

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR



## PLAN DE MEJORAS 2014 - 2015

# 1. INTRODUCCIÓN

## Sobre la organización:

---

### *NOMBRE DE LA INSTITUCION*

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

### *ACTIVIDAD*

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador es una comunidad académica que de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y, los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador es Universidad Católica a tenor del artículo 3 §1 de la Constitución Apostólica Ex corde Ecclesiae y según el art. 2 §2.1.1 del Decreto General de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana del 30 de junio de 1999 sobre la aplicación de la misma Constitución en el Ecuador.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador es una persona jurídica de derecho privado, autónoma, sin fines de lucro, constituida en un **Sistema Nacional Universitario** de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (**SINAPUCE**).

### *BREVE RESEÑA HISTÓRICA*

- 1946  
El 2 de julio, el Presidente de la República de ese entonces, Dr. José María Velasco Ibarra, expidió el decreto que autorizó el funcionamiento de universidades particulares en el Registro Oficial No. 629 publicado el 8 de julio. El primer estatuto de la Universidad fue aprobado, mediante Acuerdo Presidencial No. 1174 del 6 de agosto y publicado en el Registro Oficial No. 697 del 27 de septiembre.
- El 4 de noviembre de 1946  
Se dio por fundada la Universidad Católica del Ecuador. El Arzobispo de Quito, Monseñor Carlos María de la Torre, celebró una misa y bendijo la sede de la Calle Bolívar No.343, en un establecimiento donado por el Colegio de los Sagrados Corazones. Al día siguiente, empezó el primer ciclo académico con la facultad de Jurisprudencia. En años posteriores

se crearon las facultades de Economía, Ciencias de la Educación e Ingeniería Civil.

- 1954  
Se establecería en un nuevo campus y daría inicio a la conformación de la universidad como se la conoce en la actualidad.
- 1963  
Se confió la dirección de la universidad a la Compañía de Jesús y además, el Papa Juan XXIII le otorgó el título de “Pontificia”.
- En la actualidad  
La Pontificia Universidad Católica del Ecuador posee un campus moderno donde funcionan las facultades de Jurisprudencia, Economía, Ciencias Administrativas y Contables, Arquitectura, Ciencias de la Educación, Biología, Ciencias Exactas y Naturales, Lingüística, Ciencias Filosófico-Teológicas, Medicina, Psicología, Enfermería, Ingeniería Civil, Ciencias Humanas. También cuenta con extensiones consideradas como sedes en otras ciudades del país como, Esmeraldas, Ambato, Santo Domingo, Ibarra y Manabí que, junto a la sede principal en Quito forman el Sistema Nacional PUCE (SINAPUCE).

### **CARACTERISTICAS**

- Ámbito Organizacional: Educación Superior
- Tiempo de funcionamiento: 68 años
- Sector Organizacional: Privado sin fines de lucro
- Administración a cargo de: Comunidad Religiosa - Compañía de Jesús

### **AFILIACIONES**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador pertenece a múltiples organizaciones nacionales e internacionales:

- AUSJAL - Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina
- CEUPA - Corporación Ecuatoriana de Universidades Particulares
- FIUC - Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC),
- IAU - Asociación Internacional de Universidades (IAU)

## ANTECEDENTES

---

Con la expedición de la nueva Ley Orgánica de Educación Superior en octubre del 2010, y la ulterior conformación y funcionamiento del CEAACES y del CES, se iniciaron los procesos de evaluación institucional en las universidades ecuatorianas, con miras a reestructurar el sistema de educación superior y reorientarlo hacia una educación de excelencia, para esto estableció que todas las universidades debían obtener una acreditación y una categorización dentro del esquema de Institución de Educación Superior.

Paralelamente, la PUCE se encontraba realizando el cierre del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008 -2013, en el cual se tomaron en cuenta varios aspectos de mejora basados en las autoevaluaciones de años anteriores y los requerimientos legales de aquel entonces.

Una de las debilidades más fuertes detectadas en el proceso de autoevaluación institucional y no contempladas en plan estratégico 2008-2013, el cual se enmarcaba en otro escenario jurídico, hace referencia a los nuevos requerimientos legales en materia de las características del cuerpo docente necesario en la Universidad referente a la disposición transitoria décimo cuarta de la LOES, y por otra parte la adecuada articulación de procesos misionales y de soporte entre matriz y sedes era una preocupación latente dentro del diagnóstico previo. Dicha situación, que mejoró entre el 2008 y el 2013, todavía no alcanza los estándares planteados por las mismas autoridades de la PUCE, por ello era inminente priorizarlo en la nueva planificación. Esta situación se ahonda en el informe final de la evaluación institucional entregado a finales del año pasado donde se manifestó claramente esta necesidad.

Los cambios que experimentan el entorno y la propia Universidad, antepone la inminente revisión de variables: demandas de los actores externos e internos, oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades institucionales, para sobre esa base sólida establecer objetivos y proyectar el desarrollo institucional en un periodo razonable de tiempo que permita esta adaptación entre entorno y la propia institución.

Con estos antecedentes, se inició un nuevo proceso de planificación, partiendo del análisis profundo de la realidad vigente, para lo cual ha sido de gran utilidad los informes preparados por las comisiones internas de autoevaluación y las investigaciones contextualizadas al interior y exterior de la PUCE por equipos especializados.

Enmarcados en esta realidad y las experiencias previas PEDI 2002-2010 y 2008-2013, se diseñó una nueva metodología de Planificación Estratégica y Operativa, acompañadas de una adecuada estructura de seguimiento y un plan de comunicación

que amalgamen y faciliten el desenvolvimiento del nuevo PEDI 2014 – 2018, a todo nivel dentro del SINAPUCE.

El proceso de evaluación institucional entregó sus resultados a inicios del 2014 y la PUCE se vio en la necesidad de construir este Plan de Mejoras acorde a esta nueva visión estratégica propia de la Universidad, fusionando las metodologías y aspectos tanto de los requerimientos CEAACES como de las perspectivas de la PUCE en los próximos 5 años, dando como resultado el contenido de este documento.




---


## **2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

---

1. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS PROPÓSITOS DECLARADOS



PROPÓSITOS DECLARADOS		MISIÓN				VISIÓN				
		<p>COMO UNIVERSIDAD:                      Considera misión propia el contribuir, de un modo riguroso y crítico, a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.</p> <p>En dicha misión, asume el deber de prestar particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco propugna el respeto a la dignidad y a los derechos de la persona humana, y a sus valores trascendentes, y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia.</p> <p>Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.</p> <p>Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.</p> <p>Dirige su actividad hacia la persona integral, para superar una formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad.</p> <p>Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente. Con ello pretende la integración del saber.</p> <p>Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación.</p> <p>COMO UNIVERSIDAD CATÓLICA                      Se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentes; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.</p> <p>COMO UNIVERSIDAD DIRIGIDA POR LA COMPAÑÍA DE JESÚS:                      Promueve la implantación y el desarrollo de la pedagogía ignaciana en todas sus actividades</p>				<p>En los próximos años, la PUCE, fundamentada en el pensamiento y en las directrices pedagógicas ignacianas, se consolidará como un sistema nacional integrado competitivo y autosostenible, con infraestructura tecnológica de vanguardia.</p> <p>Será reconocida por su gestión ética en servicio de la comunidad, y por su estructura académica moderna para la formación de profesionales con responsabilidad social.</p> <p>Será también reconocida por los resultados de la investigación científica desarrollada en sus unidades académicas, por realizar su gestión con el apoyo de un sistema técnico, innovador y efectivo, con procesos eficientes y recursos humanos capacitados y comprometidos con la misión institucional.</p>				
		ELEMENTOS	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	VALOR IDEAL	ELEMENTOS	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	VALOR IDEAL	
		1	Contribuir a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación	La investigación incluye criterios éticos, técnicos y científicos que respetan los derechos humanos y la herencia cultural	(número de proyectos de investigación que articulen criterios de dignidad humana y herencia cultural / número de proyectos de investigación aprobados según políticas de la Dirección de Investigación y Posgrados) x 100	70%	Consolidación como un sistema nacional integrado, competitivo y autosostenible	Procesos estandarizados e implementados en el SINAPUCE	(Número de procesos misionales estandarizados e implementados/ Total de procesos misionales en el SINAPUCE) X 100	100%
		2	Contribuir a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la docencia	La docencia incluye criterios éticos que respetan los derechos humanos y la herencia cultural	(Número de sílabos que incluyen criterios definidos para la dignidad humana y la herencia cultural / número de sílabos aprobados) x 100	65%	Infraestructura tecnológica de vanguardia.	Estándares de infraestructura tecnológica que se cumplen en el SINAPUCE	(Número de estándares tecnológicos que se cumplen en el SINAPUCE / Total de estándares establecidos) x 100	80%
		3	Contribuir a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante los servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales	Los servicios incluye criterios éticos que respetan los derechos humanos y la herencia cultural	(Número de proyectos que benefician a grupos vulnerables / número total de proyectos de vinculación ) x 100	70%	Será reconocida por su gestión ética en servicio de la comunidad	Valoración del comportamiento ético de la PUCE por parte de los beneficiarios de los servicios	Número de criterios éticos reconocidos / Número de criterios éticos declarados	80%
4	Prestar atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano a nivel individual como social	El respeto a la dignidad y a los derechos de la persona humana, sus valores trascendentes, y el apoyo a la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia.	Resultados de percepción de los empleadores sobre el cumplimiento de criterios éticos en todos los campos del saber y del actuar humano a nivel individual como social de los graduados del SINAPUCE	80% de evaluaciones positivas	Será reconocida por la formación de profesionales con responsabilidad social.	Valoración de la responsabilidad social del profesional formado en la PUCE por parte de su entorno de trabajo	Resultados de la encuesta a empleadores sobre la percepción de criterios de responsabilidad social en los graduados del SINAPUCE	80% de evaluaciones positivas		
5	Gozar de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.	Entiende la autonomía según el artículo 18 de la Ley Orgánica de Educación Superior y su Estatuto	NA	NA	Reconocida por los resultados de la investigación científica desarrollada en sus unidades académicas.	Artículos publicados en revistas indexadas y libros revisados por pares	(Número de artículos publicados en revistas indexadas / Número de artículos enviados para su publicación) x 100  (Número de libros aceptados por pares académicos / Número de libros enviados a revisión por pares académicos) x 100	80%  80%		


