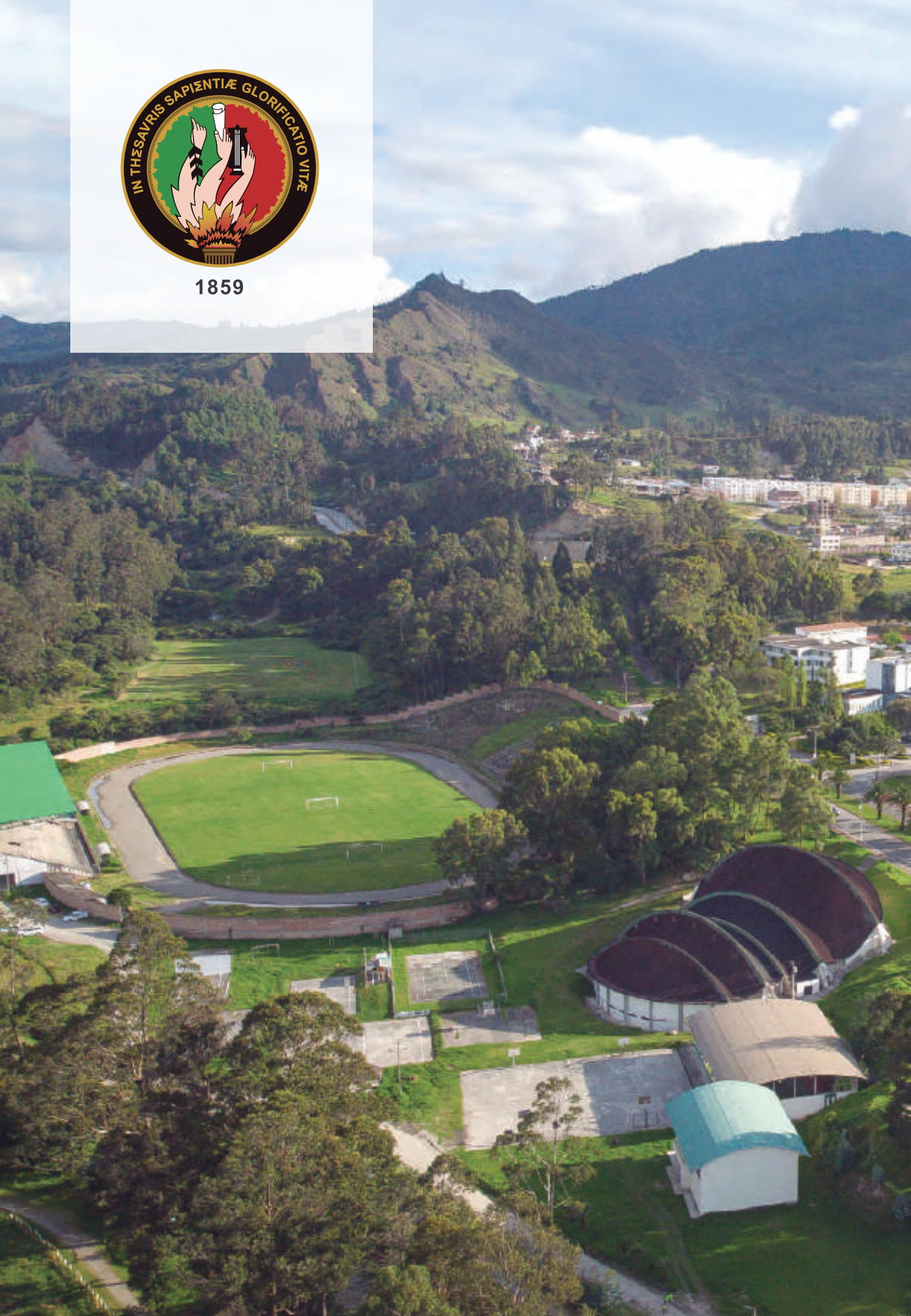
Universidad Nacional de Loja

1859

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019-2023


IN THΣAVRIS SAPIΣNTIÆ GLORIFICATIO VITÆ
1859

Universidad Nacional de Loja

1859

Nikolay Aguirre, Ph.D.
RECTOR

Mónica Pozo Vinueza, Ph.D.
VICERRECTORA

Max Encalada Córdova, Ph.D.
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

Nancy Cartuche Zaruma, Mg.Sc.
COORDINACIÓN DE DOCENCIA

Tania Valdivieso Guerrero, Ph.D.
COORDINACIÓN DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

Roosevelt Armijos Tituana, Mg. Sc.
DECANO DE LA FACULTAD AGROPECUARIA Y DE LOS RECURSOS NATURALES RENOVABLES

Yovany Salazar Estrada, Ph.D.
DECANO DE LA FACULTAD DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

Michael Valarezo Riofrío, Mg. Sc.
DECANO DE LA FACULTAD DE LA ENERGÍA, LAS INDUSTRIAS Y LOS RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES

Elvia Zhapa Amay, Mg. Sc.
DECANA DE LA FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

Amable Bermeo Flores, Mg. Sc.
DECANO DE LA FACULTAD DE LA SALUD HUMANA

Milton Mejía Balcázar, Mg. Sc.
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Félix Ordóñez Rojas, Mg. Sc.
COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

EQUIPO TÉCNICO

Willian Zury Ocampo, Mg. Sc.
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

EQUIPO TÉCNICO DE PLANIFICACIÓN
Jesús Bonilla De Gracia, Mg. Sc.
Jaqueline Jadán Ortega
Gustavo Novillo Riofrío, Mg. Sc.
Nora Tene Sánchez
Edison Tituana Armijos

EDICIÓN DE ESTILO Y TEXTOS
Zhofre Aguirre, Ph.D.
Carlos Alvariño Betancourth
Pilar Quito Ulloa
Yovany Salazar Estrada, Ph.D.
Dominique Rosero Maldonado
Eduardo Rengel, Mg. Sc.

COLABORADORES EXTERNOS
Wilson Puglla Puglla
Edwin Sanmartin Pucha

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL

IMPRESO POR
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023
Primera Edición, 2019

Versión aprobada por el Consejo Académico Superior,
en sesión extraordinaria del 21 de marzo del 2019, mediante Resolución
RCAS-SE-04 - N°.2-2019

La elaboración del PEDI fue liderada por la Dirección de Planificación y Desarrollo,
en su calidad de Unidad habilitante de Asesoría y presentado para conocimiento y
aprobación del Consejo Académico Superior, por Nikolay Aguirre, Ph.D.
Rector de la Universidad Nacional de Loja.

La reproducción parcial o total de esta publicación, en cualquier forma
y por cualquier medio mecánico o electrónico, está permitida siempre y
cuando sea autorizada por los editores y se cite correctamente la fuente.

© Dirección de Planificación y Desarrollo.
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Loja-Ecuador / direccion.upd@unl.edu.ec

Cinchona officinalis
"Cascarilla"

160 años
Universidad Nacional de Loja

ÍNDICE

	Pag.
1. INTRODUCCIÓN	10
2. MARCO REFERENCIAL DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	13
2.1. Modelo de gestión de la Universidad Nacional de Loja	14
2.1.1. De la vulnerabilidad a la sostenibilidad	14
2.1.2. Concepción político-ideológica	15
2.1.3. Enfoque y características del modelo de gestión de la UNL	17
3. CONTEXTUALIZACIÓN	21
3.1. Contexto internacional	22
3.2. Contexto nacional	27
3.3. Contexto de la Región Sur del Ecuador	28
3.4. Contexto binacional de la Región Sur	30
3.5. Contexto de la Universidad Nacional de Loja	32
4. MARCO LEGAL	44
5. FINALIDAD Y OBJETIVOS DEL PEDI	49
5.1. Finalidad y escenarios temporales del PEDI	50
5.2. Objetivos del PEDI	51
5.3. Objetivos para la gestión del PEDI	52
6. PROCESO METODOLÓGICO	53
6.1. Enfoque de la planificación institucional	54
6.2. Metodología específica para la construcción del PEDI	55
7. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	60
7.1. Situación anterior	61
7.2. Situación actual	63
7.2.1. Análisis FODA de las funciones sustantivas y de la gestión institucional	63
7.2.2. Factores impulsores y restrictivos de la situación actual y escenario futuro	66
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (MARCO ORIENTADOR)	70
8.1. Elementos orientadores	71
8.1.1. Visión	71
8.1.2. Misión	71

8.1.3. Políticas institucionales 71
8.1.4. Valores institucionales 72
8.1.5. Ejes y estrategias 74
8.1.6. Objetivos estratégicos, políticas y lineamientos 78
8.1.6.1. Objetivos estratégicos 78
8.1.6.2. Políticas de los objetivos estratégicos 78
8.1.6.3. Lineamientos estratégicos y líneas de acción 79
8.2. Elementos programáticos 81
8.2.1. Proyectos y resultados esperados 81
8.2.2. Proyectos estratégicos 93

9. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS PARA LA OPERATIVIDAD DE PROYECTOS Y RESULTADOS 96
9.1. Despliegue de proyectos y resultados del objetivo estratégico 1: Docencia 97
9.2. Despliegue de proyectos y resultados del objetivo estratégico 2: Investigación 105
9.3. Despliegue de proyectos y resultados del objetivo estratégico 3: Vinculación con la Sociedad 110
9.4. Despliegue de proyectos y resultados del objetivo estratégico 4: Gestión Institucional 116
9.4.1 Despliegue de proyectos y resultados del objetivo estratégico 4.1. Gestión Institucional 121
9.4.2 Despliegue de proyectos estratégicos 125

10. LINEAMIENTOS PARA EL ACOMPAÑAMIENTO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 132
10.1. Concepción y características 133
10.2. Sistema de seguimiento y evaluación 133
10.2.1. Momentos, instancias e informes del seguimiento y evaluación 133
10.2.2. Proceso de gerenciamiento para el seguimiento y evaluación 134

11. BIBLIOGRAFÍA 136

12. ANEXOS 137

FIGURAS

Figura 1. Triángulo de la sostenibilidad institucional 14
Figura 2. Trilogía de la sostenibilidad institucional para la gestión de la UNL 15
Figura 3. Enfoque concéntrico en el estudiante 16
Figura 4. Mapa conceptual del modelo de gestión de la Universidad Nacional de Loja 19
Figura 5. Propuesta de la estructura organizacional para la administración y gestión de la UNL 20
Figura 6. Zona de Integración Fronteriza Ecuador – Perú 30
Figura 7. Mapa de ubicación de la Universidad Nacional de Loja 32
Figura 8. Representación esquemática de la planta docente 33
Figura 9. Representación esquemática de inclusión de discapacidades de la planta docente 34
Figura 10. Representación esquemática sector estudiantil 35

Figura 11.	Representación esquemática empleados y trabajadores	35
Figura 12.	Representación esquemática de inclusión de discapacidades del sector empleados	36
Figura 13.	Representación esquemática de inclusión de discapacidades del sector trabajadores	36
Figura 14.	Escenarios del horizonte del PEDI al 2023	51
Figura 15.	Niveles de la planificación institucional de la Universidad Nacional de Loja	54
Figura 16.	Esquema de la hoja de ruta con hitos de control	57
Figura 17.	Proceso metodológico para la construcción del PEDI	58
Figura 18.	Factores impulsores (potencialidades) y factores restrictivos (problemas)	67
Figura 19.	Esquematización de escenarios para llegar a la situación deseada	67
Figura 20.	Árbol de problemas de la situación actual de la Universidad Nacional de Loja	69
Figura 21.	Esquematización de la estructura programática de los proyectos y resultados del PEDI	82
Figura 22.	Ciclo del sistema de seguimiento y evaluación del PEDI	135

CUADROS

Cuadro 1.	Metas de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)	24
Cuadro 2.	Metas de los ODS que pueden vincularse con la UNL	25
Cuadro 3.	Ejes de desarrollo para la región fronteriza Ecuador - Perú	31
Cuadro 4.	Áreas del campus La Argelia y campus Central de la UNL	38
Cuadro 5.	Cuadro de infraestructura Campus La Argelia	39
Cuadro 6.	Área de escenarios externos de aprendizaje académico e investigación de la UNL	40
Cuadro 7.	Número de carreras por facultades, en el régimen 2009 en proceso de rediseño, régimen 2009 y régimen 2013	41
Cuadro 8.	Ejes y estrategias del PEDI	74
Cuadro 9.	Lineamientos estratégicos	80
Cuadro 10.	Objetivos, proyectos y resultados programados por eje	83
Cuadro 11.	Despliegue del objetivo de la Función de Docencia con sus proyectos y resultados	97
Cuadro 12.	Despliegue del objetivo de la Función de Investigación con sus proyectos y resultados	105
Cuadro 13.	Despliegue del objetivo de la Función de Vinculación con la Sociedad con sus proyectos y resultados	110
Cuadro 14.	Despliegue del objetivo de la Gestión Institucional con sus proyectos y resultados	116
Cuadro 15.	(Infraestructura física y tecnológica) con sus proyectos y resultados	121
Cuadro 16.	Despliegue de los proyectos estratégicos con sus resultados esperados	125
Cuadro 17.	Proceso metodológico participativo para la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019 -2023	137
Cuadro 18.	Líneas de acción de los lineamientos estratégicos de cada eje	140

PRESENTACIÓN

La Universidad Nacional de Loja (UNL), luego de enfrentar una larga crisis institucional que se agudizó desde fines del 2008 hasta gran parte del 2018, y, que la sumió en una profunda inestabilidad, llevaron a nuestra Alma Máter a la pérdida progresiva de credibilidad y trascendencia territorial. Conscientes de ello, la administración universitaria para el período 2019-2023, se ha empeñado en fortalecer e innovar la gestión institucional para alcanzar la excelencia en los procesos académicos, de investigación y vinculación con la sociedad.

En esta perspectiva, presenta a la comunidad universitaria y a la sociedad lojana, de la Región Sur del Ecuador y del país su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) para el horizonte 2019-2023, como el instrumento orientador que enrumbará, con pasos firmes el camino hacia la transformación de nuestra Universidad. Al ser el PEDI construido participativamente, producto de una profunda reflexión y análisis del momento actual y del escenario futuro de la Universidad, esta herramienta de planificación estratégica y programática, nos conduce a ejercer una administración inclusiva y pertinente con responsabilidad social que, alineado con las directrices del organismo rector de la Educación Superior y la normativa vigente, responda a las expectativas y necesidades propias de la comunidad universitaria y las del entorno de interacción e incidencia de la Región Sur del Ecuador.

