Institución.

Un proceso de interacción, participativo y consensuado que llevó a la obtención de retos estratégicos enfocados en la visión institucional.

El Plan Estratégico, fue el resultado de importante jornadas de trabajo, las cuales fueron planificadas previamente por la Dirección de Desarrollo Institucional en coordinación con el Departamento de planificación y en función del cronograma establecido fueron convocados los participantes del proceso. Es decir, que antes de llevarse a cabo el proceso hubo algunas reuniones preliminares para programar las actividades de trabajo.

Los aspectos a desarrollarse fueron divididos en 4 jornadas de trabajo cuyos temas trabajados fueron:

- *Definir los componentes de la parte filosófica de la Institución: Misión, Visión, valores corporativos, entre otros elementos, reunión que contó con el involucramiento de la alta Dirección y en la que se destaca la ratificación de los elementos misión, visión y valores corporativos y la definición de ejes estratégicos; lo cual trajo como resultados, la validación de la misión, y con ligeros cambios en la visión y los valores corporativos.*
- *Una jornada de profunda interacción en la que se analizó el contexto interno en el marco de las debilidades y fortalezas, y, el contexto externo a través de las amenazas y oportunidades. No se descuidó, en este análisis, los stakeholders o grupos de interesados internos y externos en torno a los cuales giran las necesidades de la institución o también dependen de la Institución como medio de subsistencia.*
- *La formulación de estrategias y objetivos tácticos y operativos, fue el propósito de la tercera reunión, en la que en función del análisis FODA y el análisis de los stakeholders, se pudieron definir las estrategias que se convertirán en los retos o desafíos para el período, 2015-2019, así como también, la definición de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos para alinear las estrategias planteadas.*

- *La confrontación de objetivos vs. estrategias en el taller 4, en donde se pudo contrastar situaciones o desfases entre estos elementos y luego del respectivo análisis se procedió a validar las estrategias de acuerdo a los objetivos y en los casos en que las estrategias no cumplían con el alcance de algún objetivo, se procedió a apalancar el mismo creando las estrategias necesarias para lograr el alcance deseado.*

Recordando, que existe un plan de mejoras, cuyo vencimiento es el próximo marzo de 2016, se tuvo presente los objetivos y las estrategias planteadas de este documento, en algunos casos, fue necesario la ratificación de ciertos objetivos y estrategias del Plan, por considerar su validez a largo plazo.

Posterior a este, se realizó el compendio de información y se presentó el primer borrador para su aprobación por el H. Consejo Universitario, el cual, no estuvo sujeto a observancia y fue aprobado en febrero de 2015.

Luego de su aprobación, el plan fue socializado a la comunidad universitaria para su respectiva validación, en una reunión interactiva con los involucrados estratégicos y posteriormente socializado el plan vía correo corporativo para que se complemente y se enriquezca con alguna sugerencia final. Sugerencias que serán conocidas por las autoridades y en justicia a sus aportes serán incorporadas al documento final.

El documento está estructurado en dos partes, una que hace relación a las generalidades, el diagnostico estratégico interno y externo y el análisis FODA y de stakeholders, y la segunda, en el que se enfoca el direccionamiento estratégico y la presentación del plan propiamente dicho en forma matricial, en el que se observa en forma coordinada los objetivos y estrategias.

La gestión del plan es un compromiso de todos y depende de quién administre el cumplimiento de los objetivos y metas, ese es el propósito de las autoridades de la institución.

*Dr. Marcelo Farfán Intriago
Vicerrector Académico USGP*

1. ANÁLISIS HISTÓRICO Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Generalidades

La Universidad San Gregorio de Portoviejo es una Institución sin fines de lucro, cuyos orígenes tienen sus bases en la estructura de la Universidad Laica "Vicente Rocafuerte" de Guayaquil, extensión Portoviejo, cuya labor, fue iniciada el 20 de mayo de 1968, actividades educativas que cumplieron su ciclo y que durante su permanencia en Portoviejo no generaron crecimiento para la ciudad y no establecieron cimiento físico alguno que se pudiera identificar como Universidad, esto se convirtió en molestia para algunos ciudadanos(as) y profesionales manabitas, que vislumbraron la idea de querer una universidad libre de ataduras, una universidad que pudiera manejarse con sus propios recursos, una universidad diferente, capaz de desenvolverse en el entorno manabita con responsabilidad social y respondiendo a las necesidades que la provincia demandaba. Inicialmente un sueño, que luego se vería cristalizado por aquellos que siempre creyeron en el proyecto "Universidad San Gregorio", y fue el 21 de diciembre de 2000, que se crea la Universidad, mediante Ley 2000-33 del H. Congreso Nacional y promulgada en el registro oficial N° 229, como una entidad de derecho privado, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, sin fines de lucro, dedicada a la enseñanza superior y a la investigación científica, con domicilio principal en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí.

A Partir de allí, la Universidad "San Gregorio de Portoviejo", basa su existencia en la acción planificada, decidida y conjunta de quienes forman parte de la Institución: autoridades, catedráticos, empleados, trabajadores, estudiantes y fundamentalmente con el apoyo incondicional de la comunidad manabita, que ha logrado visualizar desempeños efectivos en la Institución, posicionando de a poco su principal propósito: formar profesionales altamente capacitados, con criterio humanista y acorde a las exigentes y avanzadas normas académicas de la educación superior actual.

Otorga certificados, títulos profesionales de tercer nivel, títulos y grados académicos de cuarto nivel, conforme a las leyes, convenios y tratados vigentes; reconoce y revalida los expedidos por otras instituciones de Educación Superior, nacionales y extranjeras legalmente reconocidas, de conformidad con la Ley, su Reglamento y demás instrumentos jurídicos aplicables.

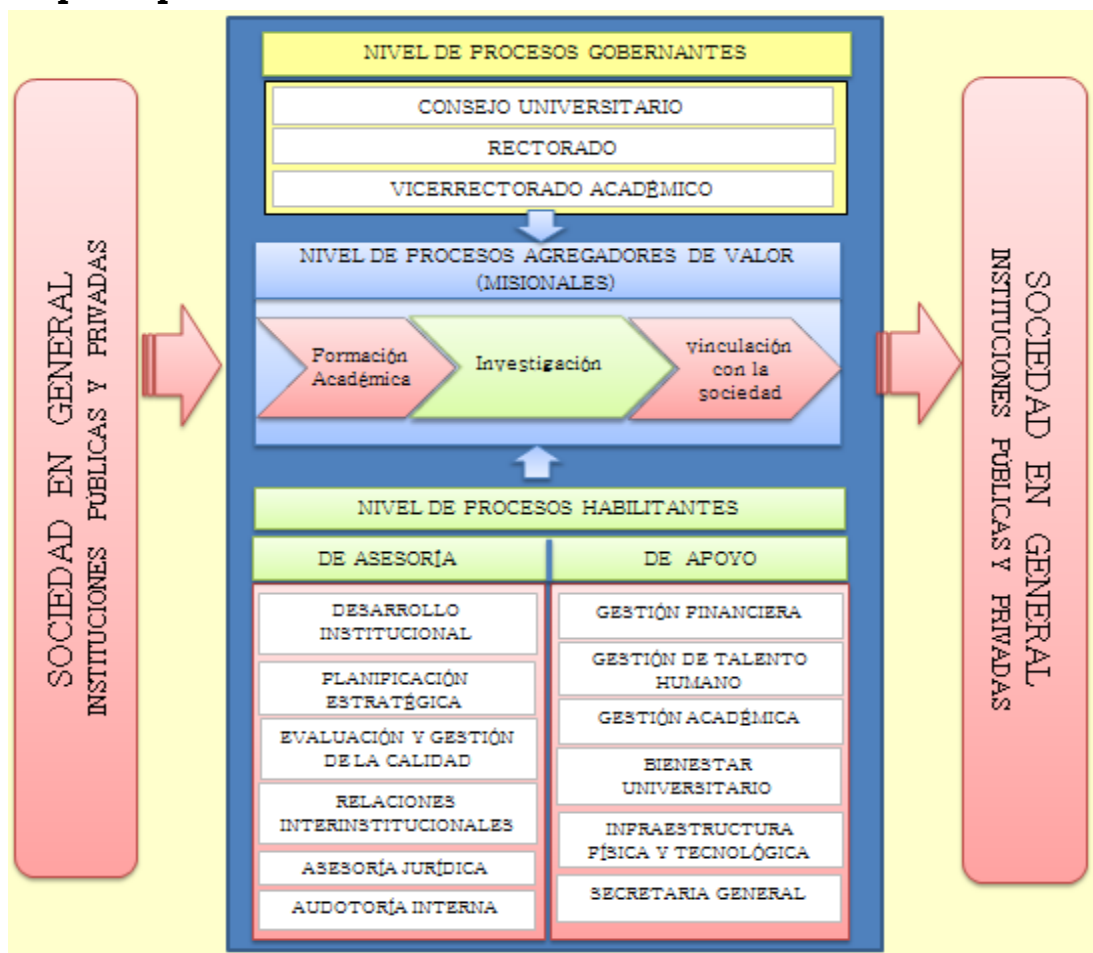
1.1.1. Estructura organizacional

La estructura orgánica de la Institución fue aprobada, según Resolución USGP-H.C.U-N° 138-07-2013, por el Honorable Consejo Universitario, base fundamental de la gestión Institucional, la cual se encuentra distribuida en niveles de gestión por procesos, que identifican el accionar administrativo, enfocado al servicio que se oferta.

1.1.1.1. Procesos

La gestión institucional abarca todo el nivel de gestión en forma global y la estructura organizacional está distribuida por niveles de gestión por procesos.

Mapa de procesos:



El mapa de procesos está distribuido en tres niveles importantes:

NIVEL GOBERNANTE: Es el nivel destinado a dirigir, legislar y hacer cumplir las políticas de la carrera y velar por el cumplimiento de la misión de la misma. Está conformado por:

- H. Consejo Universitario
- Rectorado
- Vicerrectorado Académico

NIVEL AGREGADOR DE VALOR: Es el nivel encargado de crear los beneficios que la institución ofrece a los estudiantes y a la sociedad en general, hacen la diferencia del resto de universidades, en relación al servicio académico que se oferta, la inversión en investigación y la vinculación con la sociedad. Está conformado por:

- Direcciones de Áreas Académicas
- Coordinaciones de Carrera.
- Educación Continua.
- Investigación y Transferencia.
- Vinculación con la sociedad.
- Estudio de Posgrados

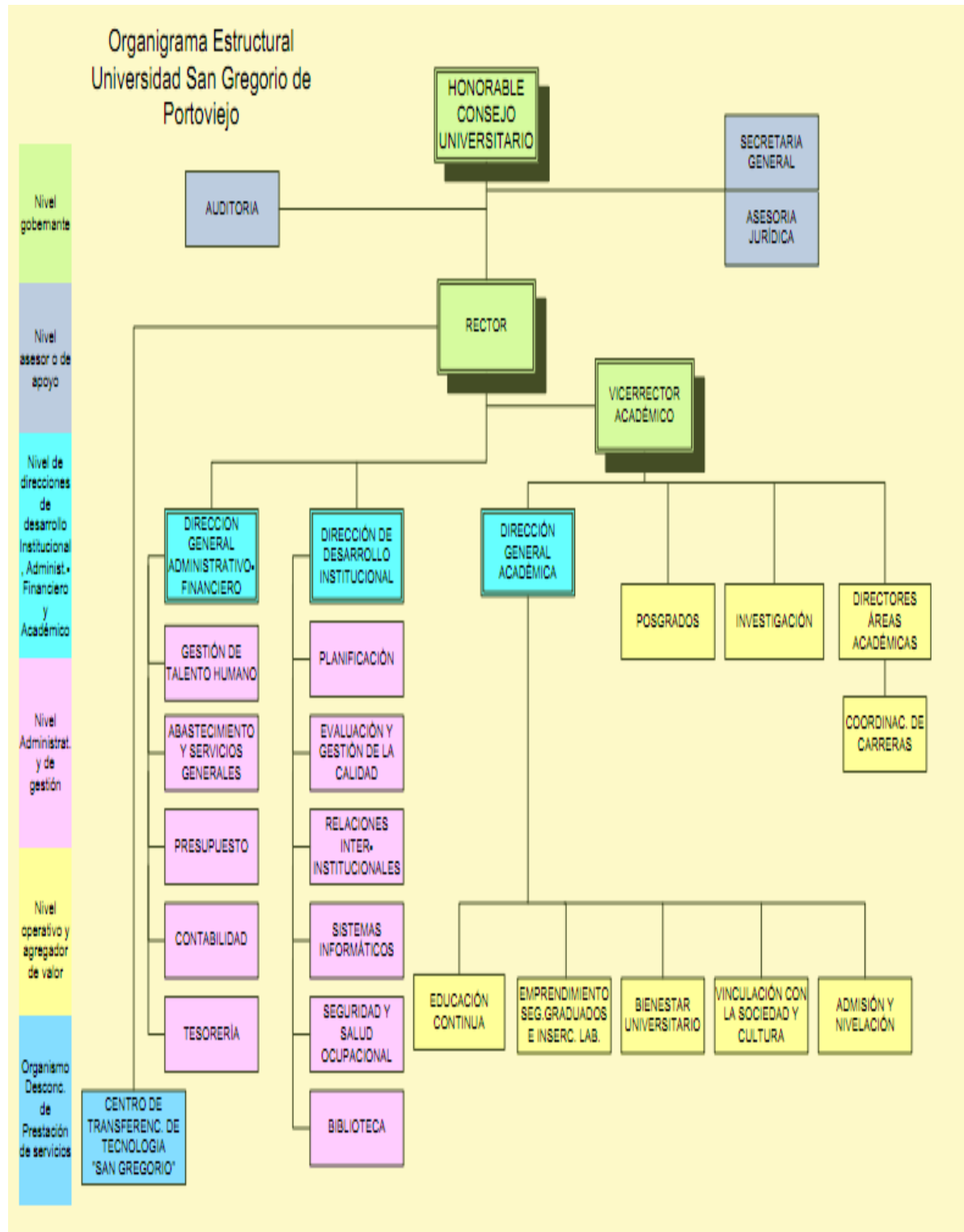
NIVEL HABILITANTE DE ASESORÍA: Destinados a dar soporte técnico y asesoría, influye en la toma de decisiones del Nivel Gobernante:

- Desarrollo Institucional
- Planificación
- Evaluación y Gestión de la calidad
- Relaciones interinstitucionales
- Auditoría Interna
- Asesoría Jurídica

NIVEL HABILITANTE DE APOYO: Destinados a brindar soporte logístico y técnico y además, posibilitar que las decisiones del Nivel Gobernante se cumplan. Está conformado por:

- Gestión del talento humano
- Gestión financiera
- Gestión académica
- Bienestar universitario
- Infraestructura física y tecnológica
- Secretaria general

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: Secretaría de Consejo Universitario

1.1.2. Oferta Académica

La oferta académica de la Institución esta direccionada a través de las siguientes carreras y unidades de estudio.

Carreras y Unidades de Estudio	Estado de actividad
Carrera de Arquitectura	Activa
Carrera de Finanzas y Relaciones comerciales	Activa
Carrera de Auditoría y contabilidad	Activa
Carrera de Ciencias de la Computación	Activa
Carrera de Ciencias de la Comunicación	Activa
Carrera de Producción de Radio y Televisión	En evacuación
Carrera de Comercio Exterior	En evacuación
Carrera de Derecho	Activa
Carrera de Diseño Gráfico	Activa
Carrera de Ecoturismo	En evacuación
Carrera de Educación Inicial	Activa
Carrera de Gestión empresarial	Activa
Carrera de Artes Escénicas	Activa
Carrera de Marketing	Activa
Carrera de Odontología	Activa
Centro de Idiomas	Activo
Conservatorio de Música	Activo

Personal administrativo y Docente

El personal administrativo, a febrero de 2015, está conformado por 101 colaboradores; 70 empleados y 34 trabajadores de limpieza y jardinería.