<b>PROPÓSITOS DECLARADOS</b> 	<b>MISIÓN</b>			
	<p style="text-align: center;"><b>COMO UNIVERSIDAD:</b>          Considera misión propia el contribuir, de un modo riguroso y crítico, a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.</p> <p>En dicha misión, asume el deber de prestar particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco propugna el respeto a la dignidad y a los derechos de la persona humana, y a sus valores trascendentes, y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia.</p> <p style="text-align: center;">Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.</p> <p style="text-align: center;">Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.</p> <p style="text-align: center;">Dirige su actividad hacia la persona integral, para superar una formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad.</p> <p style="text-align: center;">Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente. Con ello pretende la integración del saber.</p> <p style="text-align: center;">Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación.</p> <p style="text-align: center;"><b>COMO UNIVERSIDAD CATÓLICA</b>          Se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentes; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.</p> <p style="text-align: center;"><b>COMO UNIVERSIDAD DIRIGIDA POR LA COMPAÑIA DE JESÚS:</b>          Promueve la implantación y el desarrollo de la pedagogía ignaciana en todas sus actividades</p>			

<b>VISIÓN</b>			
<p style="text-align: center;">En los próximos años, la PUCE, fundamentada en el pensamiento y en las directrices pedagógicas ignacianas, se consolidará como un sistema nacional integrado competitivo y autosostenible, con infraestructura tecnológica de vanguardia.</p> <p style="text-align: center;">Será reconocida por su gestión ética en servicio de la comunidad, y por su estructura académica moderna para la formación de profesionales con responsabilidad social.</p> <p style="text-align: center;">Será también reconocida por los resultados de la investigación científica desarrollada en sus unidades académicas, por realizar su gestión con el apoyo de un sistema técnico, innovador y efectivo, con procesos eficientes y recursos humanos capacitados y comprometidos con la misión institucional.</p>			

	ELEMENTOS	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	VALOR IDEAL
6	Garantizar la libertad académica salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común	Entiende como libertad académica la libertad de cátedra y la libertad investigativa según el artículo 146 de la LOES y su Estatuto	Nivel de satisfacción de los docentes con respecto de su libertad académica	70%
7	Dirige su actividad hacia la persona integral	Supera una formación meramente profesionalizante, es decir, forma a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad.	(Número de perfiles de egresamiento que incluyen criterios de desarrollo integral de los estudiantes / total de perfiles de egresamiento de las carreras del SINAPUCE) x 100	70%
8	Integración del saber	Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente.	(SUM (Número de asignaturas que incluyen actividades y metodologías interdisciplinarias por carrera / total de asignaturas que se dictan por carrera)/ total de carreras del SINAPUCE) x 100	50%
9	Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales.	Se promueve una planificación participativa mediante el dialogo de los distintos actores.	% de participación de autoridades, personal administrativo, docentes, representantes gremiales y estudiantes en la planificación estratégica y operativa, y en su implementación y evaluación.	70%

	ELEMENTOS	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	VALOR IDEAL
	Reconocida por los recursos humanos capacitados y comprometidos con la misión institucional.	El Talento Humano del SINAPUCE aporta al cumplimiento de los objetivos institucionales	% de satisfacción de las partes interesadas con el servicio recibido  % de Personal administrativo con evaluaciones positivas que superan el 80% del modelo  SUM((Competencias desarrolladas/Competencias del perfil) X N perfiles) /número total de perfiles ) x 100	70%  100%  80%
	Reconocida por realizar su gestión con el apoyo de un sistema técnico, innovador y efectivo con procesos eficientes.	Integración de modelos de excelencia para la gestión académica y administrativa dentro del marco filosófico de la PUCE	(Número de unidades, programas, y procesos académicos y administrativos con estándares y calidad reconocidos/ Número de unidades, programas, y procesos académicos y administrativos) x 100	100%



<b>PROPÓSITOS DECLARADOS</b> 	<b>MISIÓN</b>			
	<p style="text-align: center;"><b>COMO UNIVERSIDAD:</b>          Considera misión propia el contribuir, de un modo riguroso y crítico, a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.</p> <p>En dicha misión, asume el deber de prestar particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco propugna el respeto a la dignidad y a los derechos de la persona humana, y a sus valores trascendentes, y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia.</p> <p style="text-align: center;">Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.</p> <p style="text-align: center;">Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.</p> <p style="text-align: center;">Dirige su actividad hacia la persona integral, para superar una formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad.</p> <p style="text-align: center;">Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente. Con ello pretende la integración del saber.</p> <p style="text-align: center;">Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación.</p> <p style="text-align: center;"><b>COMO UNIVERSIDAD CATÓLICA</b>          Se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentes; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.</p> <p style="text-align: center;"><b>COMO UNIVERSIDAD DIRIGIDA POR LA COMPAÑIA DE JESÚS:</b>          Promueve la implantación y el desarrollo de la pedagogía ignaciana en todas sus actividades</p>			

<b>VISIÓN</b>			
<p style="text-align: center;">En los próximos años, la PUCE, fundamentada en el pensamiento y en las directrices pedagógicas ignacianas, se consolidará como un sistema nacional integrado competitivo y autosostenible, con infraestructura tecnológica de vanguardia.</p> <p style="text-align: center;">Será reconocida por su gestión ética en servicio de la comunidad, y por su estructura académica moderna para la formación de profesionales con responsabilidad social.</p> <p style="text-align: center;">Será también reconocida por los resultados de la investigación científica desarrollada en sus unidades académicas, por realizar su gestión con el apoyo de un sistema técnico, innovador y efectivo, con procesos eficientes y recursos humanos capacitados y comprometidos con la misión institucional.</p>			

	ELEMENTOS	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	VALOR IDEAL
10	Se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentes; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.	Impacto de los principios cristianos en la investigación, docencia y vinculación	(Número de proyectos de investigación, vinculación y curriculares que promuevan directamente la comprensión, aplicación y desarrollo de los derechos humanos / total de proyectos de investigación, vinculación y curriculares aprobados) x 100	70%
11	Promueve la implantación y el desarrollo de la pedagogía ignaciana en todas sus actividades	La pedagogía ignaciana es uno de los cuatro ejes del modelo educativo de la PUCE. Es un paradigma pedagógico basado en competencias y logros de aprendizaje que incluye estos elementos: Análisis del contexto, reflexión, integración de la experiencia, acción, evaluación	(Macrocurrículos que incluyen elementos del paradigma pedagógico ignaciano / total de macrocurrículos ) x 100	70%