Una adecuada internalización de la misión institucional y proyección de los elementos orientadores del PEDI (visión, objetivos, estrategias, lineamientos, líneas de acción y proyectos), se convierten en las directrices para la toma de decisiones y el quehacer institucional en el mediano y largo plazo, aunque generando condiciones que, a corto tiempo, promuevan resultados e impactos, para cuya concreción, se requerirá de un pormenorizado proceso de seguimiento y evaluación de lo planificado. El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que se presenta es un instrumento directriz para la gestión de los diferentes estamentos universitarios y de orientación para articular la planificación operativa. Tiene la característica de haber sido elaborado con el involucramiento de los actores y sectores que conforman la Universidad, constituyendo una fortaleza de conocimiento, empoderamiento y corresponsabilidad para su ejecución.

El PEDI 2019-2023 se ha estructurado en los siguientes apartados: (i) el marco referencial para la gestión institucional, la contextualización internacional, nacional, regional y de la Universidad y, el marco legal que sustenta la planificación; (ii) el proceso metodológico participativo; (iii) el diagnóstico situacional interno y externo con la configuración de la problemática y potencialidades; (iv) el direccionamiento estratégico con sus principales elementos orientadores y programáticos; (v) el despliegue de los objetivos estratégicos con la operatividad de los proyectos y sus resultados esperados; (vi) los lineamientos para el acompañamiento, seguimiento y evaluación del Plan; y, (vii) la sección de anexos que amplían la información del proceso de planificación.

Con este instrumento directriz y para que las esperanzas y desafíos planteados en el Plan se consoliden y cristalicen, se exterioriza la cordial invitación a cada uno de los actores que hacemos la Universidad y a los usuarios de nuestros servicios públicos a sumar esfuerzos, capacidades, potencialidades y recursos con el fin de contribuir a la excelencia académica y, con pertinencia y responsabilidad social, que incida en mejores días para la sociedad de la provincia, región y país.

La Universidad Nacional de Loja deja constancia del agradecimiento a todos y cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria que, con amplio compromiso por la transformación de nuestra Alma Máter se involucraron en el proceso de construcción participativa del PEDI 2019-2023; no cabe duda que su aporte enriqueció de manera significativa el planteamiento de este marco orientador que guiará, a lo largo de la actual administración, las decisiones y el quehacer académico administrativo de la Universidad Nacional de Loja.

Nikolay Aguirre, Ph.D.
RECTOR

1. INTRODUCCIÓN

Han transcurrido dieciséis décadas desde que la Universidad Nacional de Loja inició la noble tarea de contribuir al desarrollo del país con la formación de profesionales íntegros y comprometidos con las aspiraciones de la sociedad civil, el estado, el sector empresarial y, particularmente, con el desarrollo del territorio de actuación directa que corresponde a la Región Sur del Ecuador.

El sistema de Educación Superior en la última década experimentó grandes cambios que influyeron, principalmente, en seis campos de su funcionamiento: en los modelos de gobierno del sistema; en los mecanismos de evaluación; en la articulación de los diferentes niveles educativos; en los mecanismos de financiación y administración del personal académico; en los incentivos para la investigación científica; y, en los procedimientos de admisión de estudiantes. Cambios que intentaron hacer frente a una problemática tendencial en América Latina, principalmente ligada a la expansión del sistema educativo superior, donde prevalece el esfuerzo de estandarización y mercantilización educativa, que busca aprisionar a las universidades en una nueva serie de controles gubernamentales y de mercado. Estos cambios no se consolidaron en gran parte por la ausencia de políticas gubernamentales en la toma de decisiones y el planteamiento de políticas públicas que solo respondían a los requerimientos del pasado.

La reforma radical al sistema fue necesaria, pero las herramientas y orientaciones desde el gobierno no fueron del todo efectivas; como consecuencia se experimenta un sistema universitario más dependiente, sometido a lógicas empresariales, sumiso y atomizado.

En este marco, es necesario proponer acciones para desarrollar una Universidad más pertinente, inclusiva y con la autonomía necesaria para cumplir su papel de formación y reflexión crítica para una sociedad plural, participativa y justa. Enmarcados en lo que establece la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reforma publicada el 02 de agosto del 2018, para que la Universidad pueda asumir este rol es prioritario promover su fortalecimiento institucional, lo que está determinado por la calidad de su talento humano, siendo clave su capacitación y actualización para potenciar la eficacia y eficiencia de la administración y su gestión.

La Universidad Nacional de Loja, tiene como desafío desde el inicio de su gestión contar con instrumentos normativos, de planificación y de gestión institucional, acordes con la propuesta de trabajo planteada para su transformación en el periodo de gobierno 2019-2023.

Referente a la planeación en las universidades públicas y privadas, esta parte de la lectura de las dinámicas de cambio del entorno y, a lo interno especialmente a partir de los resultados de los procesos de autoevaluación y acreditación institucional que se originan de la identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos desarrollados para revisar y definir la visión de futuro, de modo que la Universidad oriente su misión y quehacer cotidiano para garantizar su pertinencia en la formación superior, en la creación y recreación de conocimiento, y en la gestión y difusión de dicho conocimiento, apoyados en una gestión académico-administrativa ágil con tecnologías adecuadas.

La planificación institucional en la Universidad Nacional de Loja, es el punto de partida de su transformación, y el elemento clave que orienta las funciones y competencias, para rescatar su credibilidad y legitimidad, así como su gestión y acción institucional hacia objetivos locales y nacionales.

En la UNL la construcción y puesta en marcha del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI para el período 2019-2023, además de facilitar los procesos de planificación, seguimiento y evaluación para el desarrollo institucional, por su concepción, proyección de futuro y propuesta de proyectos y resultados, constituye el instrumento que impulsará el diálogo y el debate serio y constructivo, con lo cual también se pueda incidir en temas estructurales que a nivel nacional se están analizando como: el sistema de ingreso a las universidades; el reforzamiento de las carreras técnicas y tecnológicas; el rol de las cuatro nuevas universidades emblemáticas (Yachay, IKIAM, Universidad de las Artes y Universidad Nacional de Educación) y su influencia en el sistema.

El Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja, al ser el instrumento normativo de mayor jerarquía, está de manera ineludible articulado al marco orientador de largo plazo configurado en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y con el Modelo de Gestión Institucional, que es el que garantiza la ejecución del Plan.

El PEDI se constituye en la guía principal y la base directriz de los procesos de planificación operativa en todos los niveles, actores y sectores de la Universidad, integrado por fundamentos teóricos, estratégicos y programáticos y, por herramientas metodológicas adaptadas a su realidad situacional, que permite, con una mirada integral del contexto, fortalecer la capacidad de gestión y acción frente a sus competencias y, en correspondencia con las necesidades y potencialidades locales e institucionales con quienes interactúa.

Para la implementación del PEDI es clave el nivel de articulación que el Plan tenga con la planificación nacional y Zonal (Región Sur del Ecuador), además del nivel de coherencia y correspondencia con las herramientas internas de la planificación operativa anual (POA, PAC, PAI) de la Universidad Nacional de Loja. Otro factor de relevancia a considerarse para la viabilidad del PEDI está dado por la calidad y efectividad del sistema de seguimiento y evaluación que se incorporará como parte del proceso de ejecución del Plan.

2. MARCO REFERENCIAL DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Nos proyectamos hacia un modelo de gestión innovado de la Universidad Nacional de Loja para fortalecer sus procesos de gobernabilidad y gobernanza, configurado en una estructura y estrategia de gestión pública efectiva, eficiente, eficaz y pertinente

2.1. Modelo de gestión

2.1.1. De la vulnerabilidad a la sostenibilidad

En tiempos de cambio de los modelos de desarrollo y de autoridades de mandato popular o de crisis internas de las organizaciones e instituciones de educación superior, estas sin duda se vuelven mayormente vulnerables limitándose significativamente el cumplimiento de su misión y gestión institucional. Es precisamente en estos momentos que se presenta el desafío para pasar de la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional. Llegar a este escenario implica, según De Souza et al (2005), contar con la siguiente trilogía totalmente fortalecida: (i) Marco orientador institucional, (ii) Capacidad institucional y (iii) Credibilidad institucional. Ver Figura 1.

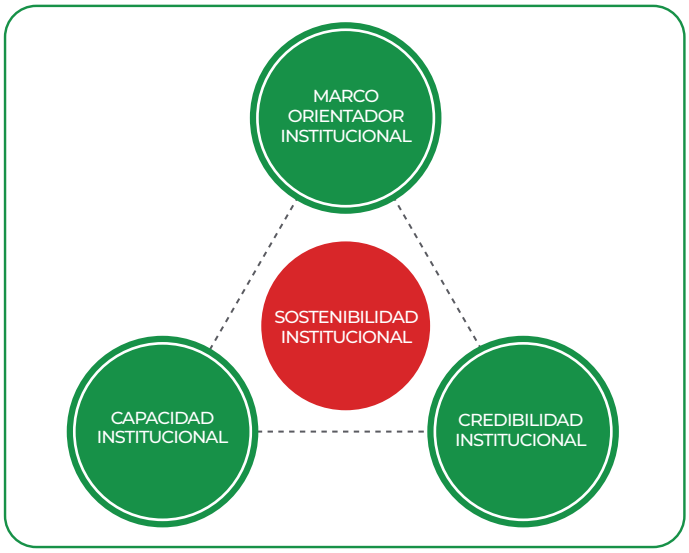


Figura 1. Triángulo de la sostenibilidad institucional

Esta trilogía de la sostenibilidad institucional, proyectada[1] hacia la gestión institucional de la Universidad Nacional de Loja, contempla: **(i) Marco orientador institucional**, relacionado con el planeamiento estratégico institucional[2], en cuanto a visión de largo plazo, misión o razón de ser, elementos orientadores (ejes, objetivos y lineamientos estratégicos), valores y principios; **(ii) Capacidad institucional**, focalizada en el proyecto de la oferta académica y de investigación, con su marco normativo, estructural orgánico y de procesos, tecnológico y de infraestructura física, de instrumentos programáticos y operativos y, de talentos humanos capacitados y motivados para la gestión académica administrativa y, **(iii) Credibilidad institucional**, alcanzada por medio de la propuesta de vinculación y de servicios públicos a la sociedad, con pertinencia y responsabilidad social; traducida esta última, en la legitimidad social. Lo expuesto, se sintetiza de manera esquemática en la siguiente figura:

1 De Souza, et al (2005), adaptado por Equipo de Planificación y Desarrollo-UNL, 2018.
2 Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI.

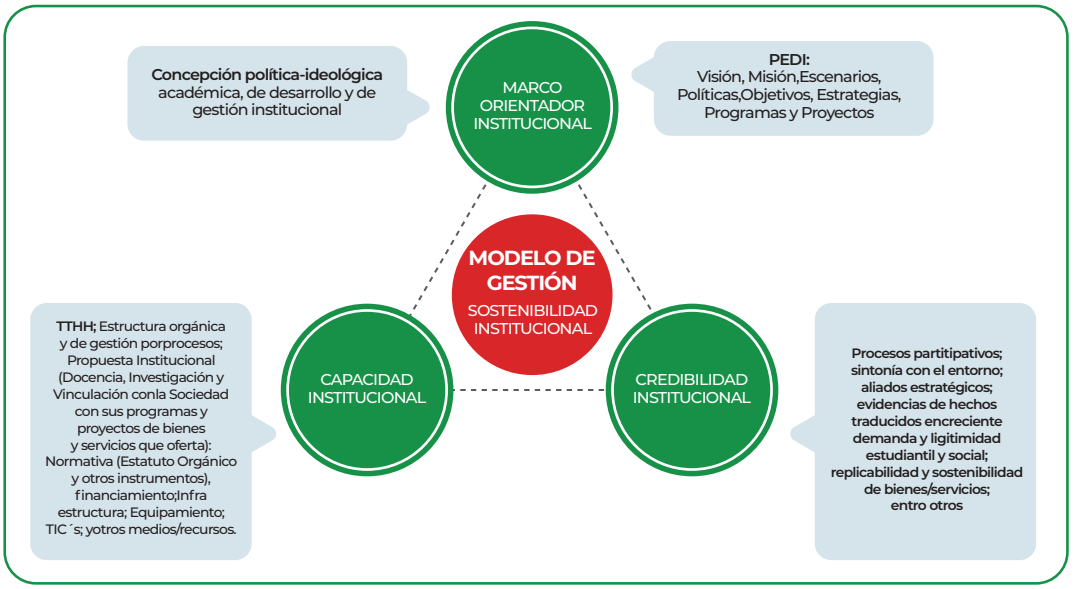


Figura 2. Trilogía de la sostenibilidad institucional para la gestión de la UNL

2.1.2. Concepción político-ideológica

El marco orientador institucional planteado en el PEDI para el periodo de la actual administración y que se ha proyectado implementar con su nuevo modelo de gestión, permanecería en lo metodológico si no se sustenta en una concepción político-ideológica que, en el caso de la Universidad Nacional de Loja, se cimienta en la transformación universitaria que fomenta como principios de vida la democracia interna, la inclusión, el respeto a los derechos de sus miembros comunitarios, abierta a la expresión de ideas, promoviendo la construcción participativa de consensos y desarrollando la academia en un marco de pleno respeto a las libertades, a la democracia y al cogobierno, sin ataduras políticas externas, con autonomía responsable y pertinencia social.

El fin de esta sustentación ideológica se encamina hacia la búsqueda permanente de: (i) la excelencia académica con visión de futuro que mantenga en sintonía la evolución de la sociedad y la educación, adaptándose a la actual sociedad del conocimiento con actualizados sistemas educativos, TIC y redes para la libre circulación del conocimiento, reduciendo con ello la brecha cognitiva entre educación y desarrollo; (ii) la investigación básica y aplicada con pertinencia para la solución de los problemas reales de la Región Sur del Ecuador y el aporte a la ciencia en lo nacional y global; y, (iii), la vinculación con la sociedad, implementada con responsabilidad social para contribuir desde el accionar de la academia al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la poblaciones más vulnerables.