La planta de profesores está conformada por 167 profesionales, cuyo tiempo de dedicación está distribuido de la siguiente manera:

TIEMPO DE DEDICACIÓN	NÚMERO DE DOCENTES
Profesores a tiempo completo	130
Profesores a medio tiempo	32
Profesores a tiempo parcial	5
Total de la planta Profesores	167

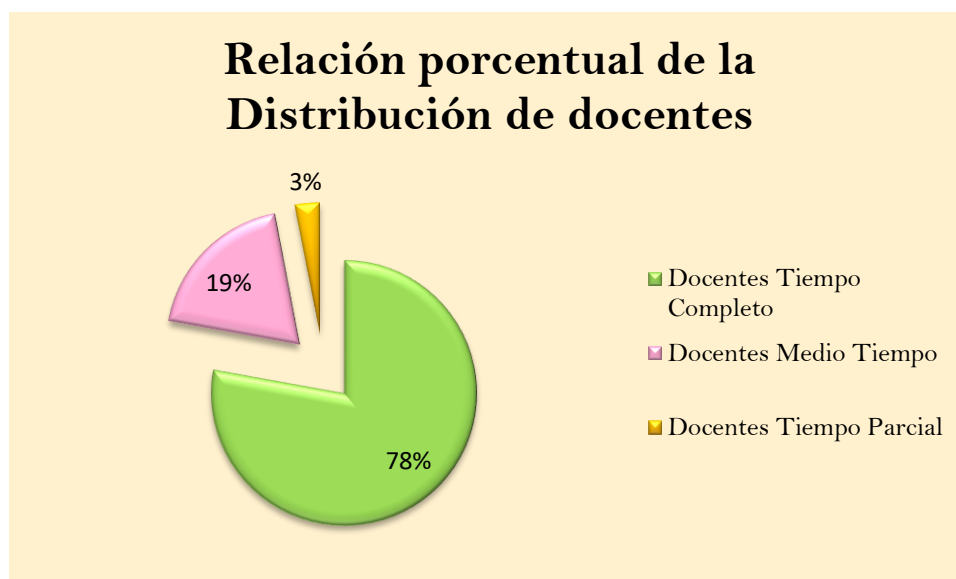
Fuente: Talento Humano

De acuerdo a la dedicación, la distribución por carrera de los docentes a febrero de 2015, está determinada de la siguiente forma:

RESUMEN POR CARRERAS - FEBRERO 2015

CARRERA	TC	MT	TP
ARQUITECTURA	9	6	1
AUDITORIA Y CONTABILIDAD	3	2	0
CENTRO DE IDIOMAS	6	0	0
CIENCIAS DE LA COMPUTACION	7	1	0
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	6	3	0
COMERCIO EXTERIOR	3	0	0
DERECHO	22	5	2
DISEÑO GRAFICO	7	1	0
ECOTURISMO	4	1	0
EDUCACION INICIAL	4	5	0
FINANZAS Y REL.COMERCIALES	5	3	0
GESTION EMPRESARIAL	3	0	0
MARKETING	7	2	0
ODONTOLOGIA	37	3	2
PRODUCCION RADIO Y TV.	1	0	0
INVESTIGACION	6		
	130	32	5

Fuente: Talento Humano

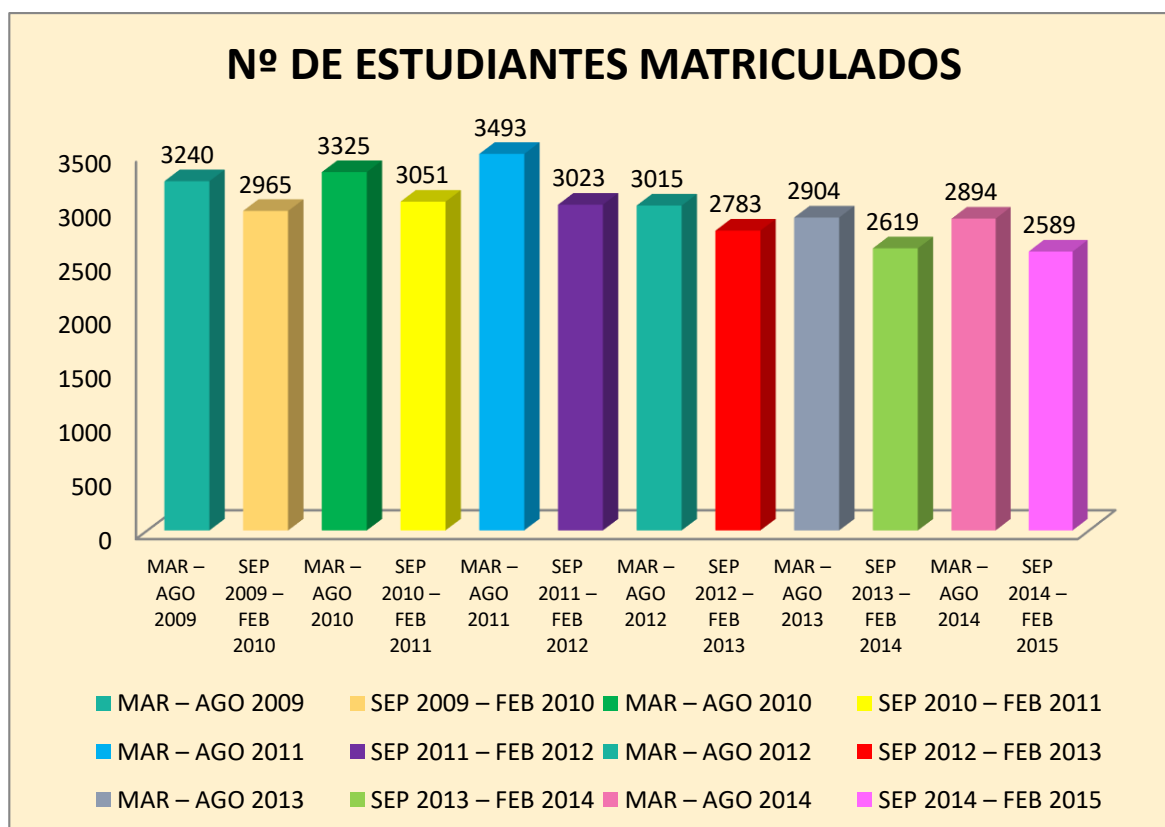


Fuente: Talento Humano

1.1.3. Población estudiantil

La población de estudiantes, registrados por periodos académicos a febrero de 2014 fue la siguiente:

PERIODO SEMESTRAL	Nº DE ESTUDIANTES
MAR – AGO 2009	3240
SEP 2009 – FEB 2010	2965
MAR – AGO 2010	3325
SEP 2010 – FEB 2011	3051
MAR – AGO 2011	3493
SEP 2011 – FEB 2012	3023
MAR – AGO 2012	3015
SEP 2012 – FEB 2013	2783
MAR – AGO 2013	2904
SEP 2013 – FEB 2014	2619
MAR – AGO 2014	2894
SEP 2014 – FEB 2015	2589



Fuente: Departamento de Tesorería

1.2. Diagnóstico situacional interno

Las condiciones internas, hace referencia a todo aquello que permite detectar la situación actual en la que se encuentra la institución y sobre las cuales tiene absoluto control, en este caso, las fortalezas y debilidades que están afectando positivamente o negativamente el desempeño institucional.

Desde sus inicios, como Universidad San Gregorio de Portoviejo en el 2000, hasta la presente fecha, son importantes e indiscutibles los cambios generados en la Institución, ya sea en el ámbito académico, de investigación, vinculación con la sociedad, bienestar universitario, todo esto bajo el direccionamiento de una gestión administrativa eficiente realizada por sus Directivos.

Para considerar el aspecto interno se dividió la parte organizativa de la institución en cinco niveles, considerados estos como ejes estratégicos, entre los cuales se pretende distinguir los aspectos positivos que se han logrado establecer y aquellos negativos que están afectando a la institución: Nivel institucional, académico, investigativo vinculación con la sociedad y bienestar estudiantil.

Nivel Institucional, en donde se pueden visualizar los parámetros directrices de la institución, el nivel académico como principal proceso agregador de valor, lo cual implica el quehacer institucional encargado de potenciar la formación académica de calidad, la posibilidad de ampliar la cobertura de servicios a nivel provincial, el ingreso de nuevos estudiantes y las necesidades emergentes y latentes de los estudiantes existentes; el nivel investigativo, el cual se convierte en un eje de apoyo al desarrollo académico y científico de la universidad, agregador de valor y potenciador del sector productivo en su inserción disciplinaria y multidisciplinaria en la problemática social; el nivel de vinculación con la sociedad, también agregador de valor, en el que se generan procesos que anexan la universidad al desarrollo y progreso de la comunidad y el nivel de bienestar universitario, que abarca toda la estrategia que debe desarrollarse para lograr el índice de satisfacción de la comunidad universitaria, en el que interviene la gestión interna para potenciar su bienestar integral dentro de la institución.

1.2.1. GESTIÓN INSTITUCIONAL

Desde el nivel institucional, es posible considerar: Talento humano, Planificación, Evaluación y Gestión de la calidad, Financiero y Contabilidad, Biblioteca y Relaciones Internacionales.

1.2.1.1. Departamento de Talento Humano

Desde este departamento, se maneja todo el recurso humano disponible de la institución, considerando las competencias y habilidades que permitan cumplir en forma acertada con la misión institucional, y desempeñando con responsabilidad sus funciones en procura de alcanzar los objetivos propuestos por la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Hace algún tiempo atrás, en la Universidad, no se consideraba la presencia de un departamento de talento humano, pues la atención a este importante recurso, estaba relegada a la gestión de un departamento de administración, cuyos desempeños eran muy generales, dedicados en exclusividad a las planillas de individuos, los files de los mismos y a la atención esporádica de las relaciones laborales.

En la actualidad, se cuenta con un departamento de Talento humano, cuya gestión va más allá de este enfoque tradicional, sus desempeños están encaminados al desarrollo integral de quienes laboran en la institución, lo cual se traduce en desarrollar sus competencias y habilidades profesionales, pero así mismo, lograr la convivencia y la armonía en el marco de los valores y el humanismo, que se resaltan en los principios institucionales.

En este campo del accionar institucional la gestión del departamento de talento humano es lograr la integración del conglomerado humano, que participe activamente en el proceso de mejora continua que está viviendo la universidad, pero sobre todo que se conviertan en los actores sociales del cambio y el desarrollo institucional.

El departamento actualmente, está en continuo apoyo a la gestión y administración del talento humano y entre las acciones pertinentes logradas esta, la definición de puestos de trabajo en el Manual de Funciones, el alcance de importantes planes de capacitación en los que temas referentes a la parte académica, de especialización a cada carrera, de

gestión administrativa y financiera, de motivación e integración; son entre otros aspectos, temas importantes considerados en las propuestas que cada año se realizan en este departamento para mejorar el perfil profesional, el rendimiento y la eficiencia laboral, así como también la sinergia e integración de la comunidad universitaria.

La estructuración del sistema de control y registro del Talento Humano de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, es otra de las actividades desarrollados por el Departamento de Talento Humano, en el que se actualiza diariamente la base de datos del personal docente y administrativo de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, creando archivos independientes que permitan generar informes dinámicos y actualizados y la entrega oportuna de certificados de trabajo e información actualizada, requerida por las autoridades y organismos competentes. Pese a las buenas intenciones y al importante trabajo realizado, es necesaria la incorporación de un sistema informático que integre todas las actividades que se desarrollan en este departamento.

Así mismo, otra de las acciones que se han logrado incorporar en este departamento es el mejoramiento continuo para el cumplimiento de los reglamentos, las relaciones interpersonales y atención personalizada al empleado y docente de la USGP, en lo que se ha podido evidenciar un trabajo orientado al servicio y por procesos, siempre apuntando al resultado, una atención ágil, oportuna y especializada y sobre todo el mejoramiento del clima laboral y la oferta de un servicio de calidad con calidez.

En la actualidad el talento humano que forma parte de la institución está conformado por:

La planta docente de la institución, está integrada por 130 profesores con dedicación a Tiempo Completo, 32 profesores a Medio Tiempo y 5 profesores a Tiempo Parcial. En lo referente a la titularidad, la institución cuenta con 27 profesores Titulares Principales y 52 profesores Titulares Auxiliares.

Mientras que la parte administrativa conformada por 101 personas, distribuidas entre personal administrativo, de servicio y de limpieza.

1.1.1.2. Departamento de Planificación

Realizando un recuento comparativo del periodo estratégico anterior (2010-2014), se puede decir, que se lograron superar muchas dificultades, en el que, si bien es cierto, no se lograron cumplir las metas propuestas en su totalidad, en conjunto, se puede señalar como un periodo exitoso por el avance y transformación experimentada, en todos los ámbitos del acontecer institucional, lo cual se hace evidente por su nivel de significancia, trascendencia e impacto generado.

Desde el ámbito de la Dirección de Desarrollo Institucional, la elaboración de un plan de mejoras fue un paso obligatorio para hacer frente a los requerimientos de los organismos de control de la educación superior CES y CEAACES, luego de una merecida categorización institucional. El plan de mejoras, se convirtió entonces, en el POA emergente, cuya vigencia de dos años, ha permitido que se reestructure los planteamientos del PEI y se trabaje en función de las necesidades más apremiantes de la institución y que a la presente fecha, luego de su primer año de gestión se ha logrado cumplir las metas en un 79,41%.

El 2015, será un año de reordenamiento estratégico, es decir, se cierra el ciclo del PEI 2010-2014 y se da inicio a un nuevo periodo (2015-2019), en el que se debe insertar los objetivos del Plan de Mejoras, y el planteamiento de nuevos objetivos estratégicos cuyos lineamientos deben estar ajustados al PNBV.

Es preciso indicar como debilidad en el departamento, la carencia de un sistema informático que permita generar las cifras estadísticas y la emisión del seguimiento respectivo al plan estratégico institucional, así como también, la conexión informática entre presupuesto y el nivel de gestión de planes operativos.

1.1.1.3. Departamento de evaluación y gestión de la calidad

Este departamento, inicialmente surge como Comité de Evaluación por sugerencia del Asesor académico externo Máster Jorge Lombeida en el 2011, cuya finalidad era la de apoyar y contribuir a los procesos de evaluación del CEAACES, situación que luego fue formalizada, convirtiéndose en la contraparte institucional responsable de la organización y entrega de la información requerida por este Organismo de Educación Superior, cuya meta a corto plazo, era superar la categoría en la

que el CEAACES había ubicado a la Universidad, de acuerdo al Mandato Constituyente 14.

Ante este reto, el comité, conformado por un grupo de profesionales exitosos, en coordinación con la Directora General académica, logró protagonismo en la evaluación Institucional realizada por el CEEACES en enero del 2012, promoviendo la categorización de la Institución de la “E” a la “D” y más tarde, en noviembre 2013, de la categoría “D” a la “C”.

Ante este logro alcanzado, por decisión de las autoridades y apoyada por los requisitos legales pertinentes, el “Comité de evaluación institucional es elevado al actual Departamento de Evaluación y Gestión de la Calidad.

Este departamento, es un órgano administrativo y de gestión, encargado de dirigir y coordinar los procesos de Evaluación Interna, Evaluación Externa y Acreditación de la Universidad, así como también en el fortalecimiento de la planificación y de la evaluación interna de la institución con ética e imparcialidad en el manejo de la información.

Así mismo, está en comunicación permanente con las autoridades institucionales y académicas, aportando con los resultados emitidos a la acertada toma de decisiones y a la adopción de medidas preventivas y correctivas en los casos que así se determinase.

Entre sus políticas, se destaca el fomentar una cultura de evaluación a través de procesos permanentes de evaluación, contribuir al mejoramiento continuo e impulsar una dinámica permanente entre planificación, ejecución y evaluación.

En la actualidad, sus desempeños más importantes se relacionan con el liderazgo en el proceso de elaboración e ingreso de la información del Plan de mejoras 2014 – 2016 a la Plataforma informática diseñada para el efecto, el ingreso de información relevante de las carreras al SENESCYT, la evaluación integral a todos los estamentos de la universidad (Plan de mejoras 2014 – 2016), y el acompañamiento al proceso de Diseño y Rediseño de las Carreras que ofertará la Universidad bajo la coordinación de la Dirección General Académica.

Otro de los retos a los que se enfrentará el departamento es la categorización de las carreras, y en este campo, la tarea es ardua por todo lo que conlleva el proceso, sin embargo, el compromiso está asumido y las iniciativas estratégicas están planteadas para afrontar situaciones de esta naturaleza.

Los logros más significativos de la gestión de este Departamento desde su gestación, es la participación decidida y comprometida en los procesos de evaluación realizada por los organismos de control de la educación superior.

1.1.1.4. Departamento financiero y contabilidad

El departamento financiero desarrolla un rol muy importante en la institución, pues es el encargado de direccionar los procesos financieros, contables y presupuestarios.

Durante el ciclo anterior, se ha visto sujeto a varias etapas de transición por los cambios de directivos al que se ha visto sujeto, sin embargo, no se ha descuidado la administración contable de sus recursos y se ha podido emitir la pertinente información respecto a sus competencias y de acuerdo a los lineamientos contables y normas internacionales financieras de contabilidad.

Se ha llevado con normal la ejecución y el control presupuestario, en el que se ha podido evidenciar la canalización de recursos de forma eficiente y de acuerdo a las prioridades que la institución debía cubrir.

Se ha presentado inconvenientes en la captación de recursos, referente al cobro de las colegiaturas, por lo que se prevé el desarrollo de un sistema de cobranzas que evite los conflictos respecto al retraso de los pagos pertinentes.

1.1.1.5. Biblioteca general y Departamento de Relaciones internacionales

Biblioteca General

Entre las gestiones desarrolladas por la Biblioteca General, está el **Proyecto Alfabetización Informacional**, el mismo que implica llevar a cabo una serie de actividades que han permitido incentivar el conocimiento, habilidades y destrezas en toda la comunidad académica con respecto al

uso de información científico-técnica y las herramientas ofimáticas que las apoyan.

De igual forma se siguen realizando anualmente capacitaciones a profesores, estudiantes y personal administrativo de la Biblioteca en el uso óptimo de los recursos bibliográficos, digitales y virtuales de la Biblioteca General.

Se ha procedido a la instalación del **sistema de gestión Integral de Bibliotecas “KOHA”**, que ha permitido automatizar los procesos de búsqueda del fondo documental de la Biblioteca Física, ofreciendo información oportuna y veraz para el usuario en menor cantidad de tiempo, y que está disponible en la página web institucional.

Se diseñó e implementó la **Página Web de la Biblioteca General**, un sitio web, cuya URL es **<http://www.sangregorio.edu.ec/Biblioteca>**, destinada a la exposición de los servicios integrales que ofrece la biblioteca, la página web contiene un buscador de libros para que el estudiante, docente o comunidad en general consulte la existencia de material bibliográfico disponible en la biblioteca General.