ELEMENTOS	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	VALOR IDEAL
-----------	-----------	------------------------	-------------

---

### **3.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS -TÁCTICOS E INDICADORES**

---

2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS (Estratégicos - Tácticos)

COMO UNIVERSIDAD:  
 Considera misión propia el contribuir, de un modo riguroso y crítico, a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.  
 En dicha misión, asume el deber de prestar particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco propugna el respeto a la dignidad y a los derechos de la persona humana, y a sus valores trascendentes, y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia.  
 Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.  
 Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.  
 Dirige su actividad hacia la persona integral, para superar una formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad.  
 Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente. Con ello pretende la integración del saber.  
 Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación.  
 COMO UNIVERSIDAD CATÓLICA  
 Se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentes; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.  
 COMO UNIVERSIDAD DIRIGIDA POR LA COMPAÑÍA DE JESÚS:  
 Promueve la implantación y el desarrollo de la pedagogía ignaciana en todas sus actividades



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL
En los próximos 5 años, ofrecer a la sociedad profesionales integrales: conscientes, competentes, compasivos y comprometidos en el conocimiento de nuestra realidad, a través del fortalecimiento académico, investigativo y de vinculación con la colectividad.	Gestión misional	$\Sigma$ (Cumplimiento de objetivos tácticos misionales x 0.333)	80%	Consolidar en los siguientes 5 años el modelo educativo de la PUCE como sustento del quehacer académico del SINAPUCE	Carreras que superan el estándar del modelo	# de carreras que superan el 70% de las calificaciones promedio de sus estudiantes en las pruebas de fin de carrera / # total de carreras x 100	100%
				Incrementar en los siguientes 2 años la producción científica del SINAPUCE con trabajos y publicaciones que se articulen a las necesidades país.	Incremento de docentes que aportan a la producción científica ecuatoriana	((# de docentes que han publicado artículos en revistas científicas o han escrito libros revisados por pares / total de docentes ) año en curso x 100 / (# de docentes que han publicado artículos en revistas científicas o han escrito libros revisados por pares/ total de docentes ) año 2013) -100%	100%
				Incrementar en los siguientes 2 años la participación de la comunidad universitaria en los procesos de: acción social, pasantías, prácticas pre profesionales y servicios de extensión del sistema de vinculación con la colectividad del SINAPUCE	Incremento de la participación de la comunidad universitaria en programas de vinculación con la colectividad	(% participación docente x 0,3 +% participación estudiantil x 0,6 + % participación administrativos x 0,1) año en curso - (% participación docente x 0,3 +% participación estudiantil x 0,6 + % participación administrativos x 0,1) año 2013	50%
En los próximos 5 años, perfeccionar el sistema de gestión integral del SINAPUCE a través de la implementación de buenas prácticas de gestión de infraestructura física, tecnológica y educativa así como , financiera , para que apoye de manera transversal y eficiente a la comunidad universitaria en sus tareas fundamentales	Gestión de soporte	$\Sigma$ (Cumplimiento de objetivos tácticos de gestión x 0.5)	80%	Gestionar en los próximos 2 años la infraestructura física, tecnológica y educativa del SINAPUCE de tal manera que cumpla eficientemente con estándares nacionales e internacionales	Cumplimiento de estándares de infraestructura física y tecnológica	# de estándares cumplidos /total de estándares de los modelos aplicados x 100	100%
				Invertir en los siguientes 5 años eficientemente los recursos financieros en las áreas estratégicas del SINAPUCE	inversión en áreas estratégicas del SINAPUCE	monto de inversión ejecutado en áreas estratégicas del SINAPUCE / monto de inversión presupuestado para áreas estratégicas del SINAPUCE x 100	100%

En los próximos años, la PUCE, fundamentada en el pensamiento y en las directrices pedagógicas ignacianas, se consolidará como un sistema nacional integrado competitivo y autosostenible, con infraestructura tecnológica de vanguardia.

Será reconocida por su gestión ética en servicio de la comunidad, y por su estructura académica moderna para la formación de profesionales con responsabilidad social.

Será también reconocida por los resultados de la investigación científica desarrollada en sus unidades académicas, por realizar su gestión con el apoyo de un sistema técnico, innovador y efectivo, con procesos eficientes y recursos humanos capacitados y comprometidos con la misión institucional.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL
Implementar en los próximos 5 años un sistema de gestión administrativa y laboral que asegure la eficiencia en el desempeño del talento humano del SINAPUCE, a través del fortalecimiento de competencias, desarrollo profesional y seguimiento continuo que propendan al desarrollo institucional.	Gestión del Talento Humano	$\Sigma$ (Cumplimiento de objetivos tácticos de talento humano x 0.333)	80%	Desarrollar en los siguientes 5 años una nueva estructura funcional del SINAPUCE, a través de la reorganización de procesos y talento humano para alcanzar los objetivos misionales.	Reestructuras funcionales de procesos SINAPUCE	# de procesos implementados con nueva estructura / total de procesos identificados x 100	70%
				Optimizar en los siguientes 2 años el desempeño del talento humano a través de una adecuada selección, capacitación, evaluación y desarrollo profesional que aporte en los diferentes ámbitos misionales y de soporte del SINAPUCE.	Colaboradores que cumplen los estándares de eficiencia laboral	Colaboradores que cumplen los estándares de eficiencia laboral / Total de colaboradores x 100	60%
				Promover en los próximos 5 años un ambiente de bienestar que contribuya al desarrollo integral de la comunidad universitaria del SINAPUCE	Bienestar universitario	# de estándares cumplidos /total de estándares de los modelos aplicados x 100	60%
Para el año 2018, implementar estándares de evaluación y acreditación nacional e internacional, haciendo uso de las mejores metodologías de gestión universitaria, en búsqueda del mejoramiento y crecimiento continuo del SINAPUCE.	Gestión estratégica	$\Sigma$ (Cumplimiento de objetivos tácticos de mejora continua x 0.25)	80%	Desarrollar en los próximos 5 años en el SINAPUCE carreras y programas pertinentes a la realidad nacional	Incremento del número de carreras y programas presentados al CES	(# de carreras presentadas en el año en curso x 100/ # de carreras presentadas en el año 2013) - 100%	50%
				Diseñar e implementar en los próximos 5 años un sistema de mejoramiento continuo que asegure el cumplimiento de los objetivos institucionales del SINAPUCE	Eficacia del sistema de mejoramiento continuo	# de procesos que cumplen estándares de gestión / Total de procesos del sistema x 100	60%
				Lograr en los próximos 5 años que la comunicación interna y externa del SINAPUCE sea eficaz	cumplimiento de objetivos estratégicos de comunicación 2014 - 2018	$\Sigma$ avances de los objetivos estratégicos de comunicación / # de objetivos planteados	75%
				En los próximos 5 años aprovechar la cooperación nacional e internacional para la consecución de los objetivos del SINAPUCE	Uso de convenios de cooperación	# personas beneficiadas por el uso de convenios / Total de posibles beneficiarios de los convenios x 100	100%

## EVALUACIÓN CUALITATIVA DE OBJETIVOS



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Relación con Misión y Visión Institucional			Relación con Objetivos País (PNBV)			Relación con la efectividad			Observaciones
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
En los próximos 5 años, ofrecer a la sociedad profesionales integrales: conscientes, competentes, compasivos y comprometidos en el conocimiento de nuestra realidad, a través del fortalecimiento académico, investigativo y de vinculación con la colectividad.	X			X			X			
En los próximos 5 años, perfeccionar el sistema de gestión integral del SINAPUCE a través de la implementación de buenas prácticas de gestión de infraestructura física, tecnológica y educativa así como , financiera , para que apoye de manera transversal y eficiente a la comunidad universitaria en sus tareas fundamentales	X					X		X		
Implementar en los próximos 5 años un sistema de gestión administrativa y laboral que asegure la eficiencia en el desempeño del talento humano del SINAPUCE, a través del fortalecimiento de competencias, desarrollo profesional y seguimiento continuo que propendan al desarrollo institucional.	X				X			X		
Para el año 2018, implementar estándares de evaluación y acreditación nacional e internacional, haciendo uso de las mejores metodologías de gestión universitaria, en búsqueda del mejoramiento y crecimiento continuo del SINAPUCE.	X			X			X			

## 4. ANALISIS SITUACIONAL

---

### ANÁLISIS PEST

#### Factores Político –Legales

---

Para el análisis de los factores externos en los que la PUCE realiza sus acciones, es fundamental establecer, entre otras, la situación política y jurídica en la que se desenvuelve la Universidad como parte del Sistema de Educación Superior y éste, a su vez, como un elemento más de la generación del conocimiento.