Todo ello, con un enfoque concéntrico focalizado en el estudiante para el fortalecimiento de sus capacidades, competencias, condiciones y oportunidades. En este enfoque todos los estamentos universitarios de la gestión académica y la gestión administrativa considerarán o integrarán en sus competencias, roles y funciones: estrategias, indicadores y acciones inclusivas que conduzcan, por un lado, a fortalecer de manera complementaria las capacidades, habilidades y destrezas de los estudiantes y su integración en los procesos académicos, de investigación, de vinculación con la sociedad y los de índole administrativo para el mejoramiento de su práctica preprofesional. Lo relevante del enfoque es la reciprocidad del estudiante hacia el fortalecimiento de la gestión académica y administrativa, quienes luego de capitalizar su práctica preprofesional retornan la misma en apoyo al fortalecimiento del quehacer de los diversos estamentos universitarios

Este enfoque concéntrico de focalización y retorno se esquematiza en la siguiente figura:

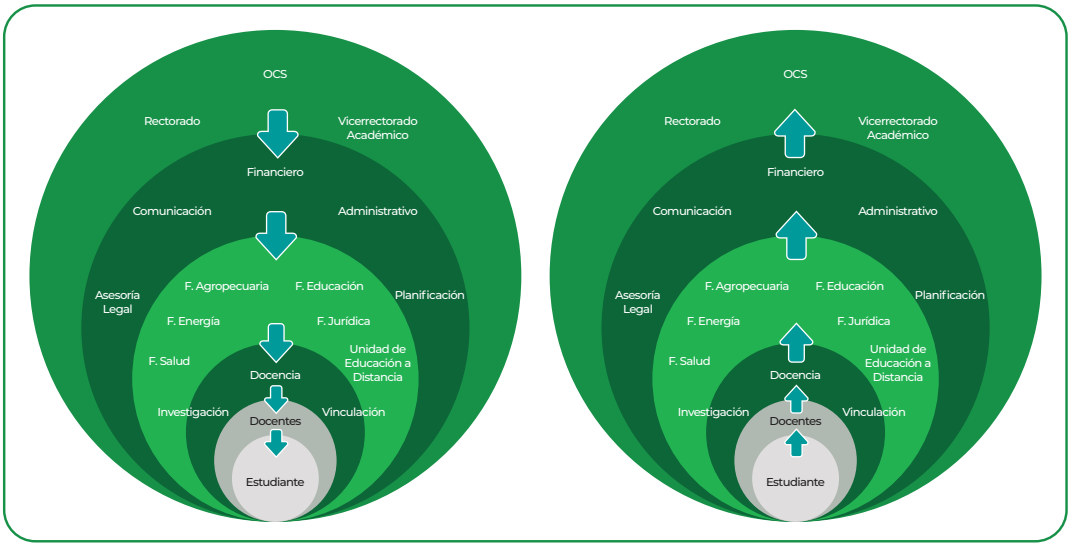


Figura 3. Enfoque concéntrico en el estudiante

De otra parte, la concepción ideológica de la Universidad Nacional de Loja al ser una institución pública no perderá la mirada en el alineamiento al modelo de desarrollo del Ecuador y, a los postulados de convivencia mundial planteados en la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sobre este paradigma, el compromiso de la UNL es vital para avanzar hacia estos objetivos a través de la formación docente y estudiantil relacionada a los ODS, para ello se adhiere al nuevo concepto de "universidad responsable", es decir la universidad como un agente de apoyo al desarrollo social forjando nuevos liderazgos sociales para su aplicación, en particular con el ODS 4 que apunta a "garantizar una educación de calidad inclusiva e igualitaria y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos".

2.1.3. Enfoque y características del modelo de gestión

Desde la perspectiva de la gestión pública nacional, el hecho de contar con un marco normativo (Constitución del Ecuador, LOES y otras conexas) y una institucionalidad para la educación superior (CES, SENESCYT, IES, CACES), así como el disponer de políticas, planes, programas y proyectos institucionales, no asegura que lo programado se ejecute y, menos aún, que puedan ser apropiados por los propios actores de las comunidades universitarias (autoridades, docentes, estudiantes, administrativos y trabajadores).

En nuestro caso, como Universidad Nacional de Loja, la sola existencia de la institucionalidad no garantiza que se apliquen las políticas y normativa (Estatuto Orgánico y normas conexas) y las directrices e instrumentos de planificación (PEDI, POA, PAC, PAI) para promover procesos o sistemas de gestión, de conformidad con sus competencias. Tras de ello debe existir un **modelo de gestión**[3], sustentado en una ideología de vida y un mecanismo de gestión innovada que dinamice y haga realidad en la práctica lo planificado.

En esencia, un nuevo modelo de gestión como el que se proyecta implementar en la Universidad Nacional de Loja para una mejor gobernabilidad y gobernanza, configurado en una estructura y estrategia de gestión pública efectiva (eficiente, eficaz y pertinente), democrática, incluyente, desconcentrada y por resultados, debe responder con responsabilidad, agilidad y oportunidad, tanto a los mandatos nacionales que determina la normativa e institucionalidad con competencias en la educación superior, como y principalmente a las necesidades y procesos internos que garanticen a los estudiantes una formación académica y profesional de excelencia. En lo nacional e internacional, este modelo de gestión contribuye a disminuir la brecha entre educación y desarrollo, puesto que los nuevos esquemas de la actual sociedad determinan un predominio del conocimiento y la información.

En la práctica la gestión institucional, además de los procedimientos innatos de la administración pública que determina el qué hacer y cómo proceder en el marco de la normativa y su reglamentación, conlleva el ejercicio de los siguientes aspectos gerenciales: toma de decisiones, organización, coordinación, concertación, negociación de recursos y manejo de conflictos, entre otros. Desde la mirada de la educación superior, la gestión institucional tiene que ver con la capacidad gerencial que tienen los niveles tomadores de decisión para dinamizar el accionar de las estructuras organizacionales, administrativas y financieras en función del logro de la misión institucional, con prelación en el estudiantado que es la razón de ser y existir de las mismas.

De manera estructural, el modelo de gestión institucional propuesto para la UNL considera los siguientes componentes:

3 Conceptualmente, modelo, viene del latín modello, pudiéndose describir como: a) esquema de un sistema determinado, que tiene una serie de características que lo definen y sirven de guía; b) Orientación o referencia necesaria para la administración de los organismos en el territorio y sus recursos. Etimológicamente, el término gestión proviene del latín gestio, el cual hace referencia a la acción y efecto de administrar o gestionar. Implica, acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

- La fundamentación política ideológica que sustenta el nuevo modelo pedagógico y la propuesta de trasformación de la Universidad, unida a los argumentos filosóficos de la Constitución del Ecuador, del modelo de educación superior, del modelo de desarrollo del país y otros insumos como la Agenda 2030 y los ODS;

- El marco orientador que direcciona el norte hacia dónde llegar en el futuro, que corresponde al PEDI 2019-2023;

- Marco normativo y de directrices que sustenta la legalidad, legitimidad y prioridad en la toma de decisiones de las autoridades de los diferentes estamentos universitarios, que concierne al Estatuto Orgánico y sus normas conexas y, las políticas institucionales de la administración;

- El proyecto institucional de actuación que ofrece bienes o servicios, que correspondería a la oferta específica de los proyectos y acciones de las funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación con la sociedad y de la gestión administrativa; así como de la oferta de los proyectos estratégicos (integrales, transversales y emblemáticos) que conlleva una gestión institucional conjunta y con beneficios e impactos para toda la comunidad universitaria y la sociedad de la Región Sur del Ecuador;

- La estructura organizacional para la administración y gestión por procesos, que corresponde a los niveles gobernante, agregador de valor y, habilitante para la asesoría, el apoyo administrativo y de servicios;

- El mecanismo de gerenciamiento ágil para la toma de decisiones y la gestión institucional donde, a lo interno, las funciones sustantivas de la Universidad se articulan para la mejora de la eficiencia y gestión conjunta (consistencia) y, a lo externo para la mejora de la relevancia y pertinencia con el entorno (correspondencia); al igual que para gestión desconcentrada de las facultades y la UED en el marco de las políticas y directrices del nivel gobernante. Todo ello, articulado a un sistema integral y automatizado de planificación, seguimiento y evaluación por procesos, proyectos y resultados;

- La estrategia de comunicación interna y de difusión externa de los conocimientos generados, la rendición de cuentas y el posicionamiento de la imagen institucional;

- El mecanismo de financiamiento estable, que optimice los recursos fiscales, que autogenere recursos propios y que movilice y levante recursos externos;

- El equipo humano altamente capacitado y comprometido con el quehacer institucional y la responsabilidad social; y,

- Un contexto territorial de intervención directa focalizado en la Región Sur del Ecuador y binacional con el norte de Perú, el entorno de influencia con incidencia en el nivel nacional y mundial, a través de sus centros de apoyo de educación a distancia y de gestión institucional.

En resumen, los componentes expuestos así como las características y condiciones básicas del marco para pensar, decidir y actuar del modelo de gestión que se propone para la UNL, se ha configurado en el esquema conceptual presentado en la figura 4:

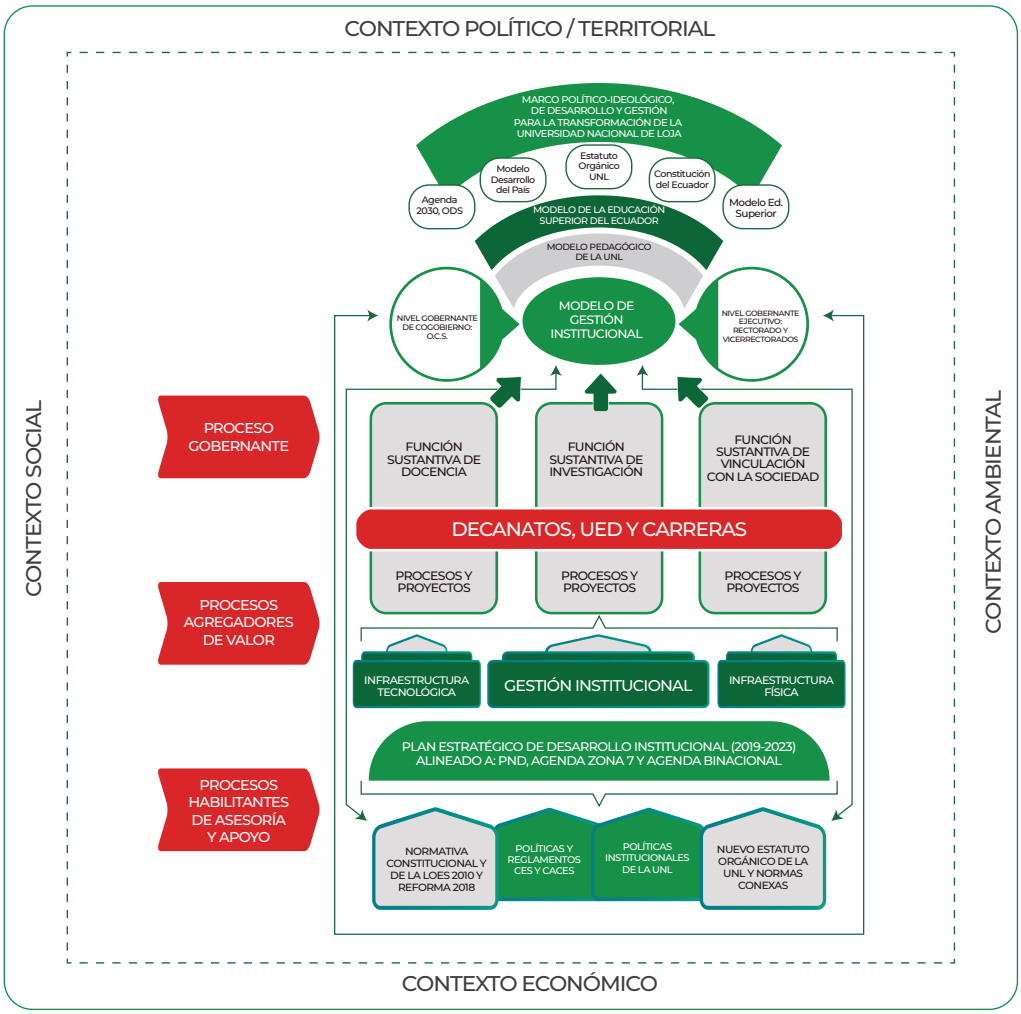


Figura 4. Mapa conceptual del modelo de gestión de la Universidad Nacional de Loja

Frente a la necesidad de innovar la gestión institucional acorde con los nuevos alcances y desafíos del PEDI 2019-2023; en la Figura 5 se presenta la propuesta de estructura organizacional para la administración y gestión por procesos y resultados:

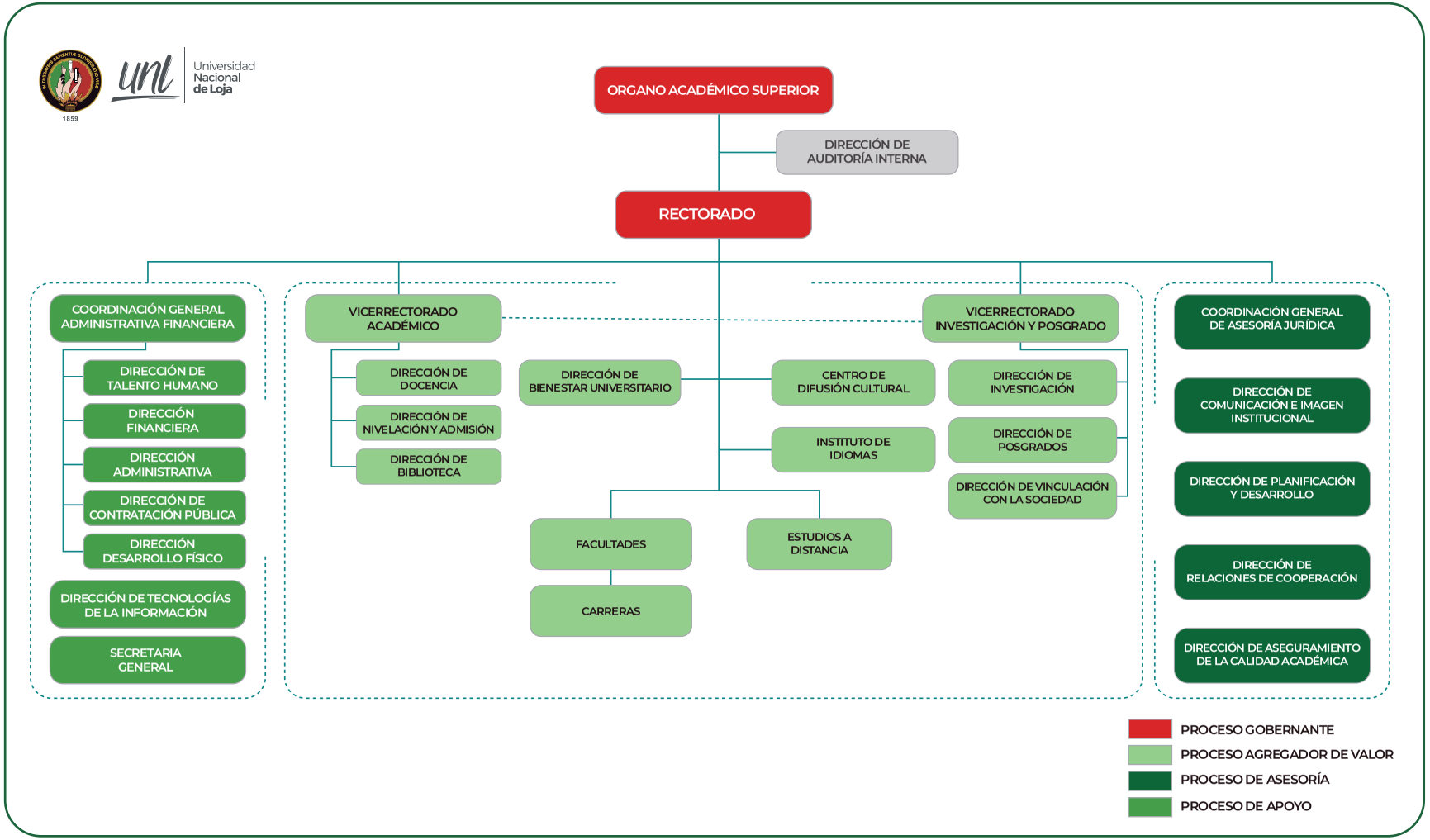


Figura 5. Propuesta de la estructura organizacional para la administración y gestión de la UNL

3. CONTEXTUALIZACIÓN

La Universidad Nacional de Loja ancla su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional dentro de sus funciones sustantivas, articulándose a las tendencias académicas en el marco del desarrollo sostenible mundial incidiendo estratégicamente en el desarrollo del sector público y privado.