Se desarrolló un **Plan de Difusión** permanente sobre los servicios integrales que oferta la Biblioteca, para lo cual se hizo uso del apoyo de los Correos Corporativos, Radio San Gregorio, Programa “La Universidad por Dentro” y afiches como medios de comunicación para la difusión de los diferentes servicios que brinda la Biblioteca a la comunidad. Ya que se está consciente, de que la comunicación permanente es la mejor estrategia para mantener informados a los usuarios e incentivar la concurrencia a la Biblioteca.

El servicio de **correo corporativo** ha aumentado la capacidad de almacenamiento de 50Gb. a 10 Tb. (equivalente a 10240 Gb.), lo cual beneficia no solo al correo corporativo, sino a las aplicaciones incluidas en este servicio como Google Drive, Calendar, Blogger, entre otras. Actualmente el correo corporativo cuenta con 5856 cuentas de correo y esto equivale a una capacidad de 58170 Tb. de datos para almacenamiento de las aplicaciones anteriormente mencionadas.

Desde el año 2010, se han realizado gestiones de manera permanente para la adquisición de nuevo material bibliográfico, para lo cual al inicio de cada semestre se les solicita a los coordinadores de carreras que sugieran los

libros que pudieran permitir mejorar las cátedras de los docentes en cada una de las especializaciones sugeridas.

La Biblioteca General cuenta actualmente con 4.645 ejemplares físicos, además de 80.000 libros digitales con autorización a las editoriales.

Relaciones Internacionales

Participación en el Proyecto Erasmus Mundus: Del 9 al 14 de Noviembre del 2014 en la Ciudad de Matera (Italia) con el nombre del proyecto ERASMUS MUNDUS, ACTION 2, PROJECT ELARCH, donde se consideraron 37 Universidades Europeas y Latinoamericanas entre ellas la Universidad San Gregorio de Portoviejo, siendo la única del Ecuador que tiene este privilegio y al que fue invitado el Directivo de este Departamento

Las principales acciones que se realizaron en este macro proyecto Europeo-Latinoamericano tiene que ver con los procesos académicos de Universidades como Doctorados, Masterados y pasantías en Universidades de Europa y América Latina, además, con la preservación y el rescate del patrimonio cultural de los países participantes dando gran importancia a este aspecto.

Así mismo se realizó la Promoción de Oferta de Estudios en Universidades del Mundo, a través del correo corporativo. Lo cual implica que a través de esta interesante gestión, se puedan canalizar convenios para establecer relaciones de intercambio académico y de estudiantes.

1.2.2. GESTIÓN ACADÉMICA

Durante el período anterior, una de las metas fue la implementación del modelo educativo y pedagógico integral, hoy en la actualidad es un hecho y su direccionamiento se enfoca en el desarrollo integral de la personalidad, la adquisición de conocimientos, hábitos y habilidades necesarias para adquirir las competencias profesionales, así como los valores humanos, éticos y estéticos que se requieren, como ciudadano activo y transformador de la sociedad a la que pertenece.

Esta concepción, ubica al ser humano como sujeto principal del proceso educativo y al currículo como estrategia de cambio y desarrollo académico de la institución; En este campo, para fortalecer el nivel educativo se trabajó sobre la base de una estructurada planificación del desarrollo académico, lo cual permitió alcanzar los siguientes resultados: Modelo pedagógico por resultados de aprendizaje en plena ejecución, la aplicación de un programa de pasantías que promueven la vinculación y la construcción de sílabos fundamentados en el Modelo Pedagógico por competencias que orienta los desempeños académicos de la actividad educativa institucional.

Así mismo, paralelo a esto la elaboración del Proyecto Técnico Académico, innovador con planificación curricular permanentemente actualizada con monitoreo, seguimiento, evaluación de cada uno de: componentes, criterios e indicadores aprobados por las instancias de educación superior SENESCYT, CEAACES y CES, lo cual ha permitido que en la actualidad, todas las carreras que oferta la universidad se encuentran con su proyecto académico rediseñado, actualizado bajo el sistema de créditos y en plena ejecución.

No se podía dar cumplimiento a uno de los indicadores del CEAACES, en cuanto a la contratación de docentes a tiempo completo, sin antes contar con el concurso de mérito y oposición, situación que fue cumplida y en la actualidad se aplica este concurso a los y las profesores aspirantes a ingresar a la institución, sujeto a cada uno de los requisitos establecidos en la normativa institucional y en armonía con el Reglamento de Carrera y Escalafón del profesor e investigador del sistema de educación superior.

También es un hecho, la aplicación del sistema de pasantías y prácticas pre profesionales con lineamientos definidos establecidos en el Reglamento de Régimen Académico del Consejo de Educación Superior y Reglamento de Pasantías de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, así como también un avance significativo en la regularización de cada uno de los procesos académicos, con la normativa respectiva, que permita formalizar su actividad y desarrollo.

Así mismo, la planta básica de docentes responde a las necesidades de cada una de las carreras y al entorno del aprendizaje, los mismos que en su mayoría son a tiempo completo, una de las metas institucionales y además un indicador del CEAACES.

DEDICACION	NUMERO DE DOCENTES	PORCENTAJE
DOCENTES TIEMPO COMPLETO	130	78%
DOCENTES MEDIO TIEMPO	32	19%
DOCENTES TIEMPO PARCIAL	5	3%
TOTAL DE DOCENTES	167	100%

Fuente: Talento Humano, octubre 2014

Aun no se logrado el indicador ideal, es decir, todos los profesores/as a tiempo completo, sin embargo, se pudo establecer las bases para los concursos de méritos y oposición para otorgar la titularidad en la categoría de "Profesor Auxiliar" a tiempo completo, y algunos docentes que cumplieron con los requisitos establecidos en el reglamento respectivo, lograron la titularidad en la categoría mencionada.

La base fundamental del cambio está apoyado por el talento humano que labora en la Institución y ese aporte es aún más significativo cuando se le provee de ambientes adecuados, recursos idóneos para sus desempeños y el fortalecimiento de su capacidad intelectual a través de las continuas capacitaciones generadas ya sea en aspectos sicopedagógicos, didácticos y de especialización para los/as profesores/as en aspectos sicopedagógicos, didácticos y de especialización pertinente.

Se ha alcanzado un significativo porcentaje del 81% de personal docente capacitado en postgrado, maestría y especialidad con un perfil profesional acorde a su área de competencia, que garantiza un desempeño idóneo. En este aspecto, se motivó e incentivó con apoyo económico a los docentes con maestría para que inicien su Phd, se logró que el 2.39% se postulen e ingresen a la mencionada formación.

Se realizó el rediseño del Reglamento de Régimen Académico, de acuerdo a la LOES y su reglamento y en concordancia a esto, la USGP cuenta y aplica normativas y reglamentos de actualización curricular de los componentes educativos de pregrado con una adecuada secuencia y coherencia; acorde con la misión, visión y objetivos educacionales, así como también en ejecución reglamentos que evidencian el cumplimiento de las obligaciones académicas de los/as profesores/as investigadores/as.

La necesidad complementaria a la formación académica del aprendizaje de idiomas extranjeros, provocó el interés por el fortalecimiento del Centro de Idiomas para la enseñanza de inglés en todas las carreras de la universidad,

así como para el servicio de la comunidad externa. Se cuenta con laboratorios de inglés debidamente implementados y se rediseñó la normativa del Centro de Idiomas ajustada al sistema de crédito.

En este campo, se logró la capacitación internacional para la totalidad de los docentes del Centro de Idiomas en el curso Teacher's Knowledge Test, ejecutado con excelentes resultados de aprendizaje, el cual fue abierto para el profesorado externo, logrando aprobar el 21% del total de profesores matriculados de las instituciones públicas y privadas participantes.

La estructura orgánica funcional se innovó con currículos flexibles, perfiles académicos actualizados, docentes altamente cualificados, además se institucionalizó la gestión académica y administrativa, alcanzando importantes logros que han posicionado la imagen institucional, a la par del nuevo sistema y exigencia de la Ley de Educación Superior.

Las carreras han contribuido significativamente a la calidad académica, a través de la generación de planes, programas y proyectos, dentro de su área de competencia.

El campo de formación superior es un reto, y la lucha constante que la Universidad está realizando para lograr posicionarse como idónea, competente, y de calidad y a la par con las mejores universidades del país, es un trabajo que viene realizando de a poco, con mucho esfuerzo, sobre todo por el escaso presupuesto para invertir con el que cuenta, pero con base firme y sólida en sus desempeños y con la convicción y seguridad de alcanzar sus propósitos.

La universidad San Gregorio de Portoviejo, en la actualidad, realiza su oferta académica a través de las siguientes carreras:

- Arquitectura
- Auditoria y Contabilidad
- Artes Escénicas
- Ciencias de la Computación (Informática)
- Ciencias de la Comunicación
- Derecho
- Diseño Gráfico
- Educación Inicial
- Finanzas y Relaciones Comerciales

- Gestión Empresarial
- Marketing
- Odontología

1.2.2.1. Departamento de Admisión y Nivelación

El Departamento de Admisión y Nivelación (DAN) fue creado por parte del Honorable Consejo Universitario de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, en el mes de marzo de 2011, como una necesidad de administrar el proceso de Admisión y Nivelación para todos los bachilleres aspirantes a ingresar a cualquiera de las carreras de pregrado de la universidad, de acuerdo al Estatuto, la Ley de Educación Superior en el Ecuador y el Sistema Nacional de Admisión y Nivelación.



El Departamento de Admisión y Nivelación es el encargado de planificar, organizar, inscribir e identificar a los ciudadanos aspirantes; elaborar, administrar y

calificar los exámenes; publicar y responsabilizarse de los resultados.

Dentro de sus actividades han destacado importantes labores como la estructuración y funcionamiento del Sistema informático de Admisión y Nivelación, estudios diagnósticos para evaluar las necesidades extracurriculares de los estudiantes, medir el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios brindados por la universidad, nivel de preferencias realizado a los estudiantes de tercer año de bachillerato de los diversos establecimientos educativos de la provincia de Manabí, en relación a la preferencia de una carrera universitaria y poder establecer fortalezas y debilidades de las carreras que oferta la Universidad San Gregorio de Portoviejo, emitir periódicamente información estadística y reportes periódicos sobre la situación académica y socioeconómica de los estudiantes, como insumo para la elaboración de programas de bienestar universitario. Así mismo, se trabajó en la implementación de un sistema informático para el proceso de Admisión.

El DAN, realiza permanentemente difusión de las carreras, requisitos y otras situaciones académicas en relación a la oferta académica de la Institución. Queriendo potenciar la parte académica, se realizaron círculos de aprendizajes por área de conocimiento dirigido a los docentes de nivelación de carrera y se evaluó el impacto al Sistema de Admisión y luego al de Nivelación de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Dentro de la propuesta del Plan de Mejoras 2014-2016, el Departamento de Admisión y Nivelación ha cumplido y está cumpliendo una importante gestión en el desempeño de sus actividades programadas, como por ejemplo: Desde el ámbito académico, se realizó el proyecto de nivelación específica para los estudiantes que han demostrado tener aptitudes para estudiar en cualquiera de las carreras de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, pero que tienen vacíos de conocimiento.

Para aportar al bienestar estudiantil, se trabajó en el fortalecimiento al Sistema de Nivelación de la Universidad San Gregorio de Portoviejo y se evaluaron los procesos de la Nivelación de Carrera de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Se reestructuró el Departamento de Admisión y Nivelación de acuerdo a las nuevas tendencias del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión y se generaron importantes estrategias de difusión masiva sobre los procesos de Admisión y Nivelación, y sobre la oferta académica de la universidad. En este campo, se trabajó en la promoción de las carreras que tienen baja demanda en la universidad, visitando los colegios de la provincia de Manabí.

Se ha trabajado permanentemente en la adecuación de un sistema informático que cubra las necesidades prioritarias de conexión en red con todas las carreras y el mejoramiento del sistema de Admisión en línea.

Se aspira seguir fortaleciendo el sistema de Admisión y Nivelación, de tal forma, que se cubra con las expectativas de los ingresantes a la Universidad.

1.2.2.2. Emprendimiento, Inserción Laboral y Seguimiento a graduados

Este departamento se inició como el Centro de Investigaciones, Inserción Laboral y Seguimiento a Egresados, es en el mes de agosto del año 2013 en donde su estructura según resolución No. ÜSG-H.C.U-No 036-02-2013



tomada por el Honorable Consejo Universitario en su Sesión Ordinaria del día 15 del mes de febrero del año 2013, la misma que dice literalmente: Aprobar el Reglamento de Seguimiento de Graduados de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, con fecha 12 de agosto del mismo año, en donde fue reformada su denominación y se incorpora con el nombre de Departamento de

Emprendimiento, Inserción Laboral y Seguimiento a Graduados, en cuyo reglamento constan los artículos relacionados a seguimiento a graduados, a la asociación de graduados y a la bolsa de empleo.

Actualmente, el emprendimiento es una forma de buscar la articulación del sector productivo, academia, sociedad y gobierno en la búsqueda de lograr ideas innovadoras que generen emprendimientos, para ello, la universidad



debe impulsar esta actividad, dotando de infraestructura de soporte y espacios colaborativos para generar emprendimientos que representen una forma alternativa al desempeño profesional, para generar ingresos o una forma adicional de mejorar la calidad de vida del emprendedor. Situación que la Universidad San Gregorio, ha tomado en serio, tratando de estimular las ideas

que representen un reto y generen a largo plazo, un negocio permanente.

Inicialmente, cuenta entre sus actividades la institucionalización de la feria de emprendimiento, en donde se da cabida a la exposición de las mejores ideas surgidas como resultado de las clases de este componente, luego de ello, es posible determinar cuáles serán las que se constituirán en semilleros para posible incubadora de emprendimientos.

Se ha capacitado en forma constante a los profesores encargados de emprendimiento, pues la intención es que el componente educativo no se vea como la obligatoriedad de aprobar el mismo, únicamente, por una nota, sino que lo tomen como una oportunidad para generar una actividad productiva paralela a su carrera profesional.

Es así, que el Departamento consideró necesario incorporar en el Plan de Mejoras Institucional, la Feria de Emprendimiento y la Aceleradora de Negocios, como aportes importantes para impulsar esta área, los cuales cuentan con presupuesto para su ejecución. La Aceleradora de Negocios cuenta ya con un espacio físico, y la implementación y equipamiento de equipos tecnológicos y mobiliario para su iniciación, está programada dentro del Plan de Mejoras, para el 2015.

Actualmente, se ha propuesto al Honorable Consejo Universitario la Aprobación del Reglamento de Emprendimiento, en el que se incluye funciones, responsabilidades del Jefe/a Departamental, así como la contratación de mentores que participen en el Programa de Emprendimiento de la Universidad. Para darle la pertinencia y originalidad a la Aceleradora de Negocios, se pretende darle nombre propio al mismo y su denominación será “Programa de Emprendimiento e Innovación San Gregorio”, el cual contará con un grupo exclusivo de profesionales, para realizar investigaciones, consultorías y asesorías a las mejores ideas de negocios y serán los responsables de la organización de los eventos de emprendimiento para sus carreras y para la Universidad.

Los procesos están en continuo perfeccionando, tendientes a que la Universidad esté preparada para participar en concursos a nivel local, nacional e internacional.

1.2.3. GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN

En el aspecto investigativo, se han realizado significativas gestiones que se relacionan entre otras con la propuesta de importantes proyectos de investigación, que involucran el campo social, económico, de la salud y artístico, ajustados a las líneas de investigación en las que se enmarca el accionar investigativo universitario y en su contexto macro ajustadas a las líneas propuestas por la UNESCO para el contexto nacional e internacional.

Se han dado seminarios de capacitación a los docentes de cada una de las carreras, para inferir en el campo de la investigación formativa y generativa en la Institución.



Así mismo, se logró insertar la revista de la Universidad al sistema Latindex, cumpliendo con 28 de los 33 requisitos que se requerían. Una tarea ardua, considerando que inicialmente, la producción científica de la universidad no siempre fue la mejor y no se le dio la connotación de importancia que este aspecto requería.

Se ha logrado la publicación de algunos números de la revista, con importantes artículos e información científica, sin embargo, aun en la actualidad se carece de la suficiente producción científica de la USGP, que permita elevar las potencialidades investigativas de la institución y en general, puntuar en los indicadores referentes a esta función.

Establecer convenios de cooperación para lograr el incremento del acervo científico era una de las estrategias del plan Estratégico 2010-2014, y en este aspecto, se ha podido establecer convenio con la RED SUMA (Sistema de Universidades Manabitas), a nivel nacional, para aportar en el campo científico en forma mancomunada, considerando que fortalecer el campo de la investigación, es un tema de interés para las universidades manabitas.

En la actualidad, se ha podido concretar importantes artículos de miembros de estas universidades, los cuales han sido publicados en la revista

institucional, pero aún no se concreta investigación alguna, que establezca aportes científicos comunitarios de la red.

Se estableció convenio con una editorial importante para la publicación de libros por parte de los/as profesores/as de la institución y con ello elevar la producción científica institucional y hoy ya están en proceso de publicación alrededor de 40 libros que implican que la Universidad está en sendero fértil en este aspecto.

En esta misma línea de los convenios, existen a la presente fecha importantes gestiones para la firma inminente de convenios con el INEC (instituto de Estadísticas y Censo), para el proyecto sobre Nuevas Métricas y Metodología cualitativa; con la Secretaria del Buen Vivir, para capacitaciones mutua y aval investigativo; con la Universidad Indoamericana, para capacitaciones mutuas; con la UDLA (Universidad de la Américas), para capacitaciones mutuas e investigación conjunta y con la Universidad de la Península de Santa Elena para proyectos conjuntos de investigación.