Para el actual Gobierno, el tema de la educación superior ha estado ausente de la política pública e incluso de la academia misma.

Partiendo de este supuesto, Villavicencio, en su estudio sobre el proyecto universitario de la Revolución Ciudadana, señala que solo a partir de la expedición del Mandato Constituyente No. 14 el Estado ecuatoriano toma conciencia y al mismo tiempo recupera su papel en el sistema de educación superior y por lo mismo proclama su rol de director y regulador del mismo.

Dicha intervención está apalancada en la Constitución de la República del Ecuador cuando en el art. 26 prescribe que la educación es un derecho de las personas a lo largo de la vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado y que por lo mismo constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal como condición indispensable para alcanzar el Buen Vivir.

Acorde a esta visión, justamente uno de los objetivos fundamentales del Plan Nacional para el Buen Vivir es “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”. De esta manera, el Gobierno declara que el conocimiento más que un medio de acumulación individual de saber y por lo mismo generador de diferenciación y exclusión social debe ser “un instrumento para la libertad individual, para la emancipación social y para vivir y convivir bien”.

Así concebido el conocimiento, la educación no es un fin en sí mismo sino un proceso de interés público que debe integrar tanto el Sistema Nacional de Educación como el Sistema de Educación Superior (SENPLADES: Objetivo 4).

Expresamente el Gobierno ha señalado que debe orientar su acción “al establecimiento de una formación integral para alcanzar la sociedad socialista del conocimiento y al salto de una economía de recursos finitos (materiales) a la economía del recurso infinito: el conocimiento”.

Para el logro de este objetivo, al tenor del citado Plan, se debe garantizar el acceso de la población a una educación de calidad que incluya la investigación científica y tecnológica responsable con la sociedad y la naturaleza.

El Estado para alcanzar estos propósitos demanda de la Universidad ecuatoriana cambios profundos que, según palabras del Gobierno, implican una revisión profunda de la calidad de la educación en todos los niveles y de los factores que lo componen. Se sostiene pues que el Ecuador ha vivido una profunda y compleja crisis producto de la ausencia de la gestión de un conocimiento emancipador.

Tanto el Gobierno como voces independientes coinciden en que el citado proceso no puede iniciar sin una evaluación de las instituciones de educación superior.

Este cometido fue encargado al Consejo de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior –CONEA-, en cuyo informe, los expertos han encontrado, afirman, entre otros graves resultados, evidencia de la tendencia netamente comercial de un importante segmento de la educación superior que no excluía a la universidad pública.

Dichos resultados fueron el amparo para disponer, en la Ley Orgánica de Educación Superior (Disposición Transitoria Tercera) una nueva evaluación de 26 universidades cuestionadas en el primer informe, fruto de la cual, se cerraron 14 centros de educación superior (Villavicencio).

Sin duda tales resultados y acciones, demandaron y demandan lo que se ha denominado una reconstitución o reconfiguración de la universidad ecuatoriana. El problema, se apunta, constituye la manera como se ha iniciado ese proceso y como su prisa ha prescindido de su principal actor: la misma universidad ecuatoriana.

Desde fuera del Gobierno, los analistas perciben que este proceso no está enraizado en valores culturales propios que recojan la enorme experiencia y aporte de la universidad ecuatoriana, pese a los reales problemas que ha padecido, sino en una yuxtaposición de modelos y esquemas, probablemente exitosos en otras latitudes pero en la que se advierte una especie de “neocolonialismo académico” que, por lo mismo, no está dando los resultados esperados.

En este panorama se inserta la promocionada “ciudad del conocimiento” que para no pocos críticos, no será sino una institución reproductora de profesionales y conocimientos útiles, no precisamente para la sociedad ecuatoriana, sino para un proyecto político específico.

Se conoce que la planificación de la “ciudad de conocimiento” es realizada por una empresa sudcoreana, lo que para muchos no hace sino ratificar unas primeras percepciones sobre cómo se dirige el citado proceso y como las estrategias de desarrollo científico y tecnológico serán dictadas sin participación de la universidad ecuatoriana (Villavicencio).

Forma parte de este preocupante panorama, las políticas adoptadas por la SENESCYT respecto de los docentes universitarios, que no escapa a los vicios antes anotados. En todo caso, los resultados están a la vista: elevado retiro de experimentados docentes ecuatorianos reemplazados por docentes extranjeros atraídos por el programa Prometeo-Viejos Sabios.

Se anota también, por parte de los expertos, como uno más de los problemas de este proceso, en relación a la estrategia tecnológica, el “modelo del bio-socialismo republicano”, calificado como una “visión arcaica y mecanicista de los procesos de innovación y desarrollo tecnológico”, que forma parte de un plan milagroso y salvador por el cual el Ecuador alcanzará los deseados y elevados niveles de desarrollo, ignorando “la complejidad sistémica del desarrollo tecnológico”.

Villavicencio advierte una peligrosa tendencia a configurar instancias burocráticas de poder y control sobre la investigación y el conocimiento, en cuyo proyecto las universidades y escuelas politécnicas tendrán un papel secundario.

Se ha podido detectar que la oferta académica de esta “nueva universidad” se centrará en disciplinas “duras” como las matemáticas aplicadas y la química biorgánica, en las cuales, para aumentar los males, no se considera el aporte que podrían entregar las escuelas politécnicas existentes, sea dicho de paso, que gozan de sobrada reputación no solo a nivel nacional sino internacional.

Por último, la clasificación de universidades prevista en la Ley Orgánica de Educación Superior si bien puede constituir un aporte en la construcción de un nuevo sistema universitario, también introduce una jerarquía en la calidad de las universidades, lo cual tendrá un efecto, no deseado, en tanto profundizará la separación y fragmentación del sistema de educación superior.

La reestructuración de la educación superior ecuatoriana no puede estar supeditada a una visión extremadamente controladora y fiscalizadora pues los órganos públicos si bien deben regular no deben afincar su labor en un sistema basado en una especie de “policía académica”, sobre todo en el tema del aseguramiento de la calidad, como bien lo sostiene Villavicencio en su citado estudio.

## Factores Económicos

---

Hoy más que nunca la economía nacional, incluyendo al sistema educativo y en especial al estamento universitario, enfrentan como nunca antes retos especiales relacionados con el ambiente económico nacional e internacional, empezando por los últimos éstos son:

- Los grandes procesos de globalización, en el que se imponen a su vez dos lógicas subyacentes: una, ligada a los procesos de apertura comercial y financiera cuya consecuencia es la mayor interacción de todas las economías



mundiales y, otra, tendencia derivada de la primera pero no sujeta al gran mercado mundial sino a los mayores procesos de integración a nivel regional. Estas dos dinámicas marcan el espacio donde ha venido desarrollándose la economía local y, se vuelven en los condicionantes exógenos que determinan, como nunca antes, las posibilidades económicas, productivas y comerciales de países como el Ecuador, los mismos que han llevado consigo una carga estructural muy fuerte sobre su papel como productor de bienes primarios para la economía mundial.

- Los cambios transversales en las estructuras internacionales de poder y de hegemonía a nivel geopolítico mundial. El centro del sistema ha cambiado de lugar, ya no es la gran economía norteamericana que determina los precios del comercio mundial, hoy incluso la CEE, ha visto restringido su papel de gran proveedor de tecnología, al tiempo que existen nuevas dinámicas ligadas sobre todo a los países emergentes como los son los BRICS, que ya controlan el mayor volumen del comercio mundial y se prevé que en pocos años su PIB no solo que sobrepase al PIB de Europa, EEUU y Japón juntos, sino que exista todo un cambio en las reglas de funcionamiento de la economía mundial, entre las que se ve claramente la pérdida del uso del dólar norteamericano en las transacciones internacionales. Dicho de paso, la prueba mayor de este cambio de hegemonía es el incremento de los precios de las principales materias primas como el petróleo, la cual ha posibilitado que el Estado ecuatoriano disponga de un excedente de recursos para su desarrollo.