Aspectos introductorios

Los factores, actores y acciones del entorno social, económico, ambiental y político institucional con los que la Universidad Nacional de Loja interactúa e incide con su misión institucional son determinantes para orientar las políticas, objetivos y propuestas de su competencia. De otra parte, la internalización del entorno actual y de sus tendencias, permite a la UNL estar en sintonía para aprovechar las oportunidades y, contribuir a la solución de los problemas y la atención de las demandas de las organizaciones sociales, de las empresas privadas y de la institucionalidad pública.

Asimismo, la ubicación geográfica de la Universidad Nacional de Loja motiva a la vinculación con su entorno inmediato regional como una premisa que, con sentido de pertinencia y responsabilidad social, marcará la diferencia sin perder la perspectiva del crecimiento hacia una universidad de avanzada en términos de aportes científicos al contexto nacional y mundial. A esto se suma la ubicación geopolítica estratégica con el norte de la República de Perú que abre oportunidades para, desde la academia, contribuir con la integración y el desarrollo transfronterizo entre ambas naciones.

3.1. Contexto internacional

Panorama mundial/regional

En el siglo XXI, la educación superior se enfrenta a grandes desafíos para contribuir positivamente al crecimiento económico y el desarrollo social. La explosión demográfica, la globalización, el progreso tecnológico y la economía del conocimiento, han disparado la demanda educativa superior que va de la mano de mayores exigencias profesionales en un mercado laboral competitivo.

Es indispensable abordar uno de los principales desafíos a los que se enfrenta la educación superior latinoamericana, esto es "la inadecuación de la función que cumple la universidad en relación con las demandas que plantea la sociedad moderna"[4].

Es decir, esta institución ya no puede ser vista como un ente aislado de la esfera internacional, donde prime lo administrativo sobre lo académico.

La acción es que, las universidades, entre ellas la UNL, orienten su mirada hacia un nuevo enfoque de la educación en el siglo XXI, que otorgue prioridad al desarrollo de habilidades y destrezas, eleven el nivel de investigación científica entre los docentes y estudiantes en asignaturas cada vez más específicas, a fin de atender no solo a las necesidades productivas, ambientales y tecnológicas del entorno, sino también a los problemas actuales del desarrollo humano. Esto implica reforzar la difusión de los conocimientos producidos para beneficio y aprovechamiento de la sociedad.

4 Comboni Salinas, Sonia, Juárez N., José Manuel, La educación superior en América Latina: perspectivas frente al siglo XXI. Política y Cultura [en línea] 1997, (invierno): [Fecha de consulta: 13 de enero de 2019] Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26700902> ISSN 0188-7742

La universidad moderna y de vanguardia, orienta su planificación para los próximos 5 años, necesita asegurar la inversión en ciencia y tecnología, garantizar la oferta académica y la permanencia de los docentes, a los cuales se requiere también garantizar condiciones laborales dignas y estimulantes. Debe ampliar la oferta de pregrado y posgrado en ramas de estudio que demanda el mercado laboral, y relacionarse e interactuar con la sociedad, formando y graduando estudiantes críticos y ciudadanos activos.

Otro desafío importante en el mundo, la región y la UNL se relaciona con la inclusión social. Según el INCAE, solo el 13 % de las mujeres accede al tercer nivel de educación en la región, mientras que esta cifra se sitúa en el 23 % en Estados Unidos y Europa. El incremento de estas cifras permitirá multiplicar las oportunidades de mejorar la calidad de vida para las mujeres. Sobre este aspecto, además de atraer más población femenina a las aulas, es necesario impulsar su ingreso en carreras como ingeniería o negocios lo que, a mediano plazo impulsa su acceso a cargos de dirección o decisión. Lo mismo aplica para poblaciones en situación de vulnerabilidad que deben contar con incentivos para facilitar su ingreso a la educación superior.

La UNL y el marco de desarrollo mundial

Consciente de esta realidad, la Universidad Nacional de Loja ancla su Plan Estratégico y las funciones/ejes sustantivos "investigación, docencia y extensión universitaria, es decir, la vinculación de la Universidad con la sociedad[5] a las tendencias académicas y el marco de desarrollo sostenible mundial. Así, se vincula a la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas que abordan los desafíos mundiales más apremiantes, y que inciden en las estrategias de todos los actores públicos, privados y sociales. En el caso particular de la academia, su compromiso es vital para alcanzar estos objetivos a través de la formación docente y estudiantil relacionada a los ODS, el establecimiento de alianzas y búsqueda de financiamiento para este fin.

Este nuevo paradigma invita a la Universidad Nacional de Loja a adherirse al nuevo concepto de "universidad responsable"[6], es decir, la universidad como un agente de desarrollo social y aplicarlo, por un lado, al entorno a través de la formación y capacitación de talentos relacionados a los ODS, junto con nuevas alianzas para lograr este objetivo. Por otro lado, a la esfera interna mediante la transversalización de los ODS en la gobernanza, las políticas de gestión y la cultura universitaria, además de forjar nuevos liderazgos sociales para su aplicación.

5 Sánchez Costa, Enrique, Retos de la educación superior en América Latina: el caso de República Dominicana. Ciencia y Sociedad [en línea] 2017, 42 (enero-marzo): [Fecha de consulta: 13 de enero de 2019] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87050902002>

6 Cómo empezar con los ODS en las universidades. Una guía para las universidades, los centros de educación superior y el sector académico [en línea] 2017: [Fecha de consulta: 13 de enero de 2019] Disponible en: http://reds-sdsn.es/wpcontent/uploads/2017/02/Guia-ODS-Universidades-1800301-WEB.pdf

De manera concreta, el ODS 4 va dirigido a garantizar una "educación de calidad inclusiva e igualitaria y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos". En el cuadro 1, se mencionan algunas de las metas de este objetivo que deben guiar las acciones de la UNL en los próximos años:

Cuadro 1. Metas de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

OBJETIVO	METAS
OBJETIVO 4: EDUCACIÓN DE CALIDAD	**4.3.** De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, **incluida la enseñanza universitaria** **4.4.** De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las **competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales**, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento. **4.5.** De aquí a 2030, **eliminar las disparidades de género** en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las **personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.** **4.7.** De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la **educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles**, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible. **4.b** De aquí a 2030, aumentar considerablemente a nivel mundial el **número de becas disponibles para los países en desarrollo**, en particular los países menos adelantados, los pequeños estados insulares en desarrollo y los países africanos, a fin de que sus estudiantes puedan matricularse en programas de enseñanza superior, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, de países desarrollados y otros países en desarrollo. **4.c** De aquí a 2030, aumentar considerablemente la **oferta de docentes calificados**, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños estados insulares en desarrollo.

Fuente: Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Además, de este objetivo, la educación está estrechamente relacionada con el alcance de otros ODS, por ejemplo, al empleo digno, una mejor salud, la disminución de brechas sociales y de género, una ciudadanía más activa.

En el cuadro 2 se citan algunos de los ODS, con sus respectivas metas en cuyo cumplimiento puede vincularse la UNL:

Cuadro 2. Metas de los ODS que pueden vincularse con la UNL

OBJETIVO	METAS
OBJETIVO 2 CERO HAMBRE	**2.a** Aumentar las inversiones, incluso mediante una mayor cooperación internacional, en la **infraestructura rural, la investigación agrícola y los servicios de extensión, el desarrollo tecnológico y los bancos de genes de plantas y ganado** a fin de mejorar la capacidad de producción agrícola en los países en desarrollo, en particular en los países menos adelantados.
OBJETIVO 3 SALUD Y BIENESTAR	**3.b** Apoyar las **actividades de investigación y desarrollo de vacunas y medicamentos para las enfermedades transmisibles** y no transmisibles que afectan primordialmente a los países en desarrollo y facilitar el acceso a medicamentos y vacunas esenciales asequibles de conformidad con la Declaración de Doha relativa al Acuerdo sobre los ADPIC y la Salud Pública.
OBJETIVO 5 IGUALDAD DE GÉNERO	**5.1** Poner fin a todas las **formas de discriminación** contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo. **5.5** Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de **liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.** **5.b** Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la **tecnología de la información y las comunicaciones,** para promover el empoderamiento de las mujeres. **5.c** Aprobar y fortalecer **políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento** de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.
OBJETIVO 6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO	**6.a** De aquí a 2030, ampliar la cooperación internacional y el apoyo prestado a los países en desarrollo para la **creación de capacidad en actividades y programas relativos al agua y el saneamiento**, como los de captación de agua, desalinización, uso eficiente de los recursos hídricos, tratamiento de aguas residuales, reciclado y tecnologías de reutilización

OBJETIVO	METAS
OBJETIVO 9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	**9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países**, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en I+D por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo. **9.b Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación** nacionales en los países en desarrollo, garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas.
OBJETIVO 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE	**12.2** De aquí a 2030, lograr la **gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.** **12.5** De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de **prevención, reducción, reciclado y reutilización.** **12.a** Ayudar a los países en desarrollo a fortalecer su **capacidad científica y tecnológica** para avanzar hacia modalidades de consumo y producción más sostenibles.
OBJETIVO 13 ADOPTAR MEDIDAS URGENTES PARA COMBATIR EL CAMBIO CLIMÁTICO Y SUS EFECTOS	**13.3** Mejorar la educación, la sensibilización y la **capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático**, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.
OBJETIVO 17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	**Tecnología** **17.6** Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en **materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a estas**, y aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas, incluso mejorando la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular a nivel de las Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología **17.8** Poner en pleno funcionamiento, a más tardar en 2017, el **banco de tecnología y el mecanismo de apoyo a la creación de capacidad en materia de ciencia, tecnología e innovación** para los países menos adelantados y aumentar la utilización de tecnologías instrumentales, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones. **Creación de capacidad** **17.9** Aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de **creación de capacidad eficaces y específicas** en los países en desarrollo a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluso mediante la cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular.

Fuente: Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

3.2. Contexto nacional

Con la aprobación de la *Ley Orgánica de Educación Superior* (LOES), en el año 2010, la Educación Superior fue definida como bien público y motor del desarrollo. Desde entonces se encaminó un proceso de transformación estructural del sistema, a través de una nueva institucionalidad de control, planificación y acreditación. Los recursos para educación superior entre 2007 y 2016 llegaron a los US$ 8 799,83 millones, una cifra inédita[7]. En la última década se democratizó el acceso a la educación superior. Además, aumentó la matriculación bruta para el 40 % más pobre de la población. Entre 2007 y 2016 se entregaron 19 586 becas, cifra notablemente superior a las 237 registradas entre 1995 y 2006[8].

En estos últimos años, se avanzó en infraestructura e incorporación de universidades emblemáticas (YACHAY, IKIAM, UNIARTES, UNAE). Al año 2017 existen en el Ecuador 59 universidades y escuelas politécnicas vigentes, y 278 institutos técnicos y tecnológicos vigentes. No obstante, el Gobierno ecuatoriano enfrenta diversos desafíos: incrementar la oferta de educación superior y el acceso a la misma, vincular las carreras de tercer y cuarto nivel con la demanda laboral presente y futura; fortalecer el sistema de nivelación y admisión a la Educación Superior. Esta tarea debe reforzarse en las universidades públicas locales para lograr la mayor inclusión posible. Existe el reto de revalorizar la educación técnica y tecnológica que diversifique las formaciones para los estudiantes que no ingresan a la universidad.

En otro ámbito, desde hace varios años, la UNL como el resto de universidades, tienen pendiente desarrollar verdaderos proyectos de vinculación con la sociedad. En ese sentido, la UNL debe aprovechar las nuevas líneas de investigación (ODS, ciencia y tecnología) y financiamiento que el gobierno ha adquirido para investigación, innovación y transferencia tecnológica (por ejemplo, el lanzamiento del fideicomiso USD 3MM para capitales semilla y puesta en marcha de proyectos)[9]. En esta misma línea, es prioritario para la UNL mejorar los indicadores de investigación, vinculación con la sociedad, eficiencia administrativa, entre otros, para incrementar la asignación de recursos estatales en los próximos años.

Las reformas de la *Ley Orgánica de Educación Superior* (LOES) adoptadas en el 2018, establecieron prioridades en la educación superior: la autonomía responsable, la democratización y la calidad de la educación; además, se incorporó la necesidad de que todas las universidades sean de docencia e investigación, sin distinción. El nuevo marco legal garantiza la autonomía financiera de las universidades, avala fuentes complementarias de ingresos y exoneraciones tributarias para la inversión en investigación, otorgamiento de becas, ayudas económicas y otras. Todas estas alternativas deben ser aprovechadas por la UNL para potenciar la investigación y preparar perfiles de docentes titulares con PhD hasta el año 2023, que será requisito obligatorio.