Es preciso indicar que la gestión indicada en el párrafo anterior, es fruto de la gestión realizada por el nuevo equipo de investigadores, constituidos en un Departamento de Investigación, con una normativa reglamentaria de funcionamiento, en espacio adecuado para sus gestiones y con un presupuesto propio que consiste en el 6% del presupuesto institucional; situación que la Universidad, se vio avocada a

asumir, por la difícil situación e improductiva labor que se había venido dando en este campo.

Para la publicación de la próxima revista, se están solicitando artículos a investigadores externos, así como también, la confección de comité externo de árbitros, PhD de varias universidades de Cuba, España, Colombia, Uruguay, Ecuador, México (ya confirmada aceptación)

Así mismo, se está preparando la elaboración de normas editoriales afines a normativas internacionales, la evaluación para inserción de la Revista en Catálogos digitales para elevar su calidad científica.

Está en proceso de diagramación y edición de la revista Número 9, por lo que ya están solicitando los artículos respectivos y capacitando al personal docente, de tal forma que este número tenga la mayor cantidad de producción científica proveniente de la USGP.

También, se está realizando la recopilación digital de números anteriores (1-6) para subirlos a la página web de la Universidad para su descarga. Con esto se garantiza visibilidad y paso previo para subir en acreditación. Se trata de ajustarse a criterio de acceso abierto evaluados positivamente en la investigación internacional y en criterios CEAACES, así como en el marco de la normativa de educación superior en cuanto a conocimientos abiertos.

No se puede decir, que se ha destacado en la labor investigativa, pero hoy, se tiene trazada una hoja de ruta en cuanto a la gestión investigativa, y es posible visualizar un campo de acción productivo en este aspecto.

1.2.4. GESTIÓN DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

La Ley Orgánica de Educación Superior publicada en el Registro Oficial N°



298 del 12 de octubre del 2010 contempla un rol transcendental de las universidades en su vinculación con la sociedad, determinando el cumplimiento de actividades que beneficien, especialmente, a los sectores rurales y vulnerables de la población. Precisamente con el propósito de desarrollar este postulado la USGP ha creado vínculos con la comunidad, los cuales posibilitan que los conocimientos científicos, técnicos y humanistas se reviertan en

beneficios para el desarrollo del país, evidenciando trabajo y compromiso institucional.

Desde el 2010 hasta la actualidad, se han hecho evidentes importantes cambios; los mismos que han partido desde la conceptualización misma de vinculación, hasta los procesos establecidos para la ejecución y evaluación de los programas y proyectos en los que se ha logrado incursionar.

Siendo la vinculación un requisito para la titulación y elemento fundamental en la formación de los estudiantes, cada una de las carreras, inicialmente; había tratado de cubrir esta obligatoriedad pero sin un horizonte ni objetivos claros, por ello, se la concebía como un voluntariado social y no como un aporte a la solución de problemas a través de los conocimientos específicos y sobre todo como actividades que fortalecerían el perfil profesional de los y las estudiantes.



Cabe indicar que en la evaluación institucional el criterio de vinculación fue ponderado con la máxima calificación, ya que las orientaciones dadas en este criterio, permitió hacer ajustes internos al trabajo que se había venido realizando.

Contribuir desde la gestión social del conocimiento al desarrollo social, a través de programas y proyectos de vinculación que respondan de manera efectiva a las necesidades del entorno, se convierte en nuestra misión. Para lograr aquello el departamento de vinculación en coordinación con los responsables de vinculación de cada carrera, ha desarrollado varias actividades que dan cuenta de su compromiso y responsabilidad con las funciones que esta gestión representa.

- Designaciones a profesores delegados de esta área por cada carrera, con horas asignadas para trabajar en los proyectos que la carrera ejecutará.
- Diseño de procesos para documentar y registrar el trabajo por cada una de las etapas del proyecto.
- Se ha trabajado de manera dinámica y coordinada con todo el equipo, para la creación de líneas y programas de acuerdo a las áreas del conocimiento que maneja la universidad
- Suscripción de convenios con instituciones públicas, privadas y ONG, para trabajar con proyectos de vinculación

- Los talleres de capacitación y la asistencia a congresos de vinculación han contribuido a fortalecimiento de la nueva visión y ha permitido trabajar en base a necesidades reales
- Foro para estudiantes que ha tenido como objetivo el conocimiento e importancia de la vinculación para su formación profesional
- Se ha creado un blogger para la difusión de todas las actividades que las carreras y el Dpto. realizan
- Se le ha dado énfasis a proyectos de desarrollo cultural que han contribuido al cumplimiento de la misión y visión institucional.

El Departamento de Vinculación, aparte de las funciones que desempeña, en el último semestre de 2014, ha venido liderando varias actividades relacionadas con la recuperación y fortalecimiento de la identidad cultural



de la provincia, por lo que las autoridades atentas a esta situación, están pensando en la fusión de este departamento con el de cultura, de tal forma que desde este mismo eje se articulen todos los aspectos relacionados con las capacidades y contingentes al servicio de la resolución de los problemas de la sociedad y el fortalecimiento de la

identidad cultural en la provincia.

Aun falta mucho por hacer, considerando que los impactos generados, por la gestión de vinculación están en proceso de medición, sin embargo, los avances son evidentes, la USGP ha empezado a posicionarse como una de las instituciones que trabaja por el desarrollo local a través de los conocimientos que se vierten en la comunidad para dar soluciones acertadas en su contexto social y económico.

1.2.5. GESTIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL



El Departamento de Bienestar Estudiantil de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, inicio sus actividades el 01 de Julio del año 2011, al ser un departamento que iniciaba su gestión procedió a realizar en primera instancia la adecuación del espacio físico en donde prestaría sus servicios, la implementación de las Políticas del Departamento de Bienestar Estudiantil, la modificación del

Reglamento de Becas Estudiantiles y la elaboración y difusión de las Funciones del Departamento.

Considerando que la tarea del Departamento es primordial por la labor integral que debe realizarse, fue necesario llevar a cabo la estructuración y luego la capacitación continua de la planta docente básica para el acompañamiento a los estudiantes en las tutorías y consejerías académicas.

En la actualidad, se cuenta con files individuales de estudiantes para el registro de datos personales, académicos y psicológicos.

Atendiendo las políticas, planes de acción y desarrollo, el Departamento de Bienestar Estudiantil, ha cumplido con una serie de actividades en diferentes áreas, las cuales ya se encuentran institucionalizadas para cada periodo académico como aquellas relacionadas con:

1. **La acogida a nuevos estudiantes**, que comprende: Recepción de test a nuevos estudiantes, entrevistas de Orientación a la totalidad de estudiantes matriculados en cada uno de los periodos académicos, bienvenida y socialización de los Servicios que brinda la USGP y un acto de Bienvenida dirigido a los estudiantes del NBC, al inicio de cada periodo académico.
2. **Asistencia y orientación psicopedagógica, vocacional y Social**, que comprende la elaboración de Instrumentos Técnicos, talleres para la formación integral de los y las Estudiantes, orientación individual y personalizada, charlas de orientación social, evaluación

al proceso de acompañamiento estudiantil, charlas para la formación integral de los y las estudiantes, programas de atención a estudiantes con discapacidad, asistencia Psicopedagógica, y a finales de 2014 fue necesaria la contratación de Psicóloga Clínica, para atender requerimientos del Buen Vivir en la comunidad universitaria.

3. **Becas**, que consiste en gestionar y difundir el Programa de Becas con que cuenta la USGP, acorde con el Reglamento Interno. Al respecto, el histórico de Becas otorgados a los mejores estudiantes, a aquellos estudiantes en situación económica difícil, a estudiantes con discapacidad y otros aspectos considerados, durante los periodos indicados.

PERIODOS	BECAS
Septiembre 2011-Febrero 2012	442
Marzo-Agosto 2012	307
Septiembre 2012-Febrero 2013	273
Marzo-Agosto 2013	292
Septiembre 2013-Febrero 2014	246
Marzo-Agosto 2014	239
Septiembre 2014-Febrero 2015	245
Total	2044

Fuente: Departamento de Bienestar estudiantil

4. **Programas de Salud**, Charlas de Sensibilización y Prevención, 2011, 2012, 2013 y 2014, atención del Policlínico Universitario, 2011, 2012, 2013, 2014, Plan de Salud Integral, 2014, consultorio odontológico, fines del 2014.
5. **Acciones de bienestar general**, como Concurso Intercolegial de Canto “Voces Juveniles”, año 2013, Concurso Interno de canto “Voces Gregorianas”, año 2014, Tutorías Académicas, 2011-2012-2013-2014, Aniversario del Departamento de Bienestar Estudiantil.
6. **Verificación de servicios y espacios de Bienestar Estudiantil: Respecto a los Bares**, se solicitaron los permisos de funcionamiento emitidos por el Ministerio de Salud Pública y adicionalmente a esto,

se aplicó encuesta a los estudiantes de la sección diurna y nocturna para medir el grado de satisfacción de los usuarios, respecto al servicio que brindan los bares universitarios, los resultados obtenidos permitió elaborar un informe a los propietarios de los bares a fin de que se tomen los correctivos sugeridos. También, se inspeccionan regularmente el estado de las **baterías sanitarias** de los edificios 1,2 y 3, se ubicó **señalética para discapacitados**, y existe un importante avance en la **implementación de las canchas y espacios recreativos**, situación que es un requerimiento de los estudiantes presidentes de cursos de las diferentes carreras.

Es importante indicar, que en el segundo semestre de 2014, ciertos servicios relacionados con medicina general, odontológicos y psicológicos, que estaban destinados en exclusividad para los estudiantes, fueron extendidos también a los profesores, empleados y trabajadores, lo cual generó la idea dentro de la cúpula universitaria, el cambio de la denominación de este Departamento, es decir, que de Bienestar Estudiantil pase a denominarse Bienestar Universitario, en el que aparte de los servicios mencionados (medicina general, odontológico y psicológico) se deberán incluir también los eventos formativos y recreativos para todos los miembros de la comunidad universitaria. A la presente fecha, esta idea está en estudio y es posible que dentro del plan estratégico 2015-2019, se presente el proyecto que promueva en forma integral los servicios que oferta la Institución a la comunidad universitaria.

1.3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EXTERNO

La influencia que ejerce el entorno, puede determinar situaciones positivas que tienden al fortalecimiento y mejoras para una Institución, sin embargo, es posible que esta influencia no siempre se genere en aspectos positivos, sino que afecten a la misma y la lleven hacia situaciones escabrosas o a enfrentar escenarios que no siempre aportarán al éxito Institucional.

Desde esta perspectiva, se han considerado aspectos influyentes en el accionar de la Universidad San Gregorio, considerando contextos externos desde el ámbito político-legal, social, económico, tecnológico, proveedores, estudiantes, internacional, competencia.

1.3.1. Político-Legal

La influencia política-legal es sin duda uno de los matices más influyentes desde el ámbito externo en la educación superior, sin embargo, las condiciones de estabilidad política, que se ventilan en el Ecuador, pueden conducir a sinergias armoniosas que impulsen a que las acciones a desarrollar por las universidades se vean potencializadas por la influencia del nuevo ordenamiento jurídico y constitucional del gobierno de la Revolución Ciudadana, en el marco de la consolidación de un sistema económico social y solidario.

Desde este contexto, la voluntad suprema y el reto más ambicioso que se genera en el Gobierno actual, es la potenciación y regulación del desarrollo, a través de la emisión del PNBV para el periodo 2013-2017, el cual se convierte en el documento directriz por dicho período y en el que se rescata a la planificación del buen vivir, como herramienta base para evitar la duplicidad de esfuerzos y el desperdicio de recursos.

Se busca una transformación profunda y el enlace entre universidad y PNBV, están en la concreción de los objetivos propuestos en el plan, atinentes a alcanzar entre otros aspectos la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad; el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, los mismos que más se ciñen al accionar de las instituciones de educación superior y sobre los cuales es preciso actuar.

En lo legal, la pérdida de la autonomía de las Universidades, ha sido evidente; se ha permitido judicializar aspectos académicos que deberían resolverse en la propia administración universitaria. En este sentido, el sometimiento de la justicia en manos del Ejecutivo, ha sido una constante y los reclamos de las universidades particulares al Estado han sido inútiles, porque el Gobierno de la Revolución Ciudadana domina la Función Judicial.

1.3.2. Económica

En este ámbito, no se puede de dejar de mencionar los cambios económicos positivos que se han generado en la última década, por el impulso que el Gobierno le ha dado a la consolidación de un sistema económico social y solidario, la transformación y desarrollo de la infraestructura vial, los

cambios generados en la matriz productiva, el afianzamiento de una cultura tributaria, importantes obras de reinversión social, entre otros aspectos, que han generado aparentemente, progreso a nivel nacional.

Desde esta perspectiva, es trascendente mencionar, los cambios generados en la educación superior, el involucramiento del gobierno en perfilar destinos de calidad en la formación de profesionales competentes, ha sentado precedentes y ha creado la hoja de ruta para encaminar el desarrollo integral del Ecuador y bajo esos preceptos la revolución del conocimiento y la revolución cultural juega un papel preponderante por las connotaciones y resultados que se esperan alcanzar. En este contexto, el rol de las universidades es ajustarse a esta propuesta, cuyos lineamientos en el PNBV, son claras directrices que motivan el accionar de las instituciones educativas, sujetas al cumplimiento de los objetivos que relacionan su actividad.

Es evidente que para alcanzar lo señalado, se debe consignar importantes recursos; recursos, que para las instituciones públicas están destinados de acuerdo a asignaciones presupuestarias provenientes del Gobierno, lo cual les permite cubrir sus gastos e implementar acciones pertinentes que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa; situación ésta, que en contraposición con las instituciones privadas, cuyo soporte financiero depende exclusivamente del pago de las colegiaturas de los estudiantes, provoca desventaja en estas instituciones, las cuales muy a pesar de esto, han alcanzado su posicionamiento en la sociedad y pretenden en función de las exigencias actuales, la formación profesional de excelencia. Desde esta perspectiva, se considera una influencia negativa, el estar compitiendo con entidades públicas que cuentan con todo el apoyo económico del Gobierno, ya que al apuntar hacia las aspiraciones de una educación de calidad, todas las Universidades son evaluadas bajo los mismos lineamientos e indicadores, sin distinción de ningún tipo: públicas, privadas o cofinanciadas.

Si bien es cierto, la opción de elevar los costos de las colegiaturas, sería la solución al problema por el entorno en el que se desenvuelve la institución, sin embargo, esto se torna crítico, debido a que la mayoría de los estudiantes proviene de hogares, cuya situación económica y capacidad adquisitiva, va de la media hacia abajo, sumado a esto, el prejuicio cultural de la ciudadanía; al existir el criterio de que la educación es mejor, en universidades privadas de las principales ciudades del país como Quito, Guayaquil y Cuenca, desmereciendo la calidad educativa de instituciones

de provincia como la USGP. Ante esta circunstancia, esto se convierte en una situación un poco complicada para la Institución, que no siempre podrá contar con los flujos de ingresos necesarios que coadyuven a cubrir las necesidades institucionales: ser sustentable en la oferta de un servicio de excelencia y lograr además, ser competitiva en relación al resto de universidades del país.

Concomitante a esto, la petición del Gobierno es que las IES, apoyen la gestión del Plan Nacional del Buen vivir, en el que se destaca el impulso a la matriz productiva, otro aspecto de influencia en el acontecer y accionar de las universidades, que sin duda alguna, alinearán sus desempeños a las necesidades productivas de acuerdo a la agenda zonal y a sus territorios.

1.3.3. Social

Las universidades son las llamadas a presentar propuestas y planteamientos encaminados a la búsqueda de soluciones, respecto a la problemática social del país. Desde este ámbito, los retos que se presentan para las instituciones de educación superior, son amplios, sobre todo en relación a la demanda social que existe, respecto a la formación profesional, al interés que se genere por la Investigación más desarrollo, a la defensa de los derechos humanos, la inclusión social, a la protección de la biodiversidad, al respeto por la cultura y los valores ancestrales y sobre todo, la atención que debe procurarse a las zonas vulnerables y de extrema pobreza, enfocados desde la perspectiva zonal. En este caso, el rol que debe asumir la universidad es hacer presencia, procurar atención y realizar acciones pertinentes que respondan a las necesidades de la sociedad e insertarse en el sentir y convivencia de los grupos más desposeídos.

Esta situación se convierte en una oportunidad para las instituciones de nivel superior, porque tendrían a su favor oportunidades claves para insertarse en todos los ámbitos del accionar social, para hacer vinculación social, y en contrapartida ganar en imagen y presencia institucional.

1.3.4. Tecnología

Cada día el avance tecnológico, crece en términos inimaginables, es posible que, mientras la brecha económica se hace cada vez más difícil de lograr estabilizar; la tecnología, se supera progresivamente, lo cual representa una

oportunidad para la educación superior que así mismo va tras la ciencia y la tecnología, en este caso, podrá ser utilizada como influencia positiva para adoptar la implementación tecnológica adecuada a los intereses institucionales. El flujo de opciones son variadas y la tendencia de cambios y transformaciones siempre empieza por la adopción y modernización de equipos y herramientas tecnológicas. No se puede decir, que se ha alcanzado lo máximo en tecnología, cuando al día siguiente es posible que ya existan en el mercado nuevas herramientas y sistemas tecnológicos mucho más sofisticados y vanguardistas, ofertándose en el mercado.