Paralelamente hay que considerar los importantes cambios en la direccionalidad de las políticas públicas, produciéndose un abandono de las viejas prácticas del ultra liberalismo que dominó la escena política no solo en el Ecuador sino en el mundo entero en los años 80, 90 y buena parte de la primera década en el nuevo milenio. Este cambio de dirección se produce sobre todo a partir de la reconsideración del papel del libre mercado, sobre todo en relación a su falta de regulación, y que ha sido ya sustituido por un mercado y una sociedad basada en la intervención más profunda el Estado. Así, y en analogía, se ha invertido la ecuación mercado-estado y en ella se ha dado más importancia y preeminencia al ser humano que al capital, el cual está obligando a todos los actores a tomar un rol diferente en la reconstrucción de las sociedades, todavía ligadas a los males estructurales como la marginación, la pobreza y la violencia pero, también, fuertemente liada a los problemas de orden ambiental como el calentamiento global; o a la reducción de las capacidades biológicas del planeta, así como el agotamiento de los recursos naturales no renovables, que determinan un reto muy importante en todas las economías del mundo.

Estas situaciones globales en su conjunto determinan los cambios internos que se deben hacer no solo a nivel económico sino a todo nivel, político, social, educativo y cultural, y así adaptarnos a un mundo más complejo donde subsisten como normas la competencia, pero a la vez la solidaridad. Son tiempos además, a lo que podemos sumar en la solución de los problemas las circunstancias que hoy determinan los procesos que se agrupan al punto de inflexión llamado: “la sociedad del

conocimiento”, lo cual se ve no solo como un instrumento sino como una meta para lograr los cambios deseables.

Del ambiente descrito se ha convertido como un juego de determinaciones que han marcado a su vez en una evolución muy particular de la economía nacional en los últimos 13 años de la que se desprenden a su vez los condicionantes fundamentales que a nivel general influyen sobre el quehacer universitario y académico, estos son los siguientes:

- El Ecuador ha logrado re-insertarse a la dinámica mundial, hoy las exportaciones no petroleras han crecido de manera significativa y aunque el modelo primario exportador ligado a ese recurso siga siendo el soporte de la economía, y de todas maneras se ha logrado un efecto multiplicador importante logrando enrumbar una sostenibilidad sistémica del crecimiento, dinamizándose todos los sectores de la economía, y sobre todo el ligado a la demanda externa aprovechando el cambio que se produce sobre todo en el indicador de los “términos de intercambio” que se vuelven positivos.
- La economía ecuatoriana ha logrado imprimir una nueva dinámica que está ligada a inmensa capacidad de recuperación, el PIB ha crecido a un promedio del 4% muy superior a la media de la región, se ha logrado tener una infraestructura importante de vías de comunicación, carreteras, caminos vecinales, puentes, puertos y aeropuertos, centrales hidroeléctricas y demás, que facilitan en el largo plazo un desarrollo del mercado local. A esto se ha acompañado una política de inclusión social, con leyes que están logrando fuertes cambios en la forma de funcionamiento del conjunto social.
- La economía formal e informal paradójicamente siguen creciendo arrojando limitaciones pero también oportunidades, la disminución de la tasa global de desempleo es otro indicador positivo. El mercado laboral hoy muy amplio y diverso ha producido ya una creciente necesidad de profesionalización sobre todo en áreas como la salud, la informática, la comunicación, la educación y la misma economía, sin descartar la demanda de otras profesiones más liberales y/o técnicas, encadenados al crecimiento en la mayoría de los subsectores económicos, destacándose el crecimiento del agregado inter – industrial. El crecimiento de la economía de la cultura es igual una oportunidad interesante para el desarrollo de carreras relacionadas al arte.
- La economía no solo requiere a su vez de manera transversal no solo especialistas sino gente capacitada de manera multidisciplinaria, ya que los problemas actuales postula soluciones más holísticas e integrales sobre todo en profesiones relacionadas con las actividades urbanas donde la experiencia y la misma estructura de oferta académica de la PUCE la hace muy funcional al sistema. Hay que tener presente que a partir de los años 2000 hasta la actualidad la economía ha crecido prácticamente en 4 veces, sin embargo, la oferta académica del país y sobre todo de calidad no ha sido la suficiente ni la necesaria, por ello la mayoría de profesionales que se gradúan en la PUCE

tienen bajísimas tasas de desocupación. Esto quiere decir que el crecimiento de los últimos años se traduce en una mayor demanda laboral de todas y cada una de las carreras, donde además se constata un crecimiento de las remuneraciones de los profesionales que ofrece la PUCE, por lo que podemos hablar de una sincronía de la oferta profesional frente a su demanda.

## Factores Sociales

---

La Pontificia Universidad Católica (PUCE o “la Universidad”), en el cumplimiento de sus labores, mantiene un sinfín de relaciones con una multiplicidad de entidades exteriores a ella. Algunas son imprescindibles; otras aleatorias u ocasionales. Para esclarecer esas conexiones, es importante realizar una clara categorización de los tipos de cuerpos sociales con los que la PUCE interactúa en forma habitual. También hay que precisar qué clase de influjos mutuos se generan y, de manera muy particular, cómo ellos apoyan la cabal realización de las tareas que la sociedad “encarga” a la Universidad, cuyo cumplimiento constituye el núcleo de sentido que hace que esta justifique su existencia como institución.

Hoy interpretamos la humanidad, y sus manifestaciones a cualquier nivel, como un conjunto complejo de sistemas dentro de sistemas. Cada unidad sistémica tiene su propia potencia, y su deber ético es desarrollarla al máximo, aunque siempre con un sentido de justicia conmutativa. Se trata de crecer lo más posible, de manera que haya una sinergia positiva entre nuestro propio sistema y aquellos otros con los que tenemos que co-laborar, de modo que todos los cuerpos sociales involucrados avancemos en armonía

### **Jerarquización de las entidades sociales interrelacionadas con la PUCE**

La PUCE, desde su fundación, tiene, como fin principal y más inmediato, la encomienda de servir a la sociedad ecuatoriana en el ámbito de la formación de profesionales y de investigadores, cuyo trabajo futuro será uno de los motores del buen vivir para la mayoría de la población. Esta tarea la ha venido realizando por cerca de siete décadas y, en el camino, ha creado nuevas estrategias para cumplir las nuevas exigencias que surgen de, al menos, dos fuentes: las nuevas necesidades y expectativas que se plantean en el mismo tejido social, y las dinámicas propias de un mundo en el cual la innovación tecno-científica es un hecho cotidiano.

Dentro de la sociedad ecuatoriana, el actor institucional más conspicuo y de largo aliento es el Estado; y, en particular, sus organismos que tienen que ver con la educación superior. Hoy, estas entidades son reguladoras, como la Senescyt y el Consejo de Educación Superior (CES) y evaluadoras, como el Ceaaces. De hecho, en las dos últimas décadas, tanto las políticas institucionales de la PUCE como sus actividades, han sido crecientemente modeladas por las directrices de estos

organismos y de sus predecesores: el Conuep, el Conesup y el Conea. En general, la Universidad hace constantes esfuerzos por cumplir la Ley de educación superior, la LOES, y su reciente Reglamento. Como resultado, ella realiza su deber de contribuir, en la medida de sus posibilidades, al mejoramiento continuo del más elevado nivel de estudios del país

A menor escala, esta labor también la impulsa en sus conexiones efectivas con otros centros de educación superior nacionales. En primer lugar con las otras sedes que constituyen el Sistema Nacional PUCE (la SINAPUCE), que en conjunto forman un cuerpo solidario en el que se comparten programas académicos, de profesionalización y de investigación, con intercambio de profesores y un estilo unitario de concepción cristiana, de fines, valores y acciones. En segundo lugar con otros centros de estudios superiores, de pre- y pos-grado, con los cuales tiene convenios colaboración en las diversas áreas del quehacer universitario; por ej. en el préstamo mutuo de libros, en la formación continua de docentes, o en la constitución de comisiones para decidir acerca de nuevas políticas y modos de proceder en el ámbito que compete a nuestras instituciones.