7 Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021- Toda una Vida [Fecha de consulta: 13 de enero de 2019] Disponible en: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

8 Para el año el 2017, el número de becas disminuyó. Se otorgaron 1094 becas nacionales y 326 becas internacionales.

9 Informe de Situación de la Educación Superior. Presidencia de la República del Ecuador. [Fecha de consulta: 13 de enero de 2019] Disponible en: https://issuu.com/secomecuador/docs/informe_de_situación_de_la_educación

Es importante destacar que, en relación al componente de investigación, la asignación presupuestaria sigue siendo deficiente, en los últimos dos años los recursos han sido mínimos para financiar proyectos de investigación. Desde el año 2011, no se financian proyectos a universidades privadas. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO – menciona que la inversión mínima que debe realizar un país en Ciencia y Tecnología debería ser de al menos el 1 % del Producto Interno Bruto (PIB). En América Latina, estos porcentajes van Brasil 1,16 %, Cuba 0,61 % y Argentina 0,60 %. En Ecuador, según últimos datos recopilados en la encuesta de Actividad de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) al 2011, el país alcanzó una inversión en I+D de 0,35 % con relación al PIB[10]. Por ahora, el financiamiento del gasto en esta área procede principalmente del Gobierno y las instituciones de educación superior. La UNL debe, por lo tanto, focalizar esfuerzos para articularse con el sector privado.

En el Índice de Innovación Global 2018, el Ecuador se situó en el puesto 96 de 126 países[11]. Es indispensable que se continúe fomentando la cultura de innovación al interior de la UNL a través de recursos, creaciones, gastos de empresas en I+D, oferta investigativa, etc. Por medio de los diferentes actores que se articulan a su ecosistema (Estado, academia y sector productivo).

El panorama internacional y nacional, motivan a la UNL a continuar generando procesos de integración, impulso del talento humano y su vínculo con la sociedad como actores de la transformación universitaria en los próximos años, lo que elevará su nivel de competitividad. Por otro lado, le invitan a desarrollar dominios científicos, tecnológicos y humanísticos para generar conocimientos adaptados a la realidad local que la posicionen en la Región Sur del Ecuador. Todo ello de la mano de una reforma en los procesos administrativos y orgánicos que la encaminen hacia una institución eficiente, apoyada en la tecnología para agilizar la gestión institucional.

3.3. Contexto de la Región Sur del Ecuador

La información del contexto de la Región Sur del Ecuador (Zona 7 de planificación territorial) con el que la Universidad Nacional de Loja focalizará sus procesos de planificación, articulación y alineamiento, en buena parte ha sido referenciada de la Agenda Zonal 7 y el documento del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (Toda una Vida).

La Zona de Planificación corresponde al territorio de actuación e influencia directa de la Universidad Nacional de Loja, se ubica en el extremo sur del Ecuador, entre las coordenadas 3°30 y 5°0 de latitud sur y 78° 20’ y 80° 30’ de longitud oeste. Cubre una superficie de 27 414,69 Km^2, equivalente al 10,68 % del territorio nacional.

10 Proyecto de I+D+I - aprobado por SENPLADES [Fecha de consulta: 13 de enero de 2019] Disponible en: https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/ I+D+I.pdf

11 Global Innovation Index 2018, WIPO [Fecha de consulta: 13 de enero de 2019] Disponible en: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf

Las tres provincias que conforman la Zona 7 están divididas política y administrativamente de la siguiente manera: El Oro, 14 cantones y 50 parroquias rurales; Loja, 16 cantones y 78 parroquias rurales; y Zamora Chinchipe, 9 cantones y 29 parroquias rurales. En la Zona 7 se han conformado 19 distritos y 164 circuitos. Según INEC, al año 2017 la Zona 7 tenía una población aproximada de 1 308 630 personas (50,21 % hombres y 49,79 % mujeres). El 68,79 % de la población vive en el área urbana y 31,21 % en el área rural. La provincia más poblada es El Oro (52,71 % habitantes); en Loja se localiza el 38,67 % y en Zamora Chinchipe el 8,62 % del total de la población zonal. La Población Económicamente Activa (PEA) zonal es del 70,17 %, (Censos de Población 2001 y 2010).

En el sur se manifiestan potencialidades y ventajas importantes de aprovechar para cambiar la dinámica social y productiva, como: biodiversidad, recursos minerales, atractivos turísticos, recursos marítimos, la situación fronteriza de las 3 provincias, el vasto patrimonio cultural tangible e intangible y la mejora de la competitividad sistémica alcanzada mediante la inversión pública realizada en la zona.

En la última década se han materializado aspiraciones históricas como la construcción del Parque Eólico Villonaco; Hidroeléctrica Delsitanisagua, Atracadero 5 de Puerto Bolívar; unidades educativas del milenio, ECU911 en Loja y Machala, hospitales, ejes viales, Planta de Bioinsumos en Loja, aeropuertos de Catamayo y Santa Rosa, proyectos mineros como Isimanchi, Mirador y Fruta del Norte, Puente Internacional de Macará, Proyecto de Riego Zapotillo, Proyecto multipropósito Tahuín, entre otros. Buena parte de esta infraestructura, pueden constituirse en escenarios de aprendizaje y oportunidades para orientar la oferta académica y la investigación hacia la demanda de estos servicios públicos.

En 2013 la tasa neta de educación básica se ha universalizado (95,6 %). La tasa neta de asistencia de bachillerato supera el 66 %, es decir, aumentó 18,6 puntos porcentuales (pp) desde 2006. En contraste, la tasa bruta de matrícula en educación superior alcanza el 29 %, observándose marcadas diferencias entre Loja y la Amazonía que superan los 19 pp. El analfabetismo digital se ha reducido 13 pp en los últimos 5 años hasta ubicarse en 1 de cada 5 habitantes. En el mismo período el porcentaje de personas (mayores a 5 años) que usan las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se incrementó en 13,6 pp, superando el 43,1 %. En salud, la tasa de mortalidad infantil (por 1 000 nacidos vivos), entre 2006 y 2011 (último dato disponible) se redujo en 40 % y se ubica en 5,8 %.

Uno de los desafíos no solo es la cobertura sino la calidad en los servicios públicos y evitar que las aguas servidas contaminen ríos. En la Zona 7, la pobreza por ingresos se reduce drásticamente pasando de 40,5 % en 2006 a 23,7 % en 2013, y la extrema pobreza por ingreso desciende a menos de la mitad de 19,1 % a 8,3 %, aunque se registran diferencias marcadas entre las provincias del sur, destacando que la Amazonía enfrenta mayores niveles de pobreza. El subempleo (15 años y más), entre 2007 y 2013, se redujo alrededor de 6 pp, y alcanza el 58,9% de la Población Económicamente Activa (PEA), con dispersiones de 10 pp entre lo observado en El Oro y la Amazonía; sin embargo, todavía se mantienen niveles elevados.

Existe un débil crecimiento empresarial y escasos niveles de emprendimiento de los habitantes del territorio. Esto a generado una industria incipiente y un endeble sector de sevicios, principalmente de comercio, que no incorpora valor agregado. De las 68 474 empresas registradas hasta el 2010 en la zona 7, la mayoria son micro y pequeñas, con una representación del 91,7% y 6,8% respectivamente; son personas naturales y registran bajos volúmenes de ventas y personal ocupado, el 91,6% de estas empresas ocupa menos de nueve empleados; además existe concentración de la actividad económica en muy pocas cadenas productivas, el 77% abarca al banano, camarón y pesca blanca.

Los problemas descritos están asociados a la falta de pertinencia de la educación superior, bajos niveles de inversión en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), incipiente acceso a las TIC y financiamiento adecuado para actividades productivas. Estos elementos han provocado efectos negativos para la dinámica económica zonal, evidenciada en la poca recaudación tributaria y problemas de subempleo e informalidad.

Importantes son los avances, pero todavía son muchos los desafíos por superar en el Sur del país. Como un actor clave que incide en el desarrollo de la zona 7, la Universidad Nacional de Loja ha cumplido y desempeña un rol preponderante, en este momento cabe repensar el accionar no solo de la academia sino de todos los organismos e instituciones asentadas en este territorio, para profundizar el diálogo y el debate del territorio y desarrollo necesarios, y como cada uno de ellos puede o debe aportar acogiendo bajo su liderazgo y responsabilidad los retos y tareas que se deban asumir, pero siempre con una visión de trabajo articulado interinstitucional y sobre todo con profunda convicción y apertura para colaborar y coadyuvar a los objetivos locales, regionales y nacionales que hagan realidad el régimen del Buen Vivir que reza en la *Constitución de la República del Ecuador*.

3.4. Contexto binacional de la Región Sur

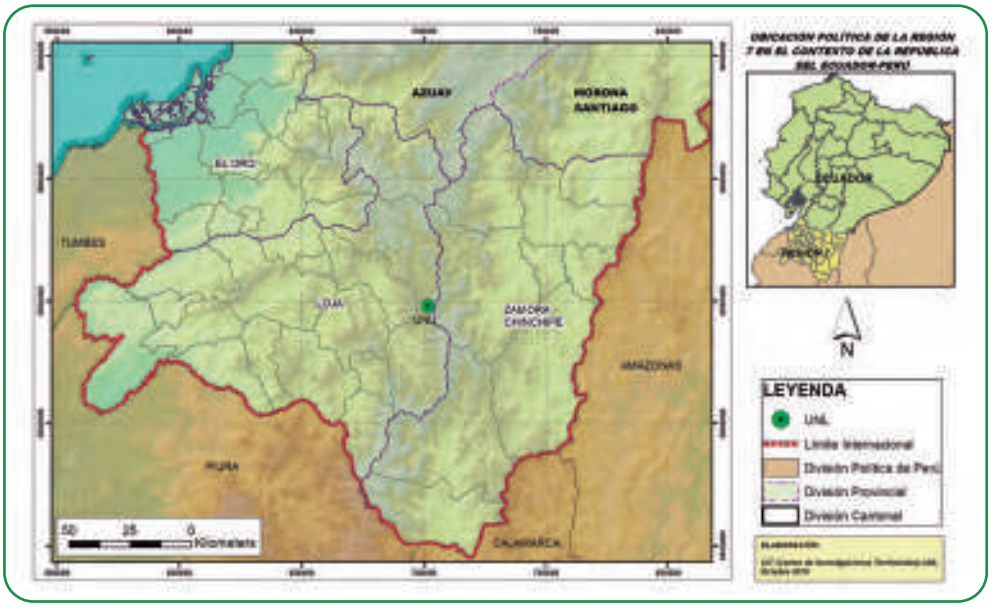


Figura 6. Zona de Integración Fronteriza Ecuador – Perú

La zona de integración fronteriza ecuatoriano - peruana abarca más de 420 mil km², a lo largo de 1500 km de frontera.

Comprende 8 provincias del lado ecuatoriano: El Oro, Loja, Morona Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Sucumbíos, Zamora Chinchipe, con una población estimada de 1 604 000 hab. Incluye los territorios de 68 cantones (14 cantones en la provincia de El Oro, 16 cantones en la provincia de Loja, 38 cantones en las provincias amazónicas de Zamora Chinchipe, Morona Santiago, Orellana, Pastaza, Sucumbíos y Napo). Los ejes de desarrollo para la región fronteriza Ecuador Perú y en los que la Universidad Nacional de Loja se puede vincular, se esquematizan en el cuadro 3.

Cuadro 3. Ejes de desarrollo para la región fronteriza Ecuador - Perú

EJES	CARACTERÍSTICAS
1. Calidad y cobertura de servicio	Educación (centros educativos), Salud (hospitales, centros de salud), saneamiento ambiental y agua potable.
2. Desarrollo económico	Infraestructura productiva, inversión privada, pymes, Crédito productivo e iniciativas empresariales
3. Fortalecimiento de capacidades	Programas de educación, y capacitación, fortalecimiento a municipios, redes sociales y espacios de concertación y participación ciudadana
4. Conectividad	Vías, aeropuertos, puertos, tecnología de información y comunicación.
5. Desarrollo ambiental	Recursos naturales, biodiversidad, áreas naturales, cuencas hidrográficas

Fuente: Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza, capítulo Ecuador

Estos ejes de desarrollo fronterizo, son en los que la UNL interactuará particularmente en el contexto binacional de la Región Sur del Ecuador (Loja, El Oro y Zamora Chinchipe y las regiones del norte del Perú (Tumbes, Piura, Cajamarca y Amazonas).

En este contexto específico, un territorio binacional de interacción histórica corresponde a las cuencas trasfronterizas Catamayo-Chira, Puyango-Tumbes y Zarumilla que desembocan en el océano Pacífico y cubren una superficie total de 23 340 km², de los cuales 10 600 km² pertenecen a Ecuador. Las características generales son:

La Cuenca Catamayo-Chira tiene una superficie de 17 740 km², de los cuales 7 210 km², o 41 %, se encuentran en el Ecuador, constituyendo dos terceras partes de la provincia de Loja (cantones Celica, Pindal, Macará, Sozoranga, Calvas, Espíndola, Gonzanamá, Quilanga y algunas partes de los cantones de Loja, Catamayo, Paltas, Olmedo, Puyango y Zapotillo. En Perú, esta cuenca cubre una superficie de 10 530 km², lo que corresponde a un 59 % del área total de la cuenca (departamento de Piura, provincias de Sullana, Ayabaca, Huancabamba, Morropón, Paita, Talara y Piura).

La cuenca del río Puyango-Tumbes cubre una superficie de 4 800 km², de los cuales 2 880 km², (60 %) se encuentra dentro del suroriente del Ecuador (en las provincias de El Oro y Loja) y 1 920 km², (40 %) están en el norte de Perú (departamento de Tumbes). El río Puyango-Tumbes tiene su origen a 3 500 msnm, en la zona de Portovelo donde se llama río Pindo, en la cordillera de Chilla y cerro Negro de Ecuador.