Adicionalmente, las tendencias hacia la educación en línea, es un requerimiento de las preferencias actuales y el uso de nuevas aplicaciones de tecnología de la información y comunicación, es una necesidad emergente para todas las Instituciones de educación superior.

1.3.5. Internacional

En el campo internacional las relaciones o convenios con instituciones afines son un factor importante, ya que en la actualidad no se debe dejar de lado, los convenios y las relaciones bilaterales con instituciones que ofertan formación o en su defecto que contribuyan con conocimiento y recursos a la excelencia educativa. Se puede decir entonces, que es una oportunidad el hecho de poder establecer relaciones interinstitucionales a nivel internacional, pues el aporte y contingente social y económico, siempre será valioso cuando de generar conocimiento se trata.

1.4. STAKEHOLDERS

1.4.1. Estudiantes (Clientes)

En este caso, los clientes son los estudiantes que en la institución se educan, así como también aquel mercado que se desea captar; y en el cual se consideraron aspectos como características demográficas, necesidades y los índices de satisfacción de los estudiantes, respecto al servicio que la institución está brindando.

1.4.2. Proveedores

Un componente importante de la institución son los proveedores, aquellos que nos ofertan recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos

que logran en su conjunto complementar el servicio que se oferta; en gran medida, la oportunidad con que se reciban estos recursos permitirán a la institución brindar un servicio de calidad. Otras situaciones que también se consideran dentro de este componente son: las políticas de crédito, capacidad de abastecimiento, confiabilidad en la entrega y uno muy importante que tiene mucha influencia en los desempeños de la Universidad, las alianzas estratégicas.

1.4.3. Competencia

Este factor se refiere al conjunto de competidores actuales y potenciales que se suman en el mercado, en el caso de la Universidad San Gregorio, resulta un fuerte competidor, las universidades públicas, ante las cuales siempre es necesario estar en constante proceso de análisis de sus capacidades en comparación con la nuestra, de tal forma que se pueda generar cambios e innovación constante o un plus o valor agregado en los servicios que oferta.

1.5. PROCESO DE PLANIFICACIÓN

La construcción del Plan Estratégico Institucional, es el resultado del análisis consensuado de un equipo de trabajo, liderado por las autoridades institucionales, cuyos enfoques de gestión ideal, se enmarcaran en los procesos generadores de valor como son la formación académica de calidad que pretende impulsar cada día; el desarrollo de la función de investigación, ajustada a retos estratégicos que involucren el fortalecimiento del aporte científico, tecnología e innovación que se genere en la Institución, la conexión con los diferentes sectores de la sociedad a través del servicio voluntario, y desinteresado, cuyo fin último es atender y colaborar en el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad; todo direccionado y apoyado por la gestión efectiva de sus directivos y miembros académicos y administrativos de la Universidad para generar un servicio de calidad a la comunidad universitaria.

La elaboración del Plan Estratégico Institucional, estará alineada con: el PNBV 2013-2017, el Plan Nacional de Desarrollo, con las políticas institucionales de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, destacadas en su Estatuto y a los objetivos estratégicos planteados para tal efecto.

Para el desarrollo del plan se convocó a las autoridades, directores de carrera, jefes departamentales, presidente de asociación de docentes, Representante estudiantil y representante de la asociación de

administrativos, los cuales participaron en estricto cumplimiento a la agenda programada por la Dirección de Desarrollo Institucional, en coordinación con el Departamento de Planificación.



1.5.1. Marco Legal

La universidad San Gregorio de Portoviejo, es una entidad particular autofinanciada, regulada por la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento, las normativas del CES y del CEAACES, que son los cuerpos legales colegiados y reglamentarios que regulan al Sistema de Educación Superior. Bajo este amparo legal, se citan algunos artículos considerados para la creación del Plan Estratégico Institucional, entre los cuales se señalan:

Debido al trabajo desarticulado y aislado, que las Universidades habían estado llevando, respecto al contexto y entorno productivo y social, la Universidad San Gregorio de Portoviejo, se acogerá de acuerdo a lo que señala el artículo 107 de la LOES, respecto al principio de pertinencia el cual se explica:

“La Ley Orgánica de Educación Superior vigente en el Ecuador desde octubre del 2008, establece que el principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la

prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural.

Para ello, las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología”.

“En este sentido, el artículo 78 del Reglamento de Régimen Académico sostiene lo siguiente:

“Artículo 78.- Fortalezas o dominios académicos de las instituciones de educación superior.-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.

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” (CES, 2013).”¹

Así mismo, en este ámbito la **disposición General Quinta (LOES)**: 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.”

¹Larrea de Granados, Elizabeth, MODELO DE ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO POR DOMINIOS CIENTÍFICOS, TECNOLÓGICOS Y HUMANÍSTICOS, CES

"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."

Art.77.-Becas y ayudas económicas: Las instituciones de educación superior establecerán programas de becas completas o su equivalente en ayudas económicas que apoyen en su escolaridad por lo menos el 10% del número de estudiantes regulares".

Art.36.-Asignación de recursos para publicaciones, becas para profesores o profesoras e investigaciones: Las instituciones de educación superior de carácter público y particular asignarán obligatoriamente en sus presupuestos, por lo menos, el seis por ciento (6%) a publicaciones indexadas, becas de posgrado para sus profesores o profesoras e investigaciones en el marco del régimen de desarrollo nacional.

Art. 95.-Acreditación.- La Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa..."

"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".

"Art. 97.-Clasificación Académica: La clasificación académica o Categorización de las instituciones, carreras y programas será el resultado de la evaluación. Hará referencia a un ordenamiento de las instituciones, carreras y programas de acuerdo a una metodología que incluya criterios y objetivos medibles y reproducibles de carácter internacional."

"Art.28 (Reglamento a la LOES): Formación y capacitación de los profesores e investigadores o investigadoras: Para garantizar el derecho de los profesores e investigadores de acceder a la formación y

capacitación, las instituciones de educación superior establecerán en sus propuestas anuales al menos el uno por ciento (1%), para el cumplimiento de este fin."

"Art.98.-Planificación y ejecución de la autoevaluación: La planificación y ejecución de la autoevaluación estará a cargo de cada una de las instituciones de educación superior, en coordinación con el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior..."

"Art. 99.-La autoevaluación.- La Autoevaluación es el riguroso proceso de análisis que una institución realiza sobre la totalidad de sus actividades institucionales o de una carrera, programa o posgrado específico, con amplia participación de sus integrantes, a través de un análisis crítico y un diálogo reflexivo, a fin de superar los obstáculos existentes y considerar los logros alcanzados, para mejorarla eficiencia institucional y mejorar la calidad académica."

"Art.100.-La Evaluación Externa.-Es el proceso de verificación que el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior realiza a través de pares académicos de la totalidad o de las actividades institucionales de una carrera, o programa para determinar que su desempeño cumple con las características y estándares de calidad de las instituciones de educación superior y que sus actividades se realizan en concordancia con la misión, visión, propósitos y objetivos institucionales o de carrera, de tal manera que pueda certificar ante la sociedad la calidad académica y la integridad institucional..."

"Disposición Transitoria Décima Octava (LOES).- En un plazo de tres años el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior verificará que las Instituciones de Educación Superior hayan implementado los requerimientos de accesibilidad física, las condiciones necesarias para el proceso de aprendizaje, en beneficio de los estudiantes con discapacidad. Estos requisitos se incorporarán como parámetros para el aseguramiento de la calidad de la educación superior".

1.5.2. Planificación orientada en función del Modelo Educativo de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

La planificación institucional responde al modelo educativo de la USGP, el cual está fundamentado en la teoría de la educación, basada en competencias desde un enfoque integral que promueve el desarrollo de habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes en el estudiante, que apertura el emprendimiento en la correspondiente área profesional alcanzada, para responder a la demanda de una sociedad en continuo movimiento, en la que se producen cambios en todos los ámbitos: político, social, económico, cultural, científico, tecnológico y pedagógico.

El modelo hace especial énfasis en el aseguramiento de la calidad y calidez, en la formación integral del estudiante, en su preparación para participar activamente en los procesos de desarrollo social sustentable, situación que se evidencia en las estrategias institucionales que compaginan con la misión de la Institución.

En este contexto, el alcance de la gestión institucional, se ajusta al modelo el cual además, busca el equilibrio entre la formación académica y el proyecto personal de vida. Prepara hombres y mujeres críticos dinámicos, solidarios, actores comprometidos con la sociedad y el progreso de su entorno, capaces de generar innovación en los proyectos de su campo ocupacional. Su enfoque integral asegura la articulación de la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, que permita alcanzar en los sujetos que aprenden, un perfil profesional orientado a responder a las demandas del entorno con responsabilidad social.

Así mismo, el modelo gestiona el desarrollo de escenarios vivos y cambiantes para el aprendizaje y provocar en el interior del sujeto que aprende la consolidación de su proyecto de vida, el desarrollo holístico de la personalidad, tejido con los desafíos de la era de la información y con el modelo ecológico de la educación superior, lo cual esta articulado dentro de la gestión de estrategias que se propone en la planificación institucional, con la aplicación de diseños curriculares que respondan a las necesidades del entorno social y colectivo.

1.5.3. Alineación a la planificación nacional

El nuevo rumbo y fortalecimiento que se le ha dado a la planificación desde las esferas más altas del gobierno, convierten este proceso en una actividad menos compleja que hace algunos años atrás, en la actualidad, las directrices de planificación están dadas a partir de los lineamientos proporcionados por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), a través del Plan Nacional del Buen Vivir.

En este horizonte, la alineación de las Instituciones de Educación Superior obedece a su articulación desde el territorio, en busca de un proceso productivo eficiente y eficaz que promueva la generación de ingresos a la economía nacional y al mejoramiento de la calidad de vida de los actores sociales. En este campo, el vínculo entre producción, investigación + desarrollo y educación se hace fundamental por la oportunidad del conocimiento disponible, abierto, colaborativo y direccionado desde las IES, hacia la colectividad y sectores productivos de la zona.

La Planificación Nacional, direcciona su accionar a través de tres importantes macro procesos: Institucionalidad democrática, Economía Social y Hábitat Sustentable, los cuales se convierten en los núcleos potenciadores del buen vivir, y desde estos se desencadenan los temas estratégicos pertinentes que reflejan las tensiones y problemáticas sociales del acontecer nacional, sobre lo que es perfectamente atribuible que se alineen las IES públicas y privadas, en atención al fortalecimiento del talento humano, las necesidades y provocar soluciones a la problemática social.

Núcleos potenciadores del Buen Vivir

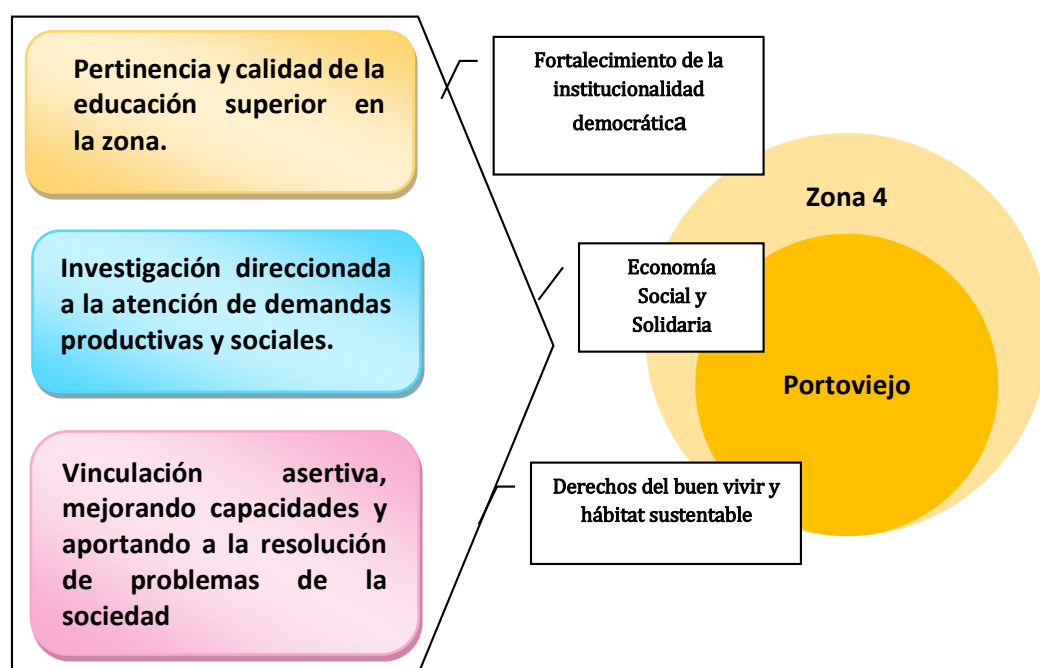


Larrea de Granados, Elizabeth, Modelo de Organización del Conocimiento por Dominios Científicos, Tecnológicos y Humanísticos. CES

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir, los objetivos que se persiguen están ajustados a los contextos potenciadores del buen vivir.

CONTEXTOS	OBJETIVOS
FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCIONALIDAD DEMOCRÁTICA • Construcción del poder popular • Desconcentración • Justicia • Seguridad • Soberanía e integración	Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular. Objetivo 6: Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.
DERECHOS DEL BUEN VIVIR Y HABITAT SUSTENTABLE • Educación • Salud • Vivienda • Arte y cultura • Comunicación • Ambiente • Ocio • Infraestructura sanitaria	Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión y la equidad social y territorial en la diversidad. Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población. Objetivo 4: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía Objetivo 5: Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad. Objetivo 7: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.
ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA • Matriz productiva • Energía • Agricultura y soberanía alimentaria • Mercados colaborativos • Innovación social • Trabajo	Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible. Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva. Objetivo 11: Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica. Objetivo 12: Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

La Universidad San Gregorio de Portoviejo, desde su ámbito territorial, se alineará a las demandas sociales de la zona y sectoriales, desde la perspectiva de la formación del talento humano con calidad y pertinencia a las necesidades del entorno, a través de la investigación, contribuyendo a la mejora productiva y el desarrollo social y a través de sus relaciones de vinculación promoviendo el conocimiento y el mejoramiento de la calidad de vida de las zonas más vulnerables de la geografía manabita.



Fuente: PNBV

Elaboración propia

1.5.4. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para el desarrollo del Plan, fue necesaria la aplicación de cuatro talleres, los mismos que tuvieron definidos sus contenidos, de acuerdo al cronograma previamente establecido, cumpliéndose a cabalidad con los objetivos de cada taller.

Taller N°1, Jueves 30 de octubre de 2014

Hora: 10H00-12H00

Lugar: Área de Consejo Universitario

Siendo las 10H00 del día jueves 30 de octubre de 2014, en la ciudad de Portoviejo, Universidad San Gregorio de Portoviejo, en el área de Consejo Universitario, se reúnen las autoridades de la Institución, para decidir sobre la vigencia de aspectos relacionados con el direccionamiento estratégico. Estando presentes para tal efecto los siguientes miembros directivos:

- Dra. Ximena Guillen Vivas, Rectora de la USGP
- Ab. Marcelo Farfán Intriago, Vicerrector académico de la USGP
- Dra. Lyla Alarcón de Andino, Directora Académica
- Arq. Jaime Alarcón Zambrano, Director de Desarrollo Institucional

Objetivo: Definir la continuidad de la misión, visión y valores corporativos de la Institución.

Desarrollo del Taller

Siendo las 10H05 minutos, se inicia la reunión, y, es el Director de Desarrollo Institucional Arq. Jaime Alarcón, quien da la bienvenida a los presentes y explica el motivo de la reunión convocada. Luego, le da la palabra a la Ec. Lucia Zambrano, Jefe del Departamento de planificación, quien señala a breves rasgos los aspectos pertinentes que deben conllevar la parte filosófica de la Institución: Misión y Visión, realizando un ejercicio previo que permita relacionar los parámetros actuales con lo que deben poseer estos enunciados.

Luego de realizado el ejercicio, los presentes deciden:

1. Dejar la misión institucional, tal y cual fue formulada en el plan estratégico institucional 2010-2014, ratificando que reúne los requisitos de la razón de ser de la Universidad.
2. Realizar un pequeño cambio en la parte pertinente de la Visión: Se decidió obviar la palabra “líder” por considerar que la Universidad está en proceso de transformación constante y que cada día el liderazgo lo asume en los procesos institucionales y académicos que se gestionan, por lo que no debería ser un propósito de largo plazo.
3. Ratificar los mismos valores y omitir ciertas palabras que van antepuestas a algunos valores, tal como se indica en documento adjunto.

Para el desarrollo del FODA, la emisión de objetivos y de estrategias pertinentes a ejecutarse en el Plan 2015-2019, fue preciso la colaboración y participación de representantes de todos los estamentos universitarios, los cuales fueron convocados por la señora rectora Dra. Ximena Guillen Vivas en las fechas pertinentes.



El equipo de trabajo estuvo direccionado y coordinado por el Director de Desarrollo Institucional y los talleres fueron orientados por la Ec. Lucia Zambrano; jefe del departamento de planificación, teniendo como

equipo de apoyo a las siguientes profesionales:

- Ing. Gissella Bravo Rosillo
- Ec. Katty Loor
- Lcda. Conny Loor
- Lcda. Glenda Caicedo

Taller N°2, jueves 13 de noviembre de 2014

Hora: 10H00-17H00

Lugar: Sala de posgrado, edificio N°3



Objetivo: Realizar diagnóstico situacional (FODA) de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Desarrollo del taller

El taller empezó a la hora indicada, con la participación de todos los involucrados estratégicos, quienes se ajustaron al siguiente cronograma de actividades.