La Universidad también se relaciona con otras entidades educativas no universitarias. Ejemplos de esta colaboración intra nacional han sido los convenios con Fundacyt, Fundación Charles Darwin, Casas de la Cultura... Por su naturaleza, en su primer semestre, la PUCE recibe estudiantes formados en los centros de enseñanza primaria y secundaria. Un resultado habitual consiste en que un grupo significativo de aquellos trae falencias cognoscitivas graves que la PUCE se ve obligada a remediar. Por lo tanto, la Universidad, desde hace un buen tiempo, trata de impulsar el nivel educativo de dichos centros, mediante cursos de actualización científica, pedagógica y otros, brindados a sus maestros y profesores por nuestras Facultades, en particular por la de Ciencias de la Educación.

Dadas las capacidades operativas en las especialidades asociadas a las ramas de la ciencia que cultiva nuestra universidad, ella ofrece servicios profesionales y científicos a organizaciones de diversas especies, en áreas tan variadas como psicología, economía y administración; biología, física, química y medicina; educación, geografía, antropología, política, gastronomía, etc. Por último, en el marco de la acción social universitaria, la PUCE, a través del compromiso de grupos que incluyen profesores y alumnos, presta su colaboración a comités barriales, comunas campesinas, organizaciones de ayuda poblacional sin fines de lucro, tanto religiosas como otras, que practican variados tipos de altruismo: desarrollo comunitario de bienes físicos (salud, habitación, alcantarillado...), económicos, organizativos, educativos, etc. siempre en beneficio de compatriotas que históricamente vienen siendo, por diferentes causas, preteridos o marginados.

Las acciones a favor de la sociedad ecuatoriana que efectúa la PUCE –en colaboración con tan variadas instituciones– nunca deben perder un mismo norte: el desarrollo humano, que incluye la vigencia progresiva de los derechos humanos y, en general, la

implantación de una justicia cada día más acendrada. Como consecuencia, estamos realizando nuestro aporte a una calidad de vida creciente: a un “buen vivir” efectivo.

Hay todavía varios tipos de relaciones intra ecuatorianas que la PUCE promueve sin pausa, en aras del cumplimiento de su misión social. La primera es la más importante de todas las hasta aquí señaladas: con los estudiantes y con sus familias; el fruto principal será su formación profesional, científica e integral. La segunda se establece con quienes forman nuestro claustro profesoral y con sus familias. Y exige: una remuneración justa que impulse una existencia digna y llena de satisfacciones personales, una formación continua de alto nivel, a nivel académico y espiritual. De hecho, la Universidad mantiene una serie de servicios internos para estos dos grupos que, si bien provienen de la sociedad, constituyen su núcleo humano funcional. Por fin hay una pléyade de organizaciones de la cuales la PUCE recibe insumos, de muy diversa raigambre, que son necesarios para el desenvolvimiento de su vida interna, sobre todo de tipo físico: energía, nueva infraestructura o su mantenimiento, nuevos equipos y otros recursos. Con ellas la universidad tiene como política inalienable la práctica de la justicia conmutativa.

Hacia fuera del país, la Universidad mantiene lazos con entidades latinoamericanas, sobre todo políticas (gobiernos de otros países de la Región, OEA, CAN, Mercosur), económicas (CAF) y sobre todo educativas: universidades –sobre todo de la Compañía de Jesús (Ausjal)– o centros de estudio e investigación. Con unas y otras intercambia información útil para la academia o recursos financieros indispensables para su operatividad efectiva. Por estas vías, nuestras autoridades, profesores y estudiantes adquieren experiencias en el manejo de la administración universitaria o en el impulso de las dinámicas académico-científicas, así mismo se obtienen oportunidades de formación de pre- y, más frecuentemente, de pos-grado. Un ejemplo mutuamente muy beneficioso es el intercambio de docentes y/o estudiantes para fines de profesionalización o investigación.

Más allá de América Latina, la PUCE cultiva, en forma creciente, intercambios como los que acabamos de describir, pero en interconexión global. De manera muy particular tanto con universidades como también con otros cuerpos educativos (UNESCO y otros organismos de la ONU), investigativos e incluso financieros (Banco Mundial, BID) de todo el mundo. Como ejemplo, tenemos que un grupo importante de nuestros nuevos profesores viene de todas las latitudes con maestrías, doctorados y/o aprendiendo idiomas. Y, sobre todo en los últimos años, está creciendo el número de redes académicas e investigativas tejidas a nivel internacional y que funcionan con la ayuda del internet.

## Factores Tecnológicos

---

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's), brindan a las empresas de todo tipo una gama importante de oportunidades, que se han convertido en imperativos para su desenvolvimiento en un entorno cada vez más exigente y dinámico. La Universidad en general, y la PUCE en particular, no solo que no se escapan de esta realidad sino que están llamadas a ser protagonistas en la aplicación de las TIC's y en la necesidad de diseñar y mejorar programas académicos consecuentes con esta realidad, como ha ocurrido en las tres últimas décadas.

Varias son las posibilidades que el uso de las TIC abre para la universidad, entre las cuales debemos enumerar las siguientes:

- Globalización, en la medida que cada vez son menos las barreras geográficas que antaño dificultaban o impedían la proyección a la sociedad; una sociedad de la información que produce, demanda e interactúa con una cada vez mayor dinamía, lo que a su vez permite:
  - Facilidad para la divulgación de las actividades de investigación y en general de toda la información de la universidad.
  - Aprendizaje a distancia, e-learning, que abre la posibilidad de ampliar la estrategia académica.
  - Acceso directo al conocimiento a personas de todo nivel económico y social.
  - Utilización de las redes sociales como elemento facilitador de la ejecución de las estrategias universitarias.
- Además de los aspectos que tienen que ver con la globalización debemos considerar aquéllos relacionados con la inmediatez de las comunicaciones, tenemos oportunidades definitivas para integrar todas estas facilidades en los procesos institucionales, toda vez que el marco jurídico contempla desde hace más de una década temas que viabilizan el comercio y los servicios electrónicos por medio de sistemas basados en Internet.
- Los llamados servicios “en la nube”, que son otra cosa que nuevas modalidades de mercadeo de productos y servicios tecnológicos prestados por Internet por terceros, junto con la explosión de tecnología móviles (teléfonos “inteligentes”, tablets ), abren un amplio abanico de facilidades para desarrollos tecnológicos acordes con la tendencias y exigencias de la comunidad.

Todo lo anterior presenta permanentes retos a la Universidad que camina hacia la competitividad, la innovación, la excelencia, el cumplimiento de las exigencias de los órganos de regulación y del mercado de servicios académicos públicos y privados que conforman el escenario complejo dentro del que hoy en día es imperativo actuar.

Por otra parte, estas oportunidades a su vez acarrear una serie de requerimientos que también afectan el diseño de estrategias. Son, entre otros:

- La necesidad de conocimiento y especialización en el uso y administración de los medios tecnológicos.
- La afectación que el uso de las TIC's puede traer en las relaciones humanas y los valores sociales.
- La dependencia de las personas y las empresas en las tecnologías, que conlleva riesgos nuevos que hay que valorar y mitigar.
- La proliferación en las redes sociales de información irrelevante e inconveniente.
- El tratamiento de las vulnerabilidades tecnológicas que puedan afectar la continuidad de los servicios o la confidencialidad e integridad de la información.

Desde 1946, cuando apareció el primer computador de propósito general, el ENIAC (Electronic Numerical Integrator and Computer, el padre de los computadores actuales), la influencia de las TIC's ha sido constante y definitiva en todo tipo de actividad, en sus inicios en el sector empresarial, y; desde la aparición del computador personal y de la Internet; además para las personas en forma directa y penetrante, acentuada hoy por la proliferación de facilidades provistas por las conexiones inalámbricas y los niveles de integración electrónica que hacen que las facilidades crezcan al mismo ritmo que las exigencias del entorno.

Históricamente la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, fundada precisamente en el mismo año 1946, ha ajustado sus estrategias de manera consistente con esta realidad de su entorno. Es justamente, que no casual, que en la década de los 90's se abre la Escuela de Ingeniería de Sistemas, y se reestructura el servicio interno tecnológico a través de la Dirección de Informática y el actual Megacentro., dos hitos que no hacen más que demostrar la adecuación de las estrategias de la Universidad a las exigencias del entorno en lo concerniente a tecnologías de la información.