La cuenca transfronteriza del río Zarumilla cubre un área de aproximadamente 880 km², de los cuales 510 km² (58 %) se encuentran en Ecuador, en la provincia de El Oro, en los cantones de Las Lajas, Arenillas y Huaquillas. Los otros 370 km² (42 %) se encuentran en el Perú, en el Departamento de Tumbes, provincia de Zarumilla, en los distritos de Aguas Verdes, Zarumilla, Papayal y Matapalo. El acuífero Zarumilla representa un acuífero transfronterizo importante, con una superficie aproximada de 917 km², de los cuales 544 km² se encuentran en Ecuador y los 373 km² restantes en el Perú. Aunque el acuífero tiene niveles elevados de salinidad en algunas de sus secciones, y significa una importante fuente de agua para el desarrollo de la zona fronteriza.

3.5. Contexto de la Universidad Nacional de Loja

· Localización

La UNL, se encuentra en las provincias de Loja (Loja, Macará, Calvas, Paltas, Puyango), Zamora Chinchipe (Padmi) y El Oro (Zaruma). La sede matriz se encuentra en la ciudad de Loja, ciudadela Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa". La superficie total de la UNL es de 6 835 106,8 m², que incluyen los campus La Argelia y Central y, los Escenarios Externos de Aprendizaje[12] (EEA) académicos de investigación (Figura 7).

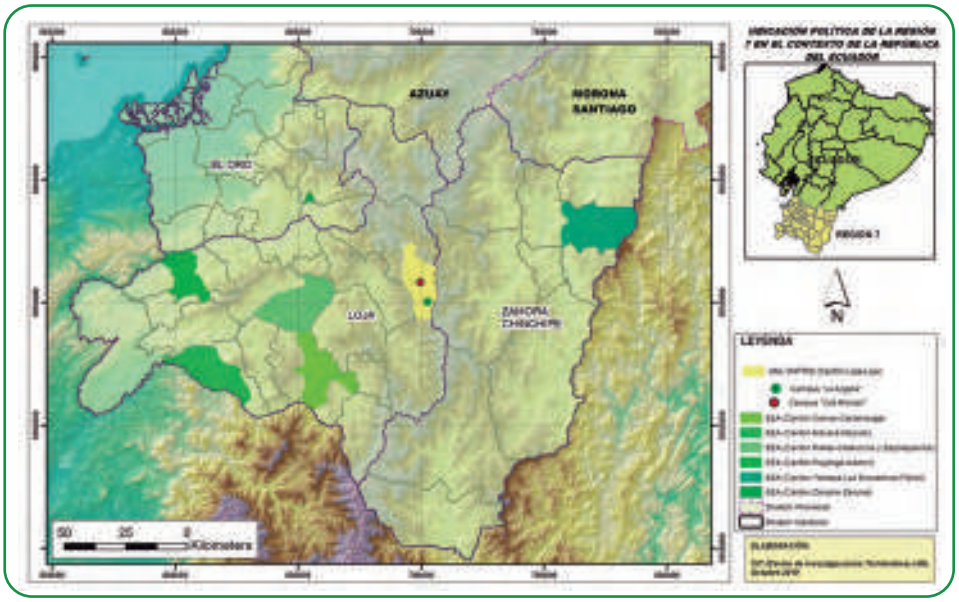


Figura 7. Mapa de Ubicación de la Universidad Nacional de Loja.

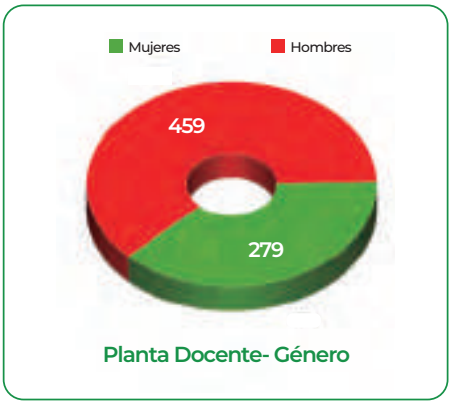
12 Estos escenarios externos de aprendizaje (EEA), corresponden a las "antiguas – Extensiones, Quintas Experimentales y otras" según la denominación de Bienes Inmuebles: terrenos y edificios (UNL, 2018).

• Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja

La Alma Máter lojana, a fin de cumplir con su misión, visión y objetivos, cuenta con personal docente, estudiantil, administrativo y trabajadores.

• Planta docente

La Dirección de Talento Humano de la UNL (Diciembre 2018), menciona que la Universidad Nacional de Loja (UNL) cuenta con una planta docente conformada por 738 docentes, 295 son titulares y 443 son docentes ocasionales a medio tiempo y tiempo completo; del total 279 son mujeres y 459 hombres, distribuidos en las cinco facultades y la Unidad de Estudios a Distancia (UED). En cuanto al nivel académico exigido por la *Ley Orgánica de Educación Superior* (LOES), a diciembre de 2018, del total de docentes, treinta y nueve (39) tienen nivel de PhD, de los cuales veintiséis (26) son hombres y trece (13) son mujeres; siendo veintiuno (21) titulares y dieciocho (18) con contrato de servicios ocasionales.



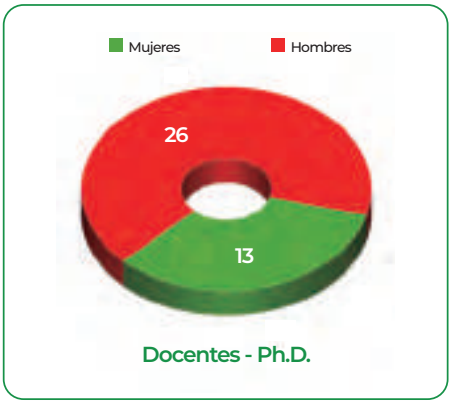


Figura 8. Representación esquemática de la planta docente

En discapacidad se identifican nueve (9) casos, de estos 4 de carácter física (45%), 2 de carácter auditiva (22%) y 3 visual (33%). Datos que se representan en la figura 9.

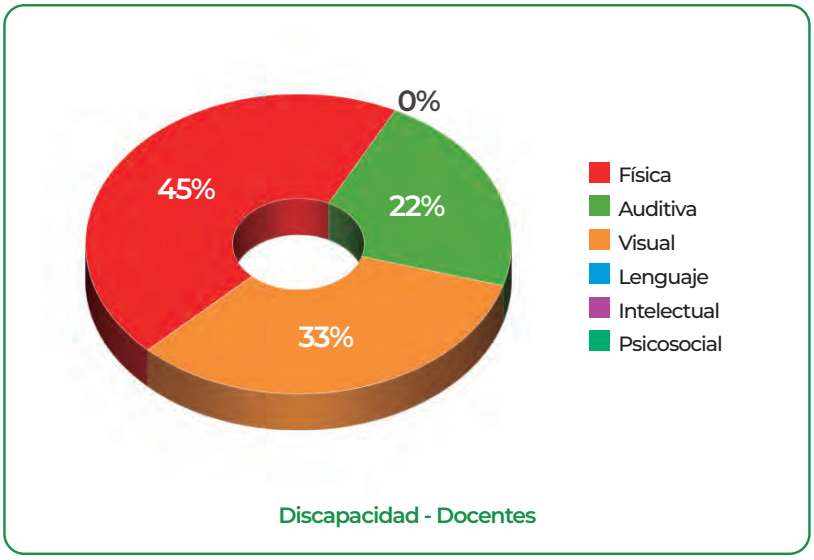
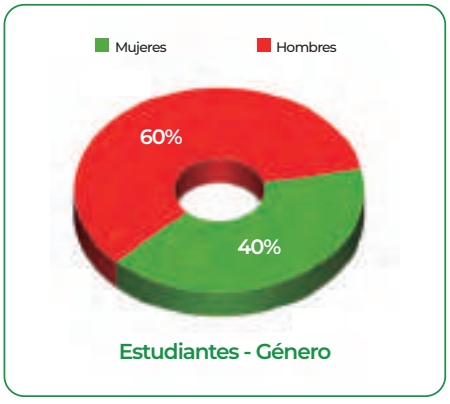
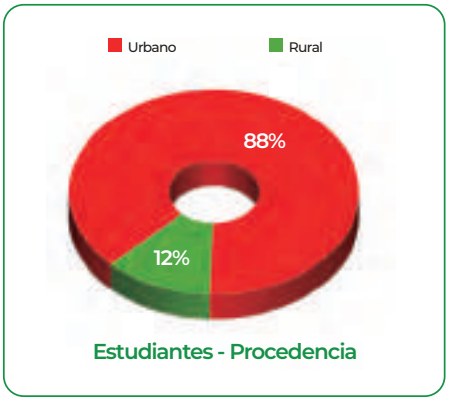


Figura 9. Representación esquemática de inclusión de discapacidades de la planta docente.

• Estamento estudiantil

La UNL, en el período octubre 2018 - febrero 2019, cuenta con 10 232 estudiantes, de los cuales 6 055 (60 %) son hombres y 4 177 (40 %) son mujeres; 9 091 (88 %) son de zonas urbanas y 1141 (12 %) son de zonas rurales, 9 955 (97 %) son mestizos, 145 (1,4 %) son indígenas y 22 (0,22 %) son afroecuatorianos. La Facultad Jurídica, Social y Administrativa cuentan con la mayor concentración de estudiantes (3 287 estudiantes), y la Facultad de La Energía, Las Industrias y Los Recursos Naturales no Renovables tiene la menor concentración (1 203 estudiantes).





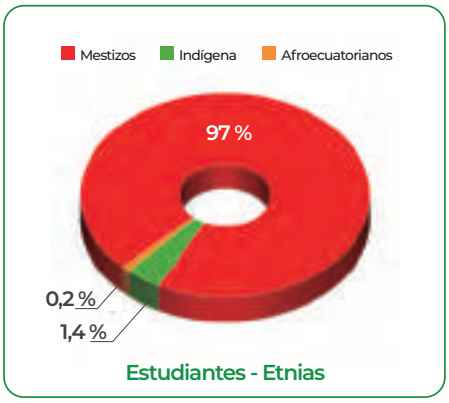
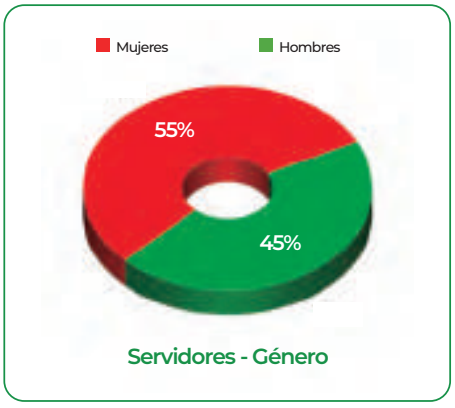


Figura 10. Representación esquemática sector estudiantil.

• Personal administrativo y de trabajadores (as)

En lo que respecta al personal administrativo amparado por la LOSEP, la Institución cuenta con 340 servidores, 187 mujeres (55%) y 153 hombres (45%). Entre personal con nombramiento 276 titulares (81%) y 64 con contrato de servicios ocasionales (19%). De igual forma, cuenta con 127 trabajadores, de los cuales 113 son hombres (89%) y 14 mujeres (11%). Datos que se representan en la Figura 11.



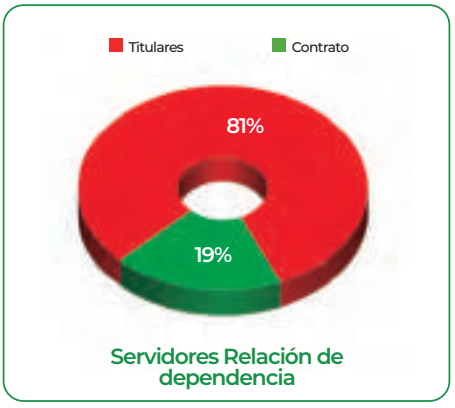


Figura 11. Representación esquemática empleados y trabajadores.

En discapacidad en el sector empleados se identifican once (11) casos, de estos 6 (55%) de carácter física, 2 (18%) de carácter auditiva, 2 (18%) de carácter visual y 1 (9%) intelectual.
De la misma forma en el sector de trabajadores se identifican 8 casos, de estos 5 (62%)son de carácter física, 2 (25%) de caracter auditiva y 1 (13%) de lenguaje. Datos que se representan en las figuras 12 y 13.

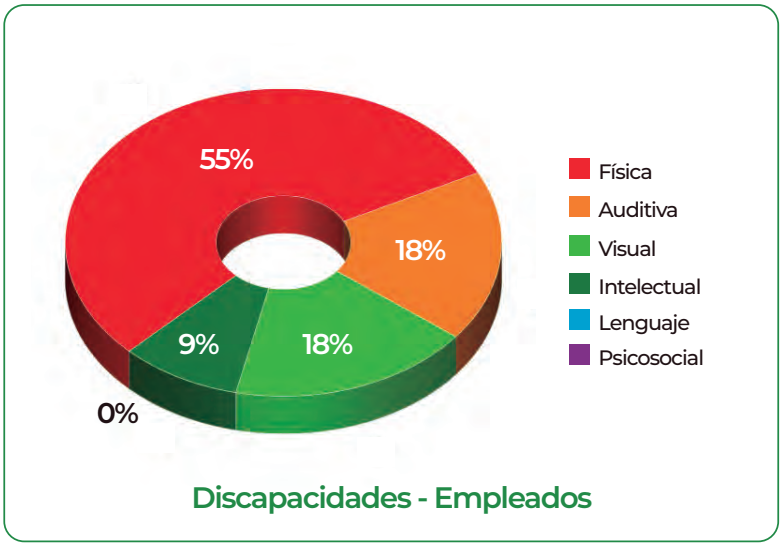


Figura 12. Representación esquemática de inclusión de discapacidades del sector empleados.

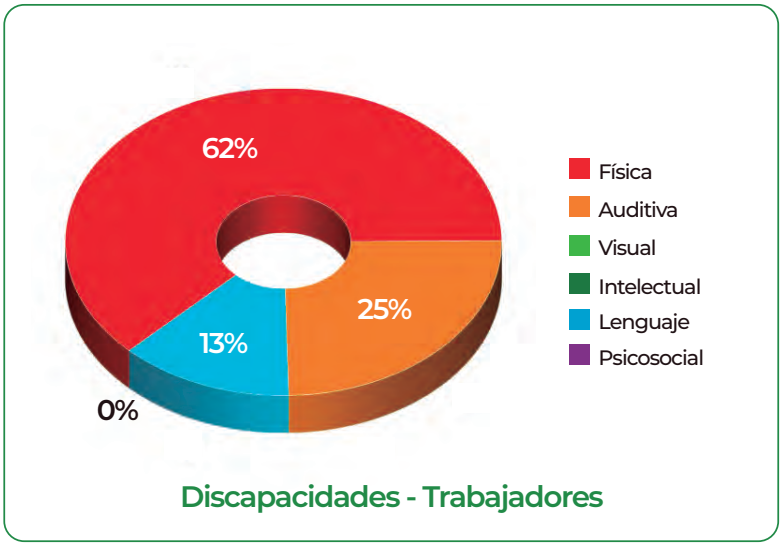


Figura 13. Representación esquemática de inclusión de discapacidades del sector trabajadores.