En la primera sesión de trabajo, la programación estará enfocada en el desarrollo de las siguientes actividades:

Tiempo	Actividades
10H00-10H10	Registro de los asistentes a la Reunión
10H10-10H20	Instalación del Taller
10H20-10H30	Palabras de bienvenida de la Señora Rectora: Dra. Ximena Guillen Vivas
10H30-10H40	Direccionamiento del taller por parte del Director de Desarrollo Institucional: Arq. Jaime Alarcón Zambrano
10H40-11H30	Explicación del desarrollo del taller por parte de jefe de planificación: Ec. Lucia Zambrano Santos
11H30-11H35	Distribución de grupos de trabajo
11H35-11H45	Orientación dada a los grupos de trabajo por el personal de apoyo

11H45-13H00	Desarrollo de primera fase del taller
13H00-14H00	Almuerzo en las instalaciones del Bar No.2 de la Universidad
14H00-14H10	Dinámica grupal
14H10-15H30	Desarrollo de segunda fase del taller
15H30-16H50	Priorización de FODA
16H50-17h00	Cierre de sesión

No hubo cambios de ninguna naturaleza y al final se logró cumplir con el objetivo del taller, de acuerdo a lo planificado.

Taller N°3, jueves 20 de noviembre de 2014

Hora: 8H30-13H00

Lugar: Sala de posgrado, edificio N°3

Objetivo: Definir estrategias y objetivos estratégicos

Desarrollo del taller

El taller empezó a la hora indicada y se pudo contar con todos los involucrados estratégicos de la semana anterior, quienes se ajustaron al siguiente cronograma de actividades.

Tiempo	Actividades
8H30-8H40	Registro de los asistentes a la Reunión.
8H40-8H50	Instalación del Taller
8H50-9H00	Direccionamiento del taller por parte del Director de Desarrollo Institucional: Arq. Jaime Alarcón Zambrano.
9H00-9H30	Enfoques de los resultados obtenidos por el personal de apoyo, en el taller anterior.
9H30-10H15	Explicación del desarrollo del segundo taller por parte de jefe de planificación: Ec. Lucia Zambrano Santos.
10H15-10H30	Distribución de grupos de trabajo.
10H30-10H45	Receso y refrigerio.
10H45-11H00	Orientación para el trabajo grupal.
11H00-12H00	Desarrollo de primera fase del taller: Análisis de agentes externos e internos.
12H00-12H55	Desarrollo de segunda fase del taller: Creación de estrategias.
12H55-13H00	Cierre

Se logró el propósito del taller, se armaron las estrategias y se tuvo cuidado al realizar la comparación con las estrategias del Plan de Mejoras, de tal forma, que no haya repetición en su planteamiento.

Taller N°4, jueves 27 de noviembre de 2014

Hora: 8H30-13H00

Lugar: Sala de posgrado, edificio N°3

Objetivo: Definir objetivos estratégicos y apalancar estrategias en función de los mismos.

Desarrollo del taller

El taller se desarrolló con normalidad, al que asistieron todos los involucrados. Se trabajó en función del siguiente cronograma.

Tiempo	Actividades
8H30-8H40	Registro de los asistentes a la Reunión
8H40-8H50	Instalación del Taller
8H50-9H00	Direccionamiento del taller por parte del Director de Desarrollo Institucional: Arq. Jaime Alarcón Zambrano
9H00-9H30	Enfoques de los resultados obtenidos por el personal de apoyo, en el taller anterior.
9H30-10H15	Explicación del desarrollo del segundo taller por parte de jefe de planificación: Ec. Lucia Zambrano Santos
10H15-10H30	Distribución de grupos de trabajo
10H30-10H45	Receso y refrigerio
10H45-11H00	Orientación para el trabajo grupal.
11H00-12H00	Desarrollo de primera fase del taller: Análisis de agentes externos e internos.
12H00-12H55	Desarrollo de segunda fase del taller: definición de objetivos y apalancar estrategias.
12H55-13H00	Cierre

Al final, se logró concretar lo planificado, se pudo establecer los objetivos y se realizó el análisis pertinente de objetivos vs estrategias, de tal forma, que cada objetivo, tuviera una estrategia para su gestión.

1.6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: FODA

En el diagnóstico no se propone soluciones, se evidencia el problema de cada factor del FODA. Las sentencias diagnósticas no solo son el sustantivo del problema sino que requieren ser descritas de una manera sucinta y objetiva.

De acuerdo al estado del arte (el último desarrollo tecnológico) en la planificación estratégica lo llama al ambiente interno: interno, y al ambiente externo: entorno.



El diagnóstico, siendo la parte inicial del proceso de planificación, es la parte de investigación primaria, en donde en función del análisis del interno y del entorno, es posible determinar las condiciones en que se encuentra la institución o empresa, ya sea en el enfoque de sus fortalezas y debilidades en el ámbito interno, las cuales son controlables por parte de la empresa y de las oportunidades

y amenazas en el ámbito externo, las cuales definitivamente no están bajo el control de la empresa y que están allí acechando o bien para favorecerla o para afectar su crecimiento.

Al entorno lo podemos asociar con el acrónimo PESTALIC: Político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal, internacional y clientes. Los escenarios en cada uno de estos aspectos se considerará el ámbito educativo, es decir, destacar lo referente a su ámbito de acción por ejemplo: el ámbito económico, el componente clientes desde su ámbito de satisfacción, demanda insatisfecha, el componente sociocultural, la competencia, las leyes de educación superior, entre otras, es buscar esas sentencias que permitirán identificar amenazas o aprovechar oportunidades que es lo pertinente realizar en esta primera etapa.

Al analizar el entorno, se está enfocando los procesos misionales de la Institución, es decir, su razón de ser. En esta fase, es posible determinar las necesidades de la comunidad universitaria para luego en función de

estas establecer los procesos necesarios que generen cambios, transformación y agregar valor a los servicios que se brinden a los estudiantes. La gestión por procesos solo es una herramienta para garantizar la calidad de los productos.

Las Fortalezas y las Debilidades son internas y su relación es en el tiempo presente mientras que las Oportunidades y las Amenazas son externas y pueden ser en el presente o en el futuro es decir, tienen un enfoque más prospectivo.

Si esta información es receptada en forma correcta, la siguiente fase de confrontación y análisis de las situaciones internas (+ y -) y externas (+ y -), realizado por un equipo multidisciplinario, resultará menos compleja la formulación de estrategias y desde luego sus resultados no serán producto de la improvisación, sino del enfoque de la realidad institucional, desde la perspectiva interna y externa.

Así mismo, como parámetro adicional para establecer situaciones problemáticas o aportes significativos en la institución, se consideró a los



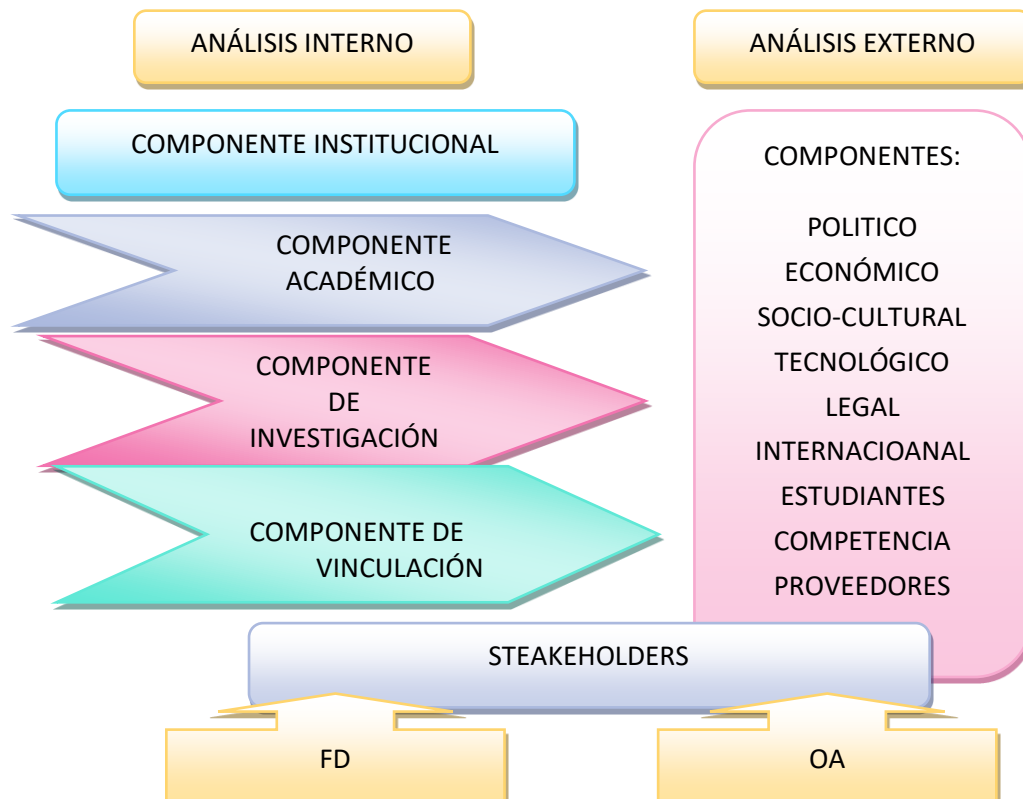
Stakeholders o grupos de interés, que suelen verse afectados en forma positiva o negativa por las decisiones que asuma la Institución, y de los cuales la institución depende para su supervivencia. En el caso de la Universidad, se consideró a los estudiantes, directivos, docentes, personal administrativo y proveedores como actores sociales clave, en el desempeño institucional.

En forma esquemática los elementos considerados para realizar el FODA fueron considerados desde los siguientes componentes:

Componentes del Análisis FODA



FODA



Los resultados obtenidos luego de la intervención grupal, fueron esquematizados en las siguientes matrices, que enfocan las fortalezas y debilidades desde el ámbito interno y las amenazas y oportunidades desde el enfoque externo.

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA					
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS INTERNO					
Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	DIAGNÓSTICO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	F	D
ESTRATÉGICO	Organizacional	Estructura Organizacional	Directivos comprometidos y empoderados	x	
		Estructura Comunicacional	Inadecuado sistema de comunicación organizacional interna y externa		x
		Cultura Organizacional	Cumplimiento de la USGP ante las exigencias de los organismos de control	x	
		Planificación	Inadecuado proceso para el cumplimiento de los POAS		x
		Imagen institucional	Universidad Incluyente y participativa		
			Reconocimiento ciudadano	x	
OPERACIONAL	Sistemas de calidad	Gestión por procesos	Existencia de discrecionales procesos y procedimientos administrativos y funcionales.		x
		Mejoramiento continuo	Cuenta con el apoyo del CTT para el mejoramiento continuo	x	
	Productos y servicios	Diseño y Desarrollo académico	Categorización	x	
			Dispone de convenios interinstitucionales	x	
			Bajo nivel del idioma extranjero		x
			Inexistencia de un plan para la formación de PHD		x
			Escasos procesos académicos y administrativos		x
			Insuficiente sentido de responsabilidad académica		x
			Disponibilidad de Bibliografía digital única en el Ecuador	x	
		vinculación con la sociedad	Aporte cultural vinculado a la sociedad	x	
		Generación de investigación	Deficiente desarrollo en el área de investigación		x
		Bienestar universitario	Deficit de espacios de bienestar universitario (docentes y estudiantes)	x	
APOYO	Financiamiento	Presupuesto	Limitados recursos economicos para satisfacer incrementos de remuneraciones.		x
			Deficientes mecanismos de cobro de aranceles		x
	Talento humano	Reclutamiento y selección	Se cuenta con Talento Humano competente para satisfacer necesidades de la institución.	x	
		Niveles de desempeño	Trabajo en Equipo	x	
		Formación y capacitación	Talento humano en constante capacitación tanto por sus propios recursos como con el auspicio de la universidad.	x	
		Remuneraciones e incentivos	No existe un sistema de escalafón e incentivos al talento humano		x
	Tecnología	Sistema informático	Inexistencia de un sistema informatico integrado		x
		Asistencia técnica e insumos	Deficiente asistencia tecnica informatica y provision de insumos		x

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA					
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS EXTERNO					
Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	DIAGNÓSTICO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIJEJO	O	A
ECONOMICO	Macroeconomía	Ciclos económicos	Cambio de la matriz productiva.	x	
		Indicadores macroeconómicos	Capacidad adquisitiva del entorno		x
		Planificación nacional	Existencia del Plan Nacional para el Buen Vivir	x	
	Microeconomía	Oferta	Necesidades académicas de la provincia acordes con nuestra oferta académica.	x	
		Demanda	Demanda ocupacional de personal especializado en instituciones públicas y privadas.	x	
			Instituciones estatales que demandan de proyectos de las universidades.	x	
LEGAL	Legal	Marco Legal	Rediseño del modelo de estructura normativa del estado.	x	
SOCIAL	Sociocultural	Ubicación geográfica	Ubicación estratégica geográfica de la capital.	x	
		Identidad cultural de la provincia	Recuperación de la Identidad Cultural.	x	
		Prejuicio cultural	Prejuicio cultural ciudadano en relación a la educación superior local, que considera a la universidad foraneas como mejores.		x
		Investigación	Ecuador quiere posicionarse como sociedad de conocimiento abierto.	x	
		Factores sociales negativos	Alta incidencia de alcohol y drogas.		x
		Calidad de vida	Biodiversidad	x	
POLITICO Y ETICO	Etico y politico	Medidas politicas	Inseguridad del entorno circundante a la universidad (flujo vehicular y delincuencia).		x
			Decisión Política y mecanismos jurídicos del GAD en relación a los derechos legales del terreno de la universidad.		x
			Limitada organización urbanística.		x
		Ético	Ventajas de las IES del sector publico apoyadas por las Políticas del Estado.		x
TECNOLOGICO	Tecnología	Recursos tecnológicos	Mayor accesibilidad a TIC'S.	x	
		Costos	Altos costos de los insumos y equipos tecnológicos importados.		x
		Seguridad de informacion	Inseguridad en el manejo de la información (hackeo y virus informáticos)		x
INTERNACIONAL	Fuerzas socio - culturales	Convenios internacionales	Convenios internacionales con universidades para intercambio cultural	x	

Como resultado de la intervención, fue necesaria la priorización de fortalezas y debilidades y de oportunidades y amenazas. Las cuales, de acuerdo a ejercicio realizado en forma conjunta, provocaron los siguientes resultados.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
FO	O1: Convenios internacionales con universidades para intercambio cultural. O2: Recuperación de la Identidad Cultural. O3: Demanda ocupacional de personal especializado en instituciones públicas y privadas. O4: Necesidades académicas de la provincia acordes con nuestra oferta académica. O5: Ecuador quiere posicionarse como sociedad de conocimiento abierto. O6: Existencia del Plan Nacional para el Buen Vivir. O7: Instituciones estatales que demandan de proyectos de las universidades. O8: Mayor accesibilidad a TIC'S.
F1: Se cuenta con Talento Humano competente para satisfacer necesidades de la institución. F2: Categorización. F3: Talento humano en constante capacitación tanto por sus propios recursos como con el auspicio de la universidad. F4: Universidad incluyente y participativa. F5: Directivos comprometidos y empoderados. F6: Dispone de convenios interinstitucionales. F7: Disponibilidad de Bibliografía digital única en el Ecuador. F8: Aporte cultural vinculado a la sociedad.	F1-O4: Potenciar el talento humano mediante maestrías, PHD o seminarios de acuerdo al área de conocimiento. F3-O3. Fomentar la cultura de cambio, interrelación comunicacional y empoderamiento institucional a la comunidad universitaria. F4-O2: Fortalecer espacios de desarrollo cultural. F4-O6. Implementar procesos eficientes de investigación en el marco de la reformulación de las líneas de investigación. F5-O6: Fortalecer las competencias del talento humano del área administrativa de la Institución. F5-O8. Sistematizar en forma integrada los procesos académicos y administrativos. F8-O2. Fortalecer la promoción de la imagen institucional.