Pero el asunto no queda ahí, la penetración cada vez mayor de Internet en el mundo y en particular en el Ecuador (las cifras al 2013 muestra que hay 3.600 millones de usuarios de Internet en el mundo y 5.5 millones en Ecuador, y el crecimiento es exponencial), imponen la necesidad de ajustar la estrategia universitaria en consistencia con ese crecimiento y las expectativas que genera. El plan del Gobierno demanda que la Universidad apoye desde su ámbito los objetivos estratégicos de desarrollo nacional para reducir brechas todavía inmensas en los temas de bienestar, investigación, competitividad, calidad, transferencia de tecnología, posicionamiento a nivel internacional, entre otras. Es imperativo, y en eso estamos, alinear las estrategias de la Universidad para alcanzar una aplicación óptima de las TIC en su propio desarrollo y por ende en el del País.

## ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Personal docente y administrativo especializado	O1	Procesos de evaluación y acreditación institucional y por carreras
F2	Apertura y predisposición al cambio	O2	Apertura al cambio y a la mejora continua por parte de los organismos de control
F3	Ser la primera universidad privada del país, contar con 68 años de experiencia	O3	Inversión de recursos económicos por parte del Estado
F4	Infraestructura adecuada para la realización de actividades académicas y administrativas	O4	Posibilidad de un nuevo proceso de evaluación y acreditación institucional para regresar al SINAPUCE a la categoría A
F5	Respaldo académico del SINAPUCE	O5	Utilizar las enseñanzas de los procesos de acreditación nacional para empezar los procesos de acreditación internacional para que el SINAPUCE sea reconocido internacionalmente
F6	Imagen con credibilidad y aceptación		
F7	Reconocimiento y prestigio institucional		
F8	Formación cristiana y humanística		
F9	Sistema de admisiones y pensión diferenciada		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Los procesos misionales, de soporte y estratégicos no se encuentran definidos ni estandarizados en el SINAPUCE	A1	Múltiples organismos de control gubernamentales con diferentes formas de evaluar items similares
D2	Deficiencia en los procesos de investigación	A2	Nuevo reglamento de régimen académico
D3	La infraestructura tecnológica no se encuentra estandarizada ni diversificada en el SINAPUCE	A3	Aplicación de la nueva ley de Educación Superior
D4	Falta de integración en los sistemas de información del SINAPUCE	A4	Inestabilidad laboral por exigencias de la nueva normativa legal
D5	Manual orgánico-funcional del SINAPUCE desactualizado	A5	Otras universidades que han crecido considerablemente en la última década
D6	Falta de una unidad de planificación y calidad en el SINAPUCE	A6	Falta de disponibilidad de fuerza laboral calificada en las múltiples áreas de conocimiento que requiere el SINAPUCE
D7	Deficiencia en los procesos de comunicación interna y externa en el SINAPUCE	A7	Competencia con las otras universidades para la contratación del escaso personal calificado.
D8	Falta de estudios para la implementación de nuevas carreras		
D9	Las mallas curriculares de carreras y programas no se encuentran alineadas al nuevo reglamento de régimen académico		



---

## **5. ESTRATEGIAS A PARTIR DEL ANALISIS SITUACIONAL**

---

### 3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

OBJETIVO TÁCTICO	ESTRATEGIAS
<a href="#">Consolidar en los siguientes 5 años el modelo educativo de la PUCE como sustento del quehacer académico del SINAPUCE</a>	Articular los programas académicos de pre y posgrado al modelo educativo de la PUCE en todo el SINAPUCE Optimizar el proceso de gestión académica de pre y posgrado en el SINAPUCE
<a href="#">Incrementar en los siguientes 2 años la producción científica del SINAPUCE con trabajos y publicaciones que se articulen a las necesidades país.</a>	Implementar un proceso de producción científica estandarizado en cada unidad académica del SINAPUCE Implementar un proceso de gestión editorial en todo el SINAPUCE Gestionar el seguimiento de la investigación en el SINAPUCE
<a href="#">Incrementar en los siguientes 2 años la participación de la comunidad universitaria en los procesos de: acción social, pasantías, prácticas pre profesionales y servicios de extensión del sistema de vinculación con la colectividad del SINAPUCE</a>	Articular los procesos de vinculación con la colectividad identificados en el SINAPUCE
<a href="#">Gestionar en los próximos 2 años la infraestructura física, tecnológica y educativa del SINAPUCE de tal manera que cumpla eficientemente con estándares nacionales e internacionales</a>	Adecuar la infraestructura física, tecnológica y educativa en función de los objetivos estratégicos en todo el SINAPUCE
<a href="#">Invertir en los siguientes 5 años eficientemente los recursos financieros en las áreas estratégicas del SINAPUCE</a>	Rediseñar los procesos financieros de soporte en función de las áreas estratégicas del SINAPUCE
<a href="#">Desarrollar en los siguientes 5 años una nueva estructura funcional del SINAPUCE, a través de la reorganización de procesos y talento humano para alcanzar los objetivos misionales.</a>	Implementar un modelo para la organización del trabajo dentro del SINAPUCE
<a href="#">Optimizar en los siguientes 2 años el desempeño del talento humano a través de una adecuada selección, capacitación, evaluación y desarrollo profesional que aporte en los diferentes ámbitos misionales y de soporte del SINAPUCE.</a>	Implementar un programa de mejoramiento de competencias del talento humano en el SINAPUCE Articular subprocesos de talento humano a las áreas estratégicas del SINAPUCE
<a href="#">Promover en los próximos 5 años un ambiente de bienestar que contribuya al desarrollo integral de la comunidad universitaria del SINAPUCE</a>	Convertir los campus del SINAPUCE en campus seguros, saludables y sostenibles
<a href="#">Desarrollar en los próximos 5 años en el SINAPUCE carreras y programas pertinentes a la realidad nacional</a>	Investigar y desarrollar nuevas carreras y programas académicos para el SINAPUCE
<a href="#">Diseñar e implementar en los próximos 5 años un sistema de mejoramiento continuo que asegure el cumplimiento de los objetivos institucionales del SINAPUCE</a>	Gestionar la organización, métodos, procesos de planificación y control del SINAPUCE Elaborar un marco jurídico técnico para el mejoramiento de las áreas estratégicas del SINAPUCE
<a href="#">Lograr en los próximos 5 años que la comunicación interna y externa del SINAPUCE sea eficaz</a>	Articular las relaciones públicas y la comunicación interna y externa a las áreas estratégicas del SINAPUCE
<a href="#">En los próximos 5 años aprovechar la cooperación nacional e internacional para la consecución de los objetivos del SINAPUCE</a>	Consolidar una red de cooperación nacional e internacional para el desarrollo de las áreas estratégicas del SINAPUCE

## EVALUACIÓN CUALITATIVA DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	Consistencia (Ver 3.1)			Impacto en la calidad (Rendimientos decrecientes, ver 3.3)			Proyección (Ver 3.4)			Urgencia e Importancia (Ver 3.5)	
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	C I	C II
Articular los programas académicos de pre y posgrado al modelo educativo de la PUCE en todo el SINAPUCE	X				X			X		X	
Optimizar el proceso de gestión académica de pre y posgrado en el SINAPUCE	X			X			X				X
Implementar un proceso de producción científica estandarizado en cada unidad académica del SINAPUCE	X			X			X				X
Implementar un proceso de gestión editorial en todo el SINAPUCE	X			X				X			X
Gestionar el seguimiento de la investigación en el SINAPUCE	X				X			X			X
Articular los procesos de vinculación con la colectividad identificados en el SINAPUCE	X				X		X				X
Adecuar la infraestructura física, tecnológica y educativa en función de los objetivos estratégicos en todo el SINAPUCE	X			X			X			X	
Rediseñar los procesos financieros de soporte en función de las áreas estratégicas del SINAPUCE	X			X				X		X	
Implementar un modelo para la organización del trabajo dentro del SINAPUCE	X			X			X			X	
Implementar un programa de mejoramiento de competencias del talento humano en el SINAPUCE	X			X			X			X	
Articular subprocesos de talento humano a las áreas estratégicas del SINAPUCE	X				X			X		X	
Convertir los campus del SINAPUCE en campus seguros, saludables y sostenibles	X				X		X			X	
Investigar y desarrollar nuevas carreras y programas académicos para el SINAPUCE	X				X		X				X
Gestionar la organización, métodos, procesos de planificación y control del SINAPUCE	X			X			X				X
Elaborar un marco jurídico técnico para el mejoramiento de las áreas estratégicas del SINAPUCE	X				X			X			X
Articular las relaciones públicas y la comunicación interna y externa a las áreas estratégicas del SINAPUCE	X				X			X		X	
Consolidar una red de cooperación nacional e internacional para el desarrollo de las áreas estratégicas del SINAPUCE	X				X		X			X	