160 años
Universidad Nacional de Loja

La UNL, cuenta con infraestructura destinada a escenarios para el aprendizaje, la investigación, la vinculación con la sociedad y la gestión administrativa. La información resumida de la caracterización de la infraestructura se describe a continuación:

El campus universitario se encuentra distribuido en el sector La Argelia, y en el centro y norte de la ciudad, así como la infraestructura que anteriormente ocupaban las Extensiones Universitarias.

Campus La Argelia

En el campus La Argelia se encuentra distribuidas, además de la Administración Central, las siguientes facultades académicas con sus respectivas carreras, laboratorios y sus unidades académicas administrativas:

- Jurídica Social y Administrativa,
- Agropecuaria y de los Recursos Naturales Renovables,
- Educación, el Arte y la Comunicación,
- Energía, las Industrias y los Recursos Naturales no Renovables,
- Unidad de Estudios a Distancia,
- En el campus Central se encuentran la Facultad de la Salud Humana, con sus respectivas carreras y unidades académico-administrativas.

En el sector norte de la ciudad de Loja funciona el Centro de Salud de Motupe y el edificio del antiguo Colegio Manuel Cabrera Lozano, como espacios académicos y de Vinculación con la Sociedad.
En los cuadros 4, 5, 6 ilustran el área que corresponde al campus La Argelia, campus Central y su anexo sector Motupe.

Cuadro 4. Áreas del campus La Argelia y campus Central de la UNL

ITEMS	CAMPUS	ZONA	ÁREA PARCIAL (m²)	ÁREA TOTAL (m²)
UNL-001	La Argelia	La Argelia	1 446 037, 35	2 109 004, 1
		Punzara	662 966, 75	
UNL-002	Central	Facultad de la Salud Humana 1	26 330,15	45 397,55
		Facultad de la Salud Humana 2	19 067,4	
UNL-003		Centro de salud y antiguo Colegio Manuel Cabrera Lozano (Extensión Motupe)	10 700,25	10 700,25
TOTAL				**2 165 101,9**

Fuente. Dirección de Desarrollo Físico.

Cuadro 5. Cuadro de infraestructura Campus La Argelia

ITEMS	BLOQUES	ZONA	ÁREA PARCIAL (m²)	ÁREA TOTAL (m²)
UNL-001	Administración Central	Administración	3 350	5 709,18
		Radio Universitaria	457,18	
		Bienestar estudiantil	1 902	
UNL-002	UED	UED	928,6	928,6
UNL-003	Centro de Investigaciones	Dirección de Investigaciones	395,3	1630,93
		Centro de Biotecnología	286,69	
		CISAQ 1	683,5	
		CISAQ 2	265,44	
TOTAL				**8268,71**

Fuente. Dirección de Desarrollo Físico.

Escenarios externos de aprendizajes académicos y de investigación

La infraestructura y espacios que se encuentra en los Escenarios Externos de Aprendizajes (EEA), se caracteriza a continuación:

EEA Loja, está conformado por: Estación Experimental Zapotepamba con un área de infraestructura de 5.902,87 m²; en Macará una edificación que ocupa 804,15 m²; en Catacocha una edificación de 629,11 m²; en Cariamanga construcción de 608,35 m², y en Alamor una edificación de 611 m². El total en edificaciones es de 8.555,48 m²; el área total incluido construcciones y espacio sin construir es de 2.550.366,8 m².

EEA Zamora Chinchipe, está conformado por la Estación Experimental El Padmi con un área de edificaciones de 3.455,06 m². El total del área de esta EEA incluido un lote en Yanzatza es de: 1.111.031,00 m².

EEA, El Oro, está conformado por la extensión Zaruma con un área en edificaciones de 1.710,18 m². El total del área de esta EEA incluido área sin construir es de 30.000,00 m², conforme se detalla en el (Cuadro 6).

Cuadro 6. Áreas de escenarios externos de aprendizaje académico e investigación de la UNL.

CAMPUS	ZONA	EDIFICACIÓN	SUPERFICIE (m²)
LOJA (Superficie total 2 550 366,8 m²)	Zapotepamba	**Estación Experimental Zapotepamba**	
		Construcción de hormigón armado	4891,71
		Construcción de estructura metálica	1011,16
	Subtotal		5902,87
	Macará	Construcción de hormigón armado	804,15
	Catacocha	Construcción de hormigón armado	629,11
	Cariamanga	Construcción de hormigón armado	608,35
	Alamor	Construcción de estructura metálica	611,00
	Subtotal		8555,48
ZAMORA (Superficie total 1 111 031 m²)	Padmi	**Estación Experimental El Padmi**	
		Construcción de hormigón armado	1543,55
		Construcción de estructura metálica	638,27
		Casa de la Administración, construcción estructura madera	603,24
		Casa del trabajador, construcción en ladrillo	152,00
		Boxerer, construcción en hormigón armado	518,00
	Subtotal		3455,06
EL ORO (Superficie total 30 000 m²)	Zaruma	Construcción de hormigón armado	1710,18
	Subtotal		1710,18
Total de infraestructura			13720,72

Fuente. Dirección de Desarrollo Físico.

· Oferta académica de la Universidad Nacional de Loja

Las carreras de **Régimen 2013**, constituyen el conjunto de estudios universitarios que conducen al otorgamiento de un título profesional. La oferta de la UNL, con proyectos curriculares aprobados por el Consejo de Educación Superior (CES), fueron elaborados en aplicación de lo establecido en el Reglamento de Régimen Académico (codificación), expedido por el CES, mediante Resolución RCP.SE-13-.No.051-2013. En estas carreras se ofertan primero, segundo y tercer ciclo.

Las carreras de **Régimen Académico 2009** son el conjunto de estudios universitarios que conducen al otorgamiento de un título profesional. La oferta de la UNL con los planes curriculares fue elaborada en aplicación de lo establecido en el Reglamento Codificado de Régimen Académico del Sistema Nacional de Educación Superior, expedido por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), mediante Resolución RCP.S23. No.414.08.
Estas carreras se ofertan a partir del tercer ciclo (Cuadro 7).

Cuadro 7. Número de carreras por facultades, en el régimen 2009 en proceso de rediseño, régimen 2009 y régimen 2013.

Facultad	Carreras de Régimen 2013	Carreras de Régimen 2009	Carreras de Régimen 2009 en proceso de rediseño
FARNR	Agronomía	Ingeniería Agronómica	
	Ingeniería Agrícola	Ingeniería Agrícola	
	Ingeniería Ambiental	Ingeniería en Manejo y Conservación del Medio Ambiente	
	Ingeniería Forestal	Ingeniería Forestal	
	Medicina Veterinaria	Medicina Veterinaria y Zootecnia	
Subtotal	**5**	**5**	**0**
FEAC	Artes Musicales	Educación Musical	
	Comunicación	Ciencias de la Comunicación	
	Educación Básica	Educación Básica	
	Pedagogía de las Ciencias Experimentales Informática	Informática Educativa	
	Pedagogía de los Idiomas Nacionales y Extranjeros	Idioma Inglés	
	Pedagogía de la Lengua y la Literatura	Lengua Castellana y Literatura	
	Pedagogía de las Ciencias Experimentales - Química y Biología	Químico-Biológicas	
	Pedagogía de las Ciencias Experimentales - Matemáticas y la Física	Físico-Matemáticas	

Facultad	Carreras de Régimen 2013	Carreras de Régimen 2009	Carreras de Régimen 2009 en proceso de rediseño
FEAC		Psicología Infantil y Educación Parvularia	
		Instrumento Principal	
		Psicología Educativa y Orientación	
	Psicopedagogía		
			Artes Plásticas
			Psicorrehabilitación y Educación Especial
	Pedagogía de la actividad física y deportes		Cultura Física
	Educación Inicial		
Subtotal	**11**	**11**	**3**
FEIRNNR	Computación	Ingeniería en Sistemas	
	Electromecánica	Ingeniería en Electromecánica	
	Telecomunicaciones	Ingeniería en Electrónica y Telecomunicaciones	
	Minas		Ingeniería en Geología Ambiental y Ordenamiento Territorial
			Ingeniería en Mecánica Automotriz
Subtotal	**4**	**3**	**2**
FJSA	Administración de Empresas	Administración de Empresas	
	Administración Pública	Administración Pública	
	Contabilidad y Auditoría	Contabilidad y Auditoría	
	Derecho	Derecho	
	Economía	Economía	
	Finanzas	Banca y Finanzas	
	Turismo	Administración Turística	
			Trabajo Social
Subtotal	**7**	**7**	**1**
FSH	Enfermería	Enfermería	
	Laboratorio Clínico	Laboratorio Clínico	
	Medicina	Medicina Humana	
	Odontología	Odontología	
	Psicología Clínica	Psicología Clínica Odontología	
Subtotal	**5**	**5**	**0**

Facultad	Carreras de Régimen 2013	Carreras de Régimen 2009	Carreras de Régimen 2009 en proceso de rediseño
UED			Administración de Empresas
			Administración y Producción Agropecuaria
			Bibliotecología
			Contabilidad y Auditoría
			Comunicación Social
			Derecho
			Psicología Infantil y Educación Parvularia
			Psicorrehabilitación y Educación Especial
			Trabajo Social
Subtotal	**0**	**0**	**9**
TOTAL	**32**	**31**	**15**

Fuente. Coordinación de Docencia.

4. MARCO LEGAL

La Universidad Nacional de Loja incorpora los fines de la Educación Superior a través de garantizar la formación educativa como un derecho y bien público social, que no estará al servicio de intereses individuales y corporativos; de conformidad con la Constitución.

El Plan estratégico 2019-2023 de la Universidad Nacional de Loja, se sustenta en el marco de las siguientes normativas legales y reglamentarias que regulan al Sistema de Educación Superior:

- La base legal de la Constitución de la República del Ecuador 2008, que posesiona a la planificación del desarrollo como un "deber del Estado para la consecución del Buen Vivir".
- *La Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento.*
- *El Reglamento de Escalafón del Profesor e Investigador de Educación Superior.*
- *Reglamento de Régimen Académico.*
- *Código Orgánico y Planificación de las Finanzas Públicas y su Reglamento.*
- *Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal.*
- *Las Normativas del Consejo de Educación Superior (CES) y del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (CACES).*
- *El Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja.*
- *Estatuto Orgánico de la Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja.*
- El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 "Toda Una Vida", que considera al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas como la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública.
- Los Objetivos del Desarrollo Sostenible que se establecen en la Agenda 2030, con el fin de favorecer a las personas, el planeta y la prosperidad con base a sus 17 objetivos y las 169 metas.

En educación superior, los cambios comienzan con la nueva Constitución del Ecuador de 2008, que en el Art. 26 expresa que la educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos, dándole al Estado la exclusividad en el ordenamiento educativo. En el 2010 se pone en vigencia la nueva *Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)*, cuyos principios son la autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento y la mediación como método alternativo de solución de conflictos, los cuales la Universidad Nacional de Loja los asume como propios. Larrea y Granados (2016, p. 227) expresan que la LOES supone una nueva cultura académica, cuyo fundamento radica en las matrices de organización, que integran de manera compleja y dinámica, las funciones sustantivas de la institución de educación superior: Docencia, Investigación y Vinculación con la Sociedad, y las que se apoyan en la Gestión Administrativa e Infraestructura.

Además de la *Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)*, la universidad ecuatoriana para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales, la normativa reglamentaria en el ejercicio de sus competencias y el logro del Plan de Desarrollo Institucional, debe considerar las disposiciones emitidas por el Consejo de Educación Superior (CES), Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación superior (CACES) y la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), entes que regulan la política de educación superior en el Ecuador.

Esta normativa expedida por el Sistema de Educación Superior permite que las instituciones de educación superior se reorganicen orgánicamente. Entre los principales reglamentos expedidos por el Consejo de Educación Superior se destacan el de Armonización de la Nomenclatura de Títulos Profesionales y Grados Académicos; el Plan de Contingencia, Reglamentos de Régimen Académico de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador de Educación Superior, además también se utilizan normas supletorias para sus propósitos.

Entre los documentos del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) están: Reglamento de Diseño, Aplicación y Evaluación del Examen de Habilitación para el ejercicio profesional; Reglamento para los Procesos de Autoevaluación de las Instituciones, Carreras y Programas del Sistema de Educación Superior; Reglamento de Evaluación, Acreditación y Categorización de Carreras de las Instituciones de Educación Superior; Reglamento Transitorio para la Tipología de Universidades y Escuelas Politécnicas; y, el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

Las reformas a la LOES aprobadas en agosto de 2018 persiguen principios de inclusión y calidad educativa, con la democratización del acceso a la educación superior, es por ello que a los estudiantes de los institutos técnico tecnológicos se les otorgará títulos de nivel superior, dando a los jóvenes la posibilidad de acceder al cuarto nivel tecnológico o continuar su formación en universidades o escuelas politécnicas, estableciendo la gratuidad de la educación superior pública de tercer nivel, y que esta gratuidad esté vinculada con la responsabilidad académica de los estudiantes, así mismo se evidencia que los estudiantes podrán acceder a los programas de becas y ayudas económicas a fin de que se apoyen en su escolaridad.

Además, incluye principios de autonomía responsable, consolida las capacidades de las universidades para gestionar su financiamiento, incluida la autogestión, y establece que todas las universidades sean de docencia e investigación, lo que permite fortalecer el sistema de educación superior en el ámbito de la calidad. Con la aprobación de la LOES, los estándares de evaluación tienen que ver no solo con el entorno de aprendizaje y los resultados a través de los exámenes, sino también con las innovaciones tecnológicas implementadas.

En igual forma ratifica y garantiza el ejercicio de la cátedra y la investigación, con la más amplia libertad sin ningún tipo de imposición o restricción religiosa, política, partidista o de otra índole, posibilitando el acceso a la carrera de profesor e investigador y a cargos directivos que garanticen estabilidad, promoción, movilidad y retiro, en base al mérito académico.