FORTALEZAS	AMENAZAS
FA	A1: Decisión Política y mecanismos jurídicos del GAD en relación a los derechos legales del terreno de la universidad. A2: Capacidad adquisitiva del entorno. A3: Prejuicio cultural ciudadano en relación a la educación superior local, que considera a la universidad foráneas como mejores. A4. Ventajas de las IES del sector publico apoyadas por las Políticas del Estado. A5. Inseguridad del entorno circundante a la universidad (flujo vehicular y delincuencia). A6. Inseguridad en el manejo de la información (hackeo y virus informáticos). A7. Altos costos de los insumos y equipos tecnológicos importados. A8. Alta incidencia de alcohol y drogas. A9. Limitada organización urbanística.
F1: Se cuenta con Talento Humano competente para satisfacer necesidades de la institución. F2: Categorización. F3: Talento humano en constante capacitación tanto por sus propios recursos como con el auspicio de la universidad. F4: Universidad incluyente y participativa. F5: Directivos comprometidos y empoderados. F6: Dispone de convenios interinstitucionales. F7: Disponibilidad de Bibliografía digital única en el Ecuador. F8: Aporte cultural vinculado a la sociedad.	F1-A4: Instrumentar una relación laboral estable en base a las normativas legales vigentes. F2-A6: Implementar asistencia técnica informática preventiva y correctiva en todas las áreas de la USGP. F2-A8: Incrementar eventos formativos y recreativos direccionados a la comunidad universitaria. F4-A3: Difundir y promocionar los servicios de la Institución y las bondades de estudiar en la USGP, desde el perfil de cada una de las carreras. F5-A1: Consolidar el nivel de gestión sobre la propiedad del bien universitario. F5-A5: Sistematizar el control y la seguridad de los usuarios y bienes de la institución. F6-A6: Fortalecer los convenios de cooperación interinstitucional, impulsando la calidad de educación superior. F8-A3: Impulsar el desarrollo de programas culturales con la participación de la comunidad universitaria.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
DO	O1: Convenios internacionales con universidades para intercambio cultural. O2: Recuperación de la Identidad Cultural. O3: Demanda ocupacional de personal especializado en instituciones públicas y privadas. O4: Necesidades académicas de la provincia acordes con nuestra oferta académica. O5: Ecuador quiere posicionarse como sociedad de conocimiento abierto. O6: Existencia del Plan Nacional para el Buen Vivir. O7: Instituciones estatales que demandan de proyectos de las universidades. O8: Mayor accesibilidad a TIC'S.
D1: No contar con el dominio del bien universitario. D2: Limitados recursos económicos para satisfacer incrementos de remuneraciones. D3: Inexistencia de un sistema informático integrado. D4: Existencia de discrecionales procesos y procedimientos Académicos y administrativos. D5: Deficiente desarrollo en el área de investigación. D6: Deficientes mecanismos de cobro de aranceles. D7: No existe un sistema de escalafón e incentivos al talento humano. D8: Deficit de espacios de bienestar universitario (docentes y estudiantes) D9: Inexistencia de un plan para la formación de docentes en maestrías en el área de competencia y PHD. D10: Bajo nivel del idioma extranjero	D1-04: Fortalecer la imagen e identidad corporativa de la institución. D2-04: Potenciar la oferta académica en base a las necesidades del entorno provincial y al PNBV. D5-05: Vincular a la Universidad en Redes de Investigación nacional e internacional. D8-06: Aplicar las políticas del Buen Vivir al Bienestar Universitario. D9-04: Robustecer el perfil profesional de los/as profesores en áreas de competencias acordes a los requerimientos de las carreras.

DEBILIDADES	AMENAZAS
DA	A1: Decisión Política y mecanismos jurídicos del GAD en relación a los derechos legales del terreno de la universidad. A2: Capacidad adquisitiva del entorno. A3: Prejuicio cultural ciudadano en relación a la educación superior local, que considera a la universidad foráneas como mejores. A4. Ventajas de las IES del sector público apoyadas por las Políticas del Estado. A5. Inseguridad del entorno circundante a la universidad (flujo vehicular y delincuencia). A6. Inseguridad en el manejo de la información (hackeo y virus informáticos). A7. Altos costos de los insumos y equipos tecnológicos importados. A8. Alta incidencia de alcohol y drogas. A9. Limitada organización urbanística.
D1: No contar con el dominio del bien universitario. D2: Limitados recursos económicos para satisfacer incrementos de remuneraciones. D3: Inexistencia de un sistema informático integrado. D4: Existencia de discrecionales procesos y procedimientos Académicos y administrativos. D5: Deficiente desarrollo en el área de investigación. D6: Deficientes mecanismos de cobro de aranceles. D7: No existe un sistema de escalafón e incentivos al talento humano. D8: Déficit de espacios de bienestar universitario (docentes y estudiantes). D9: Inexistencia de un plan para la formación de docentes en maestrías en el área de competencia y PHD. D10: Bajo nivel del idioma extranjero	D2-A2: Mejorar el sistema de recuperación de cartera. D4-A4: Implementar modelo de gestión de recursos humanos que mejore la comunicación, desempeño y relaciones laborales de la comunidad universitaria. D6-A2: Racionalizar la administración de los recursos económicos institucionales. D7-A4: Implementar sistema de escalafón e incentivos al talento humano D8-A8: Implementar áreas de recreación y bienestar universitario. D10-A3: Transversalizar la enseñanza del idioma inglés, adecuado técnicamente a las necesidades de las carreras.

En resumen las estrategias establecidas fueron las siguientes:

- Potenciar el talento humano mediante maestrías, PHD o seminarios de acuerdo al área de conocimiento.
- Fomentar la cultura de cambio, interrelación comunicacional y empoderamiento institucional a la comunidad universitaria.
- Fortalecer espacios de desarrollo cultural.
- Implementar procesos eficientes de investigación en el marco de la reformulación de las líneas de investigación.
- Fortalecer las competencias del talento humano del área administrativa de la Institución.
- Sistematizar en forma integrada los procesos académicos y administrativos.
- Fortalecer la promoción de la imagen institucional.
- Instrumentar una relación laboral estable en base a las normativas legales vigentes.
- Implementar asistencia técnica informática preventiva y correctiva en todas las áreas de la USGP.
- Incrementar eventos formativos y recreativos direccionados a la comunidad universitaria.
- Difundir y promocionar los servicios de la Institución y las bondades de estudiar en la USGP, desde el perfil de cada una de las carreras.
- Consolidar el nivel de gestión sobre la propiedad del bien universitario.
- Sistematizar el control y la seguridad de los usuarios y bienes de la institución.
- Fortalecer los convenios de cooperación interinstitucional, impulsando la calidad de educación superior.
- Impulsar el desarrollo de programas culturales con la participación de la comunidad universitaria.
- Fortalecer la imagen e identidad corporativa de la institución.

- Potenciar la oferta académica en base a las necesidades del entorno provincial y al PNBV.
- Vincular a la Universidad en Redes de Investigación nacional e internacional.
- Aplicar las políticas del Buen Vivir al Bienestar Universitario.
- Robustecer el perfil profesional de los/as profesores en áreas de competencias acordes a los requerimientos de las carreras.
- Mejorar el sistema de recuperación de cartera.
- Implementar modelo de gestión de recursos humanos que mejore la comunicación, desempeño y relaciones laborales de la comunidad universitaria.
- Racionalizar la administración de los recursos económicos institucionales.
- Implementar sistema de escalafón e incentivos al talento humano
- Implementar áreas de recreación y bienestar universitario.
- Transversalizar la enseñanza del idioma inglés, adecuado técnicamente a las necesidades de las carreras

1.7. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS



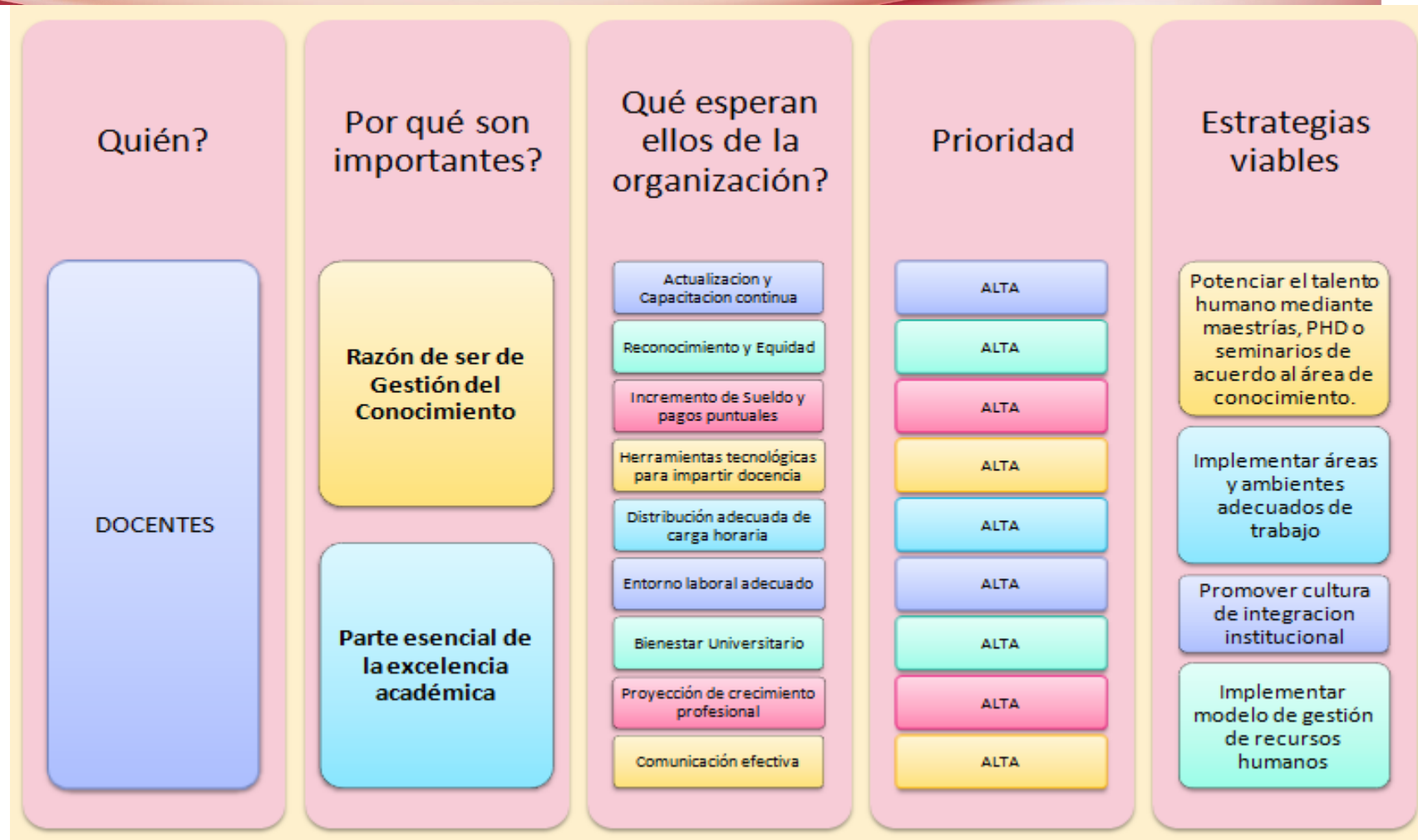
Luego de haber definido las estrategias se consideró también las necesidades de los stakeholders y se procedió a realizar el análisis respectivo y enfocar las estrategias pertinentes, las mismas que en la mayoría de los casos, resultaron coincidentes con las determinadas en el análisis FODA.

Necesidades de los Stakeholders











2. PLAN ESTRATEGICO 2015-2019



2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico encierra la filosofía institucional que enmarca el rumbo hacia el cual se dirige para alcanzar sus propósitos. Es la dinámica organizativa que define las directrices que orientarán las acciones tendientes a lograr la prospectiva institucional en función del servicio que oferta, en forma armonizada y planificada.

En este campo, los elementos que orientan los destinos institucionales son los siguientes: Misión, Visión, Valores Institucionales, Políticas Institucionales y Objetivos Estratégicos.

2.1.1. Misión

“Somos una Universidad innovadora que contribuye al desarrollo de la sociedad, a través de la generación de conocimientos y la formación de profesionales competentes; comprometida con la investigación, la ciencia, la tecnología, la cultura y los valores “

2.1.2. Visión

“Ser una Universidad de excelencia académica, investigación e innovación; promotora del desarrollo, la cultura, la identidad y el pensamiento; sustentada en el humanismo, la solidez institucional, los valores y la vinculación con la colectividad”.

2.1.3. Valores institucionales



Los valores que se hacen evidentes en el quehacer de la Institución, son los siguientes:

- **Compromiso** con la excelencia académica, la investigación, el entorno social y el medio ambiente.
- **Transparencia y rendición de cuentas** en la gestión administrativa y académica
- **Ética** en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en el accionar de la comunidad universitaria.
- **Justicia y equidad social** en la aplicación de los derechos y deberes de los integrantes de la comunidad universitaria.
- **Honestidad** para desempeñar con probidad cada uno de sus actos.
- **Responsabilidad** para asumir con efectividad y oportunidad el desempeño de sus actividades.

- **Vocación de servicio** en el desempeño de las funciones institucionales.
- **Respeto integral** a la comunidad universitaria, a la colectividad y al entorno medioambiental.
- **Dignificación y decoro** en el quehacer y en el ser universitario.

2.1.4. Políticas Institucionales

- Garantizar un servicio académico de calidad con altos estándares competitivos que respondan a las necesidades de la sociedad.
- Institucionalizar la investigación científica y tecnológica que impulse el desarrollo de nuevos conocimientos en beneficio de la sociedad.
- Consolidar la vinculación de la comunidad universitaria en iniciativas destinadas al desarrollo sostenible de la colectividad.
- Implementar los servicios de apoyo académico, social, humano y deportivo que garanticen la formación y el desarrollo integral del estudiante.
- Mejorar la gestión institucional administrativa y financiera con la finalidad de articular con oportunidad, descentralizada y funcionalmente las acciones generadas entre las líneas directivas, las áreas operativas y las de asesoría y soporte.
- Ampliar y fortalecer las relaciones interinstitucionales locales, nacionales e internacionales que propendan al mejoramiento académico y desarrollo institucional.
- Fomentar una cultura emprendedora en la formación académica de los estudiantes.
- Direccionar las inversiones a favor de la excelencia académica y el bienestar Estudiantil.
- Recuperar la pertenencia e identidad del ser universitario

- Transparencia en la gestión y permanente rendición de cuentas a los diversos organismos de control y a la colectividad.
- Cultivo y práctica de los valores éticos y morales institucionales.

2.1.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos están direccionados en función de los ejes estratégicos de la institución o factores críticos de éxito como son:



Bajo estos lineamientos los objetivos estratégicos de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, para el periodo 2015-2019, serán:

Potenciar la labor docente de conformidad a los estándares de calidad exigidos y normalmente aceptados a nivel nacional e internacional que propicien la formación integral de estudiantes y la generación de conocimientos en pro del desarrollo sostenible y sustentable del país.

Fortalecer la investigación para el desarrollo de la ciencia y tecnología, con el fin de transferir nuevos conocimientos en beneficio de la sociedad, vinculados a la agenda del buen vivir y la matriz productiva nacional.

Desarrollar programas de vinculación con la sociedad, que articulen el quehacer de la comunidad universitaria con el mejoramiento de la zona de influencia territorial, promoviendo e impulsando su desarrollo con responsabilidad social.

Fortalecer la integración y el bienestar universitario, promoviendo acciones encaminadas al desarrollo humano, la convivencia y la calidad de vida de la comunidad universitaria.

Reestructurar la organización y gestión institucional que garantice la eficiencia y la oferta de servicios de calidad a la comunidad universitaria y público en general.

2.2. OBJETIVOS VS ESTRATEGIAS



Construidos los objetivos y el planteamiento de estrategias para el periodo 2015-2019, se procedió a incorporar el Plan de Mejoras dentro de la nueva estructura del Plan Estratégico Institucional, y retomar las actividades pertinentes del mismo. Es importante señalar que, antes de incorporar el Plan de Mejoras, fue necesario realizar una verificación entre los objetivos planteados y las estrategias construidas,

de tal forma que cada objetivo tenga al menos una estrategia que le permita gestionar su consecución. En los casos en que no hubo estrategias para un objetivo determinado, se procedió a crear la misma, de tal forma que se pueda apalancar el nivel de gestión de los objetivos.

Para ello a continuación se indican los objetivos pertinentes con las estrategias diseñadas para su gestión.



OBJETIVOS VS ESTRATEGIAS

EJE: FORMACIÓN ACADÉMICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS
1. Potenciar la labor docente de conformidad a los estándares de calidad nacionales e internacionales que propicien la formación integral de estudiantes y la generación de conocimientos en pro del desarrollo sostenible y sustentable del país	1.1. Fortalecer la eficiencia académica para lograr niveles óptimos de calidad nacional e internacional	1.1.1. Potenciar la oferta académica en base a las necesidades del entorno provincial y al Plan toda una vida	En el 2018, todos los proyectos técnicos académicos habrán sido aprobados por el CES y entrarán en vigencia para la aplicación de la oferta académica de la USGP
		1.1.2. Fortalecer el uso de las Tics en el proceso de interaprendizaje en el campus universitario.	En el 2019 todos los docentes y estudiantes usaran herramientas tecnológicas para el proceso de interaprendizaje.
		1.1.3. Promover la conformación de redes de cooperación nacional e internacional para el mejoramiento de la calidad de la educación superior.	En el 2019, se habrán conformado al menos 5 redes de cooperación (3 nacionales y 2 internacionales), para el mejoramiento de la calidad de la educación superior.
		1.1.4. Implementar las condiciones necesarias para el proceso de aprendizaje, de los estudiantes con discapacidad.	Al 2019, se habrán implementado procedimientos para la inclusión social de los estudiantes con diversidad funcional, relacionados con capacitación docente, normativa sobre inclusión social, metodologías y procesos de inter-aprendizaje, atendiendo la diversidad.
		1.1.5. Impulsar las acciones pertinentes para la acreditación de las carreras de la USGP.	En el 2019, se habrán desarrollado los procesos de autoevaluación para lograr la acreditación de cada una de las carreras de la USGP por parte del CEAACES

EJE: FORMACIÓN ACADÉMICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS
1. Potenciar la labor docente de conformidad a los estándares de calidad nacionales e internacionales que propicien la formación integral de estudiantes y la generación de conocimientos en pro del desarrollo sostenible y sustentable del país	1.1. Fortalecer la eficiencia académica para lograr niveles óptimos de calidad nacional e internacional	1.1.6. Potenciar el sistema de admisión y nivelación socialmente inclusivo	En el 2019, los procesos de admisión y nivelación estarán completamente implementados.
		1.1.7. Fortalecer los procesos de acompañamiento estudiantil y tutorías académicas.	Hasta el 2018, los procesos de Tutorías estarán en funcionamiento, con su respectivo proceso de seguimiento.
		1.1.8. Optimizar el control y seguimiento a la gestión educativa.	Hasta el 2019, el proceso de evaluación a la gestión educativa, estará completamente institucionalizado y en funcionamiento.
		1.1.9. Implementar espacios arquitectónicos confortables, debidamente amoblados y equipados para el desarrollo del proceso de inter-aprendizaje.	Hasta el 2018, todas las aulas de cada una de las carreras estarán equipadas tecnológicamente y amobladas para el proceso de interaprendizaje
		1.1.10. Impulsar la creación de nuevas carreras de pregrado articuladas al cambio de la matriz productiva.	Hasta el 2019, se habrá gestionado la apertura de dos nuevas carreras de pregrado.