---

## **6.RELACIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES INSTITUCIONALES CON LOS INDICADORES DEL MODELO CEAACES**

---

#	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	#	Objetivos Tácticos	Indicadores	Indicadores (modelo evaluación) relacionados
1	En los próximos 5 años, ofrecer a la sociedad profesionales integrales: conscientes, competentes, compasivos y comprometidos en el conocimiento de nuestra realidad, a través del fortalecimiento académico, investigativo y de vinculación con la colectividad.	$\Sigma$ (Cumplimiento de objetivos tácticos misionales x factor de ponderación)	1	Consolidar en los siguientes 5 años el modelo educativo de la PUCE como sustento del quehacer académico del SINAPUCE	Carreras que superan el estándar del modelo	Evaluación Eficiencia terminal postgrado Eficiencia terminal pregrado Admisión a estudios de pregrado Admisión a estudios de posgrado Tasa de retención inicial pregrado
			2	Incrementar en los siguientes 2 años la producción científica del SINAPUCE con trabajos y publicaciones que se articulen a las necesidades país.	Incremento de docentes que aportan a la producción científica ecuatoriana	Planificación de la investigación Libros revisados por pares Producción científica Investigación regional
			3	Incrementar en los siguientes 2 años la participación de la comunidad universitaria en los procesos de: acción social, pasantías, prácticas pre profesionales y servicios de extensión del sistema de vinculación con la colectividad del SINAPUCE	Incremento de la participación de la comunidad universitaria en programas de vinculación con la colectividad	Uso del seguimiento a graduados Programas de vinculación Presupuesto de programas de vinculación
2	En los próximos 5 años, perfeccionar el sistema de gestión integral del SINAPUCE a través de la implementación de buenas prácticas de gestión de infraestructura física, tecnológica y educativa así como , financiera , para que apoye de manera transversal y eficiente a la comunidad universitaria en sus tareas fundamentales	$\Sigma$ (Cumplimiento de objetivos tácticos de gestión x factor de ponderación)	1	Gestionar en los próximos 2 años la infraestructura física, tecnológica y educativa del SINAPUCE de tal manera que cumpla eficientemente con estándares nacionales e internacionales	Cumplimiento de estándares de infraestructura física y tecnológica	Titulos de libros Oficinas TC
			2	Invertir en los siguientes 5 años eficientemente los recursos financieros en las áreas estratégicas del SINAPUCE	Inversión en áreas estratégicas del SINAPUCE	Calidad de gasto Transparencia financiera
3	Implementar en los próximos 5 años un sistema de gestión administrativa y laboral que asegure la eficiencia en el desempeño del talento humano del SINAPUCE, a través del fortalecimiento de competencias, desarrollo profesional y seguimiento continuo que propendan al desarrollo institucional.	$\Sigma$ (Cumplimiento de objetivos tácticos de mejora continua x factor de ponderación)	1	Desarrollar en los siguientes 5 años una nueva estructura funcional del SINAPUCE, a través de la reorganización de procesos y talento humano para alcanzar los objetivos misionales.	Reestructuras funcionales de procesos SINAPUCE	Información para evaluación
			2	Optimizar en los siguientes 2 años el desempeño del talento humano a través de una adecuada selección, capacitación, evaluación y desarrollo profesional que aporte en los diferentes ámbitos misionales y de soporte del SINAPUCE.	Colaboradores que cumplen los estándares de eficiencia laboral	Porcentaje de profesores TC Formación posgrado Posgrado en formación Remuneración MT/TP Remuneración TC Concurso Escala Evaluación Doctores TC Horas-clase docente TC Estudiantes por docente TC Horas-clase MT/TP Titularidad Titularidad TC
			3	Promover en los próximos 5 años un ambiente de bienestar que contribuya al desarrollo integral de la comunidad universitaria del SINAPUCE	Bienestar Universitario	
4	Para el año 2018, implementar estándares de evaluación y acreditación nacional e internacional, haciendo uso de las mejores metodologías de gestión universitaria, en búsqueda del mejoramiento y crecimiento continuo del SINAPUCE.	$\Sigma$ (Cumplimiento de objetivos tácticos de mejora continua x factor de ponderación)	1	Desarrollar en los próximos 5 años en el SINAPUCE carreras y programas pertinentes a la realidad nacional	Incremento del número de carreras y programas presentados al CES	
			2	Diseñar e implementar en los próximos 5 años un sistema de mejoramiento continuo que asegure el cumplimiento de los objetivos institucionales del SINAPUCE	Eficacia del sistema de mejoramiento continuo	Acción afirmativa Acción afirmativa Régimen académico Ética y responsabilidad
			3	Lograr en los próximos 5 años que la comunicación interna y externa del SINAPUCE sea eficaz	Cumplimiento de objetivos estratégicos de comunicación 2014 - 2018	
			4	En los próximos 5 años aprovechar la cooperación nacional e internacional para la consecución de los objetivos del SINAPUCE	Uso de convenios de cooperación	

## 7. CONCLUSIONES

---

### *Sobre el diagnóstico:*

Los cambios del entorno jurídico, social, económico y político han generado un mayor esfuerzo en el proceso de diagnóstico, los mencionados cambios de entorno han derivado en un cambio de paradigma respecto de las actividades que debe realizar una Institución de Educación Superior, este último sumado a la visión tradicional de la PUCE dio como resultado un gran proceso de adaptación y la generación de acuerdos entre los distintos actores en la búsqueda de excelencia dentro del modelo de educación superior en el país.

Los procesos de evaluación de las sedes universitarias, llevados a cabo por el organismo de evaluación y acreditación, generaron el cruce de información y limitantes en la articulación estratégica de las sedes, ya que implicaba un doble esfuerzo para las mismas entablar una doble planificación que contemple no solo el plan de mejoras propio de una sede sino también las nuevas perspectivas del SINAPUCE en función de los requerimientos externos.

El diagnóstico implicó el desarrollo de un documento final que permitió plantear objetivos, estrategias y proyectos a 2 y 5 años que propendan al mejoramiento del SINAPUCE, en los distintos aspectos requeridos por el nuevo entorno jurídico, social, económico y político.

### *Sobre el proceso de planificación y sus resultados:*

Después de realizar todo el proceso de planificación en la PUCE se propone una estructura enfocada en procesos, en la cual se cuenta con **4 Objetivos Estratégicos o Generales**: Uno de carácter misional, dos de soporte y un estratégico. Estos se dividen a su vez en **12 Objetivos Tácticos o Específicos** que dinamizan el quehacer de las diferentes instancias del SINAPUCE, soportándose en **17 estrategias** que se operativizan con **27 acciones o proyectos** para los próximos 2 años en los cuales ya se cuenta con responsables, cronogramas, tareas, actividades y presupuestos.

El proceso de planificación arrancó en el 2013, siendo la participación de autoridades y comunidad su principal enfoque, fruto de este proceso la PUCE cuenta hoy por hoy con una **Política de Mejoramiento continuo** y las **metodologías de planificación estratégica y operativa** aprobadas.

En los próximos meses se arrancará la carga de información al sistema interno de control y seguimiento del PEDI, mismo que facilitará la regulación de las desviaciones propias de un plan y la comunicación e interacción de toda la comunidad universitaria en este gran proceso de mejora continua.

## 8.ANEXOS

---

- Política de Mejoramiento Continuo
- Metodología de Planificación Estratégica 2014 - 2018
- Metodología de Planificación Operativa 2014 – 2018
- Manual de Usuario del sistema de seguimiento del PEDI 2014 - 2018