EJE: FORMACIÓN ACADÉMICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS
1. Potenciar la labor docente de conformidad a los estándares de calidad nacionales e internacionales que propicien la formación integral de estudiantes y la generación de conocimientos en pro del desarrollo sostenible y sustentable del país	1.2. Ofertar estudios de Posgrado en la Universidad	1.2.1. Implementar estudios de posgrado por áreas de competencia y oferta de pregrado de la institución.	Hasta el 2019, se habrán implementado 5 programas de maestrías
		1.2.2. Gestionar la consecución convenios para el desarrollo de estudios de posgrados.	Hasta el 2019, se habrán firmado al menos 5 convenios con universidades internacionales para el desarrollo de maestrías y/o doctorados
	1.3. Mejorar y estandarizar el proceso de acompañamiento y seguimiento a graduados	1.3.1. Fortalecer el sistema de seguimiento, promoción y evaluación a los graduados de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.	Hasta el 2019, se habrá implementado un sistema de seguimiento a los graduados de la USGP.
	1.4. Implementar programas de capacitación de especialización profesional y educación continua para los profesores y estudiantes de la institución	1.4.1. Robustecer el perfil profesional de los/as profesores en áreas de competencias acordes a los requerimientos de las carreras.	Hasta el 2019, se habrán implementado 5 programas de capacitación y al menos se habrán capacitado el 80% de los docentes de cada una de las carreras
		1.4.2. Potenciar el talento humano mediante maestrías, PHD o seminarios de acuerdo al área de conocimiento.	Hasta el 2019, el 32% de los docentes de la USGP, habrán iniciado sus estudios doctorales, 100% de los docentes con maestrías
		1.4.3. Fortalecer el perfil del estudiante con educación extracurricular que complemente su formación en áreas de especialización de las carreras.	Hasta el 2019, se habrán implementado 5 programas de capacitación (1 por año) y al menos se habrán capacitado el 70% de los estudiantes de cada una de las carreras

EJE: FORMACIÓN ACADÉMICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS
1. Potenciar la labor docente de conformidad a los estándares de calidad nacionales e internacionales que propicien la formación integral de estudiantes y la generación de conocimientos en pro del desarrollo sostenible y sustentable del país	1.5. Lograr la adecuación de Normativa Interna en base a los Reglamentos nacionales expedidos por el Consejo de Educación Superior (CES)	1.5.1. Fortalecer el sistema de reglamentación y normativa académica interna.	Hasta el 2019, se habrá desarrollado sistema de reglamentación y normativa académica interna.
	1.6. Regularizar la estabilidad docente de acuerdo a la normativa establecida por el Consejo de Educación Superior	1.6.1. Formalizar los procesos de titularidad y dedicación docente.	Hasta el 2018, se habrán formalizado los procesos de titularidad y dedicación docente.
	1.7. Potenciar el aprendizaje del idioma inglés en cada una de las carreras	1.7.1. Transversalizar la enseñanza del idioma Inglés, adecuado técnicamente a las necesidades de las carreras.	Hasta el 2019, el 60% de estudiantes tendrán un alto dominio del idioma inglés (B2) y el 20% de los docentes tendrán certificaciones del A1 y A2 del idioma inglés

EJE: INVESTIGACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS
2. Fortalecer la investigación para el desarrollo de la ciencia y tecnología, con el fin de transferir nuevos conocimientos en beneficio de la sociedad, vinculados a la agenda del buen vivir y la matriz productiva nacional.	2.1. Potenciar la investigación en la institución que promueva la calidad científica y académica	2.1.1. Impulsar procesos de formación que fortalezcan las capacidades para generar investigación en profesores y estudiantes.	Hasta el 2019 se habrán coordinado e implementado un programa de formación por año, tendente a mejorar el perfil investigativo de la USGP
		2.1.2. Implementar procesos eficientes de investigación en el marco de la reformulación de las líneas de investigación	Hasta el 2017, se habrán definido las líneas de investigación de la USGP y su entorno investigativo.
		2.1.3. Incrementar la producción científica de libros y artículos.	Hasta el 2019, se habrán incrementado en un 25% la producción científica de los docentes, respecto a libros y artículos científicos en la USGP
	2.2. Promover la investigación de fronteras acorde al plan del buen vivir y a la matriz productiva nacional	2.2.1. Articular la investigación generativa y formativa de la Universidad a los programas vinculados a la matriz productiva del Plan toda una vida.	Hasta el 2019, se habrán desarrollado al menos 5 proyectos vinculados con la matriz productiva del Plan toda una vida

EJE: INVESTIGACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS
2. Fortalecer la investigación para el desarrollo de la ciencia y tecnología, con el fin de transferir nuevos conocimientos en beneficio de la sociedad, vinculados a la agenda del buen vivir y la matriz productiva nacional.	2.3. Desarrollar red de investigación en áreas multidisciplinares que permita generar investigación e integrar carreras y universidades a nivel nacional e internacional	2.3.1. Promover la investigación científica a partir de la detección de retos estratégicos en la universidad San Gregorio de Portoviejo.	Hasta el 2019, se habrán desarrollado al menos 10 proyectos relacionados con la practica investigativa al interior de la Universidad
		2.3.2. Impulsar gestión para conseguir recursos financieros externos e internos que fomenten proyectos innovadores y competitivos generados en la Universidad.	Hasta el 2019, al menos cuatro proyectos multidisciplinarios estarán alineados con ayuda del financiamiento compartido.
		2.3.3. Vincular a la Universidad a través de alianzas estratégicas en Redes de Investigación científica a nivel regional, nacional e internacional.	Hasta el 2019, la universidad estará inserta en al menos 4 redes de investigación a nivel nacional e internacional

EJE: VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD Y CULTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS
3. Desarrollar programas de vinculación con la sociedad y cultura, que articulen el quehacer de la comunidad universitaria con el mejoramiento de la zona de influencia territorial, promoviendo e impulsando su desarrollo con responsabilidad social.	3.1. Impulsar programas de vinculación con la sociedad, preferentemente en zonas vulnerables de la geografía provincial	3.1.1. Direccionar la oferta de servicios y solución de problemas a las demandas de los actores y sectores vulnerables de la sociedad.	Hasta el 2019, cada carrera tendrá en marcha al menos un proyecto de vinculación con la sociedad
		3.1.2. Fortalecer la participación activa de profesores y estudiantes en los programas de vinculación generados.	Hasta el 2019, existirá la alineación académica de componentes educativos con el área de vinculación con la sociedad
		3.1.3. Ampliar la cobertura de relaciones interinstitucionales para la obtención de mayores oportunidades de vincular a la institución con la colectividad.	Hasta el 2019, se habrán firmado al menos 20 convenios para gestionar los proyectos con la colectividad
	3.2. Fortalecer la cultura de emprendimiento para impulsar el desarrollo micro-empresarial	3.2.1. Generar ideas de negocios que propendan a la creación del Centro de Aceleración de Empresas	Al 2019, se habrá establecido el primer semillero de emprendimientos con base para la conversión de micro-empresas
		3.2.2. Impulsar los procesos de emprendimiento tendientes a la formalización y sostenibilidad de los micros emprendimientos	Al 2019, desde la universidad se habrán constituido al menos 5 microempresas a partir de los emprendimientos generados

EJE: VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD Y CULTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS
3. Desarrollar programas de vinculación con la sociedad y cultura, que articulen el quehacer de la comunidad universitaria con el mejoramiento de la zona de influencia territorial, promoviendo e impulsando su desarrollo con responsabilidad social.	3.3. Articular la academia con el desarrollo integral de la cultura y las relaciones de interculturalidad de la sociedad.	3.3.1. Fortalecer espacios de desarrollo cultural.	Hasta el 2019 se habrá concluido espacio universitario para el desarrollo de eventos culturales en la universidad
		3.3.2. Impulsar el desarrollo de programas culturales con la participación de la comunidad universitaria.	Hasta el 2019, se habrán ejecutado al menos 5 programas culturales para la colectividad manabita.
	3.4. Impulsar la sensibilización y protección del entorno ambiental	3.4.1. Armonizar la integración de la universidad en acciones tendientes a la sensibilización y protección del entorno ambiental.	Hasta el 2019, se habrán ejecutado al menos dos programas relacionados con el cuidado y protección del medio ambiente.

EJE: BIENESTAR UNIVERSITARIO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS
4. Fortalecer la integración y el bienestar universitario promoviendo acciones encaminadas al desarrollo humano, la convivencia y la calidad de vida de la comunidad universitaria.	4.1. Incrementar la cobertura y la calidad de los servicios de bienestar estudiantil a través de programas y proyectos que generen óptimos niveles de satisfacción	4.1.1. Generar acciones preventivas y asistenciales para motivar el desarrollo humano de estudiantes	Hasta el 2019, se habrán desarrollado 5 programas (1 por año) con acciones de prevención, asistencia y salud para la comunidad universitaria
	4.2. Implementar programa de Bienestar Universitario, tendiente a la armonización y convivencia de la comunidad universitaria de la USGP.	4.2.1. Implementar áreas de recreación y bienestar universitario	Hasta el 2017, se habrán construido al menos un ascensor por cada edificio de la USGP. Hasta el 2019, existirán al menos 3 espacios recreativos por cada edificio de la USGP. Hasta el 2019, existirán al menos 3 canchas deportivas para la comunidad universitaria
		4.2.2. Incrementar eventos formativos y recreativos direccionados a la comunidad universitaria	Hasta el 2019 se habrán realizado al menos cinco eventos formativos y /o recreativos por cada año de vigencia del plan
		4.2.3. Implementar las políticas del Buen Vivir al Bienestar Estudiantil.	Hasta el 2018, se habrán realizado e implementado Normativas y políticas de bienestar universitario, respecto al buen vivir universitario.
		4.2.4. Mejorar la interrelación de los Docentes mediante programas de integración	Hasta el 2019, se habrá desarrollado un programa por año con actividades tendentes a la armonización e integración de los docentes de la USGP

EJE: GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS
5. Reestructurar la organización y gestión institucional que permita brindar servicios de calidad a la comunidad universitaria.	5.1. Mejorar el clima laboral y la cultura organizacional de la institución	5.1.1. Reformar la estructura organizativa del área académica y administrativa en función de los requerimientos de la educación superior.	Hasta el 2018 se reestructurará organizacionalmente la gestión administrativa y académica de la USGP
		5.1.2. Implementar modelo de gestión de recursos humanos que mejore la comunicación, desempeño y relaciones laborales de la comunidad universitaria.	Hasta el 2019, se habrá diseñado manual de procesos como parte del modelo de gestión institucional
		5.1.3. Fortalecer las competencias del talento humano de la institución.	Hasta el 2019, se habrán generado al menos 5 programas de capacitación al talento humano (administrativo y gestión educativa) (1 programa por cada año).
		5.1.4. Fomentar la cultura de cambio, interrelación comunicacional y empoderamiento institucional.	Hasta el 2019 se habrán implementado al menos 2 eventos de capacitación relacionados con desarrollo personal, humano y empoderamiento institucional.
		5.1.5. Implementar medidas de Seguridad y Salud Ocupacional (riesgo laboral, siniestros e impacto ambiental).	Hasta el 2019, se habrá implementado el plan de contingencia institucional; Hasta el 2019 se desarrollará un programa de Seguridad y Salud Ocupacional, adicional los obligatorios.
		5.1.6. Instrumentar una relación laboral estable en base a las normativas legales vigentes.	Hasta el 2017, se habrá puesto en vigencia el reglamento interno de trabajo para la gestión y contratación de personal en la USGP

EJE: GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS
5. Reestructurar la organización y gestión institucional que permita brindar servicios de calidad a la comunidad universitaria.	5.2. Implementar cultura de buenas prácticas de gestión administrativa para un desempeño efectivo, cálido y transparente del accionar universitario.	5.2.1. Promover el fortalecimiento y desarrollo institucional	Hasta el 2019, se habrán emitido resultados de la gestión estratégica institucional.
		5.2.2. Fortalecer los convenios de cooperación interinstitucional, nacional e internacional, impulsando la calidad de la educación superior.	Hasta el 2019 se habrán firmado, al menos 50 convenios interinstitucionales para el mejoramiento de la calidad de la educación superior
		5.2.3. Optimizar el control y seguimiento a la gestión educativa y administrativa	Hasta el 2019, se habrá institucionalizado y sistematizado el proceso de seguimiento a la gestión educativa y administrativa de la USGP
	5.3. Fortalecer el servicio y uso integral de la biblioteca general	5.3.1. Gestionar en forma adecuada los servicios que oferta la biblioteca general de la Universidad.	Hasta el 2019, la Biblioteca habrá desarrollado un programa de los servicios que presta a la comunidad universitaria
		5.3.2. Fortalecer el acervo Bibliográfico de los servicios que oferta la Biblioteca	Hasta el 2019, la Biblioteca habrá concretado un plan de adquisiciones bibliográficas, acorde a los estándares de la educación superior.
		5.3.3. Sistematizar la información de la Biblioteca	Hasta el 2017, se habrá sistematizado el uso de textos y procesos bibliotecarios

EJE: GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS
5. Reestructurar la organización y gestión institucional que permita brindar servicios de calidad a la comunidad universitaria.	5.4. Potenciar la identidad corporativa e imagen institucional a nivel interno y externo	5.4.1. Fortalecer la imagen e identidad corporativa de la institución.	Hasta el 2019, estará implementado un Plan de Comunicación Estratégica de la USGP
		5.4.2. Difundir y promocionar los servicios de la Institución y las bondades de estudiar en la USGP desde el perfil de cada una de las carreras.	Hasta el 2018 se habrá concretado un plan de marketing para ofertar y promocionar las carreras de la USGP
		5.4.3. Consolidar el nivel de gestión sobre la propiedad del bien universitario	Hasta el 2019 se habrá logrado importantes gestiones respecto a la consolidación de la propiedad del bien universitario
	5.5. Lograr una efectiva administración de los Activos y recursos financieros de la institución	5.5.1. Racionalizar la administración de los recursos económicos institucionales.	Hasta el 2019, se habrá alcanzado un nivel de eficiencia presupuestal del 90%
		5.5.2. Mejorar el sistema de recuperación de cartera.	Hasta el 2019, se habrá alcanzado un nivel de eficiencia de la recuperación de cartera en el 90%
		5.5.3. Realizar análisis costo-beneficios por carreras.	Hasta el 2019, se habrá realizado un análisis costo beneficio por carrera
		5.5.4. Optimizar el uso de los activos de la institución	Hasta el 2019, se habrá sistematizado el inventario de activos, determinando la depreciación y dando de baja, aquellos que cumplieron su vida útil o realizar el proceso de revalorización de los mismos.

EJE: GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS	METAS
5. Reestructurar la organización y gestión institucional que permita brindar servicios de calidad a la comunidad universitaria.	5.6. Implementar infraestructura tecnológica y sistema informático integral para la operatividad institucional.	5.6.1. Sistematizar en forma integrada los procesos académicos y administrativos de la institución.	Hasta el 2019, se habrán sistematizado los procesos académicos y administrativos en forma integrada.
		5.6.2. Implementar asistencia técnica informática preventiva y correctiva en todas las áreas de la USGP.	Hasta el 2019, los usuarios contarán con asistencia técnica predictiva, preventiva y correctiva informática integral
		5.6.3. Fomentar la seguridad de los miembros de la comunidad universitaria y los bienes institucionales	Hasta el 2019, se habrá realizado un plan de seguridad para los miembros de la comunidad universitaria y los bienes institucionales
	5.7. Mejorar las condiciones de acceso peatonal y vehicular a las instalaciones de la Universidad	5.7.1. Implementar la construcción de infraestructura básica y vialidad interna en el campus universitario.	Hasta el 2019, se habrán construido calzadas, aceras y bordillos con características inclusivas en las zonas edificadas del campus Universitario

BIBLIOGRAFIA

CEAACES. (2014). *Reglamento para los procesos de autoevaluación, de las instituciones, carreras y programas del sistema de educación superior*. Quito: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

CEAACES, Dirección de Aseguramiento de la calidad (2014) *Documento guía para la elaboración y evaluación de planes de mejora y planes de fortalecimiento institucional, de las instituciones de educación superior*. Quito: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Larrea de Granados, Elizabeth(2014), *Modelo de organización del conocimiento por dominios científicos, tecnológicos y humanísticos*, Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Herrera, Alma y Didriksson, Axel (2011) *Planeación Prospectiva Estratégica*, México: Universidad Autónoma de México (UNAM).

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2000) *“Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral”* para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión, España.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2008) *“The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, Ediciones DEUSTO, Barcelona-España.

Sangucho, Alexander (2011) *Centro de Educación continua, Diagnóstico Estratégico y Formulación estratégica*, Quito, Escuela Politécnica Nacional (EPN), infovirtual2cec-epn.edu.ec.