La Universidad Nacional de Loja, hace suyo los fines de la Educación Superior expresada en la LOES, Art. 3: "La Educación Superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos".

En correspondencia con este artículo, el *Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja*, Título I, Capítulo III Fines y Objetivos Art. 6, numerales: 2-6, señala: (2) "La formación profesional, técnica y científica de sus estudiantes, profesores o profesoras e investigadores o investigadoras; contribuyendo al logro de una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad; y, (6) Formar talento humano reflexivos, críticos, propositivos, con sólidas bases científicas, técnicas y humanistas, éticos y solidarios; capaces de contribuir al desarrollo social".

De otra parte, la *Constitución de la República del Ecuador*, Capítulo Segundo **"Planificación participativa para el desarrollo"**, en su artículo 280, señala que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se acogen las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; coordinando las competencias exclusivas entre el estado central y los gobiernos autónomos descentralizados.

En correspondencia con ello, la Universidad Nacional de Loja al ser parte del Sistema de Educación Superior debe alinearse al Plan Nacional de Desarrollo "Toda una Vida". Sobre la base de este alineamiento la UNL construye su *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2019-2023*, en observancia específica de la Disposición General Quinta de la LOES, que señala: "Las Universidades y Escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazos, 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.*

En este contexto, los ejes y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo "Toda una Vida" son:

EJE 1: Derechos para todos durante toda la vida

- 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.
- 2: Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas.
- 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.
- Intervenciones emblemáticas para el Eje 1.

EJE 2: Economía al servicio de la sociedad

- 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.
- 5: Impulsar la productividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.
- 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural.
- Intervenciones emblemáticas para el Eje 2.

EJE 3: Más sociedad, mejor Estado

- 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.
- 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.
- 9: Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente el país en la región y el mundo.
- Intervenciones emblemáticas para el Eje 3.

El PEDI 2019-2023 de la UNL está orientado a aportar al cumplimiento de los objetivos del *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021* "Toda una Vida", puesto que para el logro de los mismos se requiere del aporte de la academia en cuanto a investigación e innovación para la producción, transferencia tecnológica, vinculación del sector académico con los procesos de desarrollo, pertinencia productiva y laboral de la oferta académica, junto con la profesionalización de la población; de lo cual incluye el compromiso de la misión institucional y el quehacer de las funciones sustantivas de nuestra Universidad.

5. FINALIDAD Y OBJETIVOS DEL PEDI

La Planificación Estratégica de la Universidad Nacional de Loja direcciona el desarrollo institucional con una visión de futuro articulada con el entorno, con políticas, objetivos, estrategias y proyectos encaminados a priorizar las decisiones y acciones de los diversos estamentos universitarios.

Desde 1988, la Universidad Nacional de Loja asume el proceso de planificación con la construcción de su Primer Plan Quinquenal de Desarrollo. De manera secuencial se han formulado y ejecutado los planes siguientes:

- Primer Plan Quinquenal de Desarrollo 1988–1993, Rectorado del Ing. Guillermo Falconí Espinosa.
- Segundo Plan Quinquenal de Desarrollo 1993 –1998, Rectorado del Dr. Reinaldo Valarezo García.
- Tercer Plan Quinquenal de Desarrollo 1998–2003, Rectorado del Dr. Reinaldo Valarezo García.
- Cuarto Plan Quinquenal de Desarrollo 2003 –2008, Rectorado del Dr. Max González Merizalde.
- Quinto Plan de Desarrollo Institucional 2008–2013, Rectorado del Dr. Gustavo Villacís Rivas, Mg.Sc.
- Sexto Plan de Desarrollo Institucional 2014–2018, Rectorado del Dr. Gustavo Villacís Rivas, Mg.Sc.

Con este antecedente, el presente Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, corresponde al séptimo documento directriz que, en el horizonte 2019 al 2023, orientará la gestión de la Universidad Nacional de Loja.

5.1. Finalidad y escenarios temporales del PEDI

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional-PEDI 2019-2023, de la Universidad Nacional de Loja tiene la finalidad de constituirse en un instrumento técnico-directriz de carácter público para la comunidad universitaria y la sociedad y vinculante en la toma de decisiones por parte de los directivos de los procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes y de asesoría.

El PEDI al contemplar una visión de futuro hacia el 2030 en su horizonte temporal, se proyecta hacia dos escenarios: el primero de mediano plazo, que comprende la gestión de la actual administración del período 2019 al 2023, y el segundo de largo plazo correspondiente al período 2024 – 2030.

Este último se relaciona con la ejecución de proyectos estratégicos que superan el horizonte del primer escenario, pero en este espacio se generarán las condiciones y capacidades para su arranque y el aseguramiento de su continuidad. (Figura 14.)

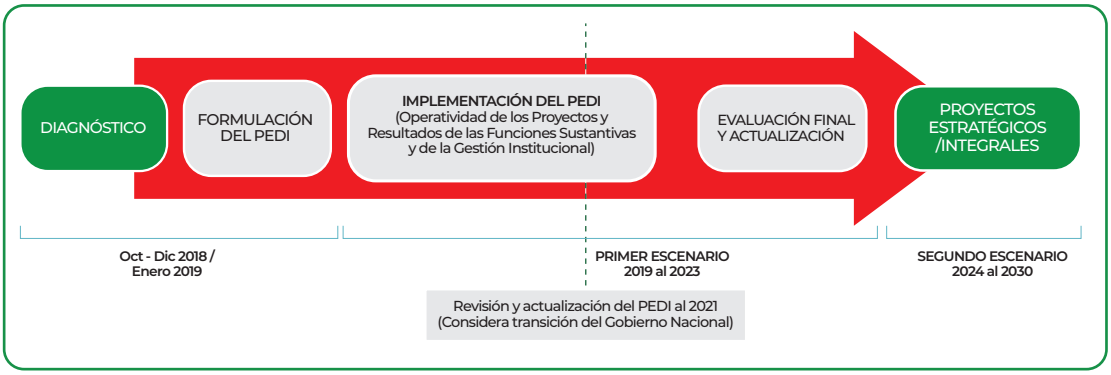


Figura 14. Escenarios del horizonte del PEDI al 2023

Por otra parte, en virtud de que la actual administración del Gobierno de la República del Ecuador, concluye su período de gestión en el año 2021, de manera ineludible, se hace necesario realizar una primera revisión y actualización del PEDI a ese momento y, la segunda y la evaluación final al termino del año 2023. Además, cada año a través de la evaluación de los planes operativos anuales (POA), se irá de manera progresiva constatando los avances y logros del PEDI.

5.2. Objetivos del PEDI

Objetivo General:

Disponer de un instrumento estratégico para direccionar el desarrollo institucional de la Universidad Nacional de Loja que, con una visión de futuro y la articulación con el entorno, plantee políticas, objetivos, estrategias y proyectos encaminados a priorizar las decisiones y acciones de los diversos estamentos universitarios (directivos, docentes, investigadores, administrativos, trabajadores y estudiantes) para el mejoramiento del quehacer de las funciones sustantivas (docencia, investigación y vinculación con la sociedad) y de la gestión institucional y, con ello, la consecución de las metas proyectadas en el PEDI para el horizonte 2019-2023.

Objetivos específicos:

- Implementar los elementos orientadores del PEDI (visión, misión, políticas, estrategias, objetivos, programas y proyectos) como políticas de la gestión específica y articulada de las funciones sustantivas (Docencia, Investigación y Vinculación con la Sociedad) y de la Gestión Administrativa, sustentadas con una proyección en el mediano y largo plazos y con acciones de corto plazo vinculadas a los planes operativos anuales.
- Implementar proyectos específicos de las funciones sustantivas (Docencia, Investigación y Vinculación con la Sociedad) y de la Gestión Institucional, con criterios de pertinencia, prioridad y secuencia lógica.

- Generar condiciones y capacidades institucionales para la implementación de proyectos estratégicos (integrales, transversales y emblemáticos), generadores de mayor impacto, sinergias y sostenibilidad y de una gestión articulada entre las funciones sustantivas y la gestión institucional en su conjunto.
- Implementar de manera permanente, estructural e institucionalizada el sistema de acompañamiento, seguimiento y evaluación de lo programado en el PEDI y de sus instrumentos derivados (POA y PAC), como el medio que asegurará el cumplimiento de la ejecución en el corto, mediano y largo plazos.

5.3. Objetivos para la gestión del PEDI

Objetivo General:

Implementar de manera articulada una gestión eficiente, eficaz y pertinente del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de Loja, para el logro de los objetivos, metas y proyectos planteados para su ejecución en el corto, mediano y largo plazos.

Objetivos específicos:

- Fortalecer las decisiones político-institucionales de la alta gerencia de la Universidad Nacional de Loja, como soporte estratégico para la implementación y sostenibilidad de los objetivos estratégicos y operativos (proyectos y resultados) del PEDI.
- Internalizar y empoderar en las diferentes instancias y sectores de la Universidad Nacional de Loja, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional- PEDI 2019 -2023 como el instrumento directriz, que guiará la ejecución de lo programado en el mediano y largo plazos, apoyado de un Modelo de Gestión ágil, desconcentrado y compartido.
- Generar, a nivel de los diferentes estamentos y actores de la UNL, las condiciones institucionales y capacidades del talento humano para viabilizar en términos técnicos, legales, administrativos, financieros y operativos la implementación del PEDI.
- Orientar, con criterios de eficiencia, eficacia y oportunidad, la ejecución de los diferentes proyectos del PEDI para el aseguramiento de la calidad en el ejercicio de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad y de la gestión institucional.
- Fortalecer institucionalmente las relaciones y articulaciones con los actores del entorno directo de la Universidad Nacional de Loja y con el entorno de influencia e incidencia de la misma, en el marco de las directrices del PEDI.

6. PROCESO METODOLÓGICO

El enfoque de la Planificación Institucional de la Universidad Nacional de Loja se sustenta en una política de planificación participativa e inclusiva; orientada en el ciclo de planeamiento integrado y secuencial. Acompañada de un modelo de gestión innovador que asegura la ejecución, eficiencia, calidad, pertinencia y calidez de lo planificado.

6.1. Enfoque de la planificación institucional

Una de las limitaciones de la planificación de la institucionalidad pública es que generalmente se circunscriben en el horizonte temporal de planes de acción que, en el mejor de los casos, concuerda con el período de los planes de gobierno (3 a 5 años) o del período de los gobernantes/directivos de turno.

En este contexto, no se vislumbra un marco orientador coherente donde, a largo plazo, las políticas, estrategias, programas y proyectos puedan converger o alinearse hacia un solo fin, independiente de los cambios políticos o gerenciales que, ineludiblemente, se tienen que realizar. Adicional a ello, las planificaciones operativas no se alinean de manera incluyente a las directrices de la planificación estratégica de mediano y largo plazos y, lo más grave, esta planificación solo tiene una mirada endógena y se formulan y ejecutan de manera desarticulada y poco participativa.

A lo expuesto se suma la falta de decisión o incultura para la implementación de un sistema permanente de acompañamiento, seguimiento y evaluación, lo que se constituye en una de las mayores limitaciones que han influido para que lo planificado llegue a niveles bajos de ejecución.

Para no incurrir en estos errores, el enfoque que la Universidad Nacional de Loja ha decidido implementar como política para la planificación participativa institucional se sustenta en el ciclo planeamiento integrado y secuencial de los tres niveles de la planificación que se especifican en el siguiente gráfico (Figura 15), por supuesto, acompañado de un modelo de gestión innovado que asegure que lo planificado se ejecute con eficiencia, calidad, pertinencia y calidez:

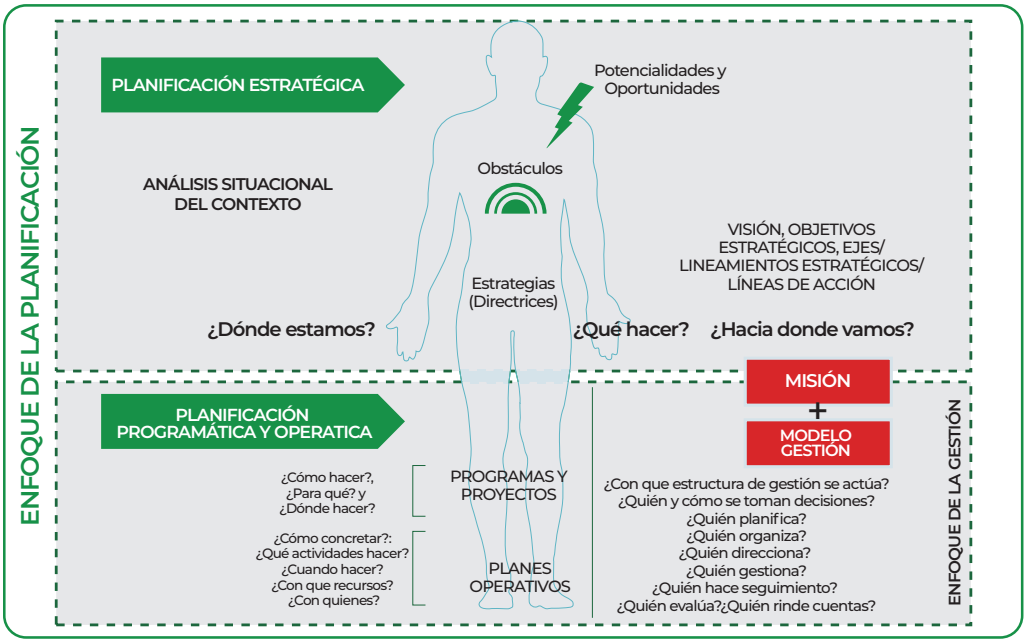


Figura 15. Niveles de la planificación institucional de la Universidad Nacional de Loja.

Otros factores que con frecuencia ocurren e influyen de manera negativa en la ejecución operativa y presupuestaria de la institucionalidad pública y que, en el nuevo modelo de gestión de la Universidad se tienen que considerar, son los siguientes:

La planificación en las instituciones de educación superior (IES) del Ecuador, entre ellas la Universidad Nacional de Loja, en buena parte no ha podido ser ejecutada conforme fue proyectada por la limitación de recursos económicos, teniendo en cuenta que para la gestión institucional existe absoluta dependencia de las asignaciones presupuestarias del Estado. Si bien la planificación va de la mano del presupuesto, la operativización de los objetivos estratégicos que se plasman en los planes operativos anuales se ven, aunque no debería ser así, obstaculizados por la forma de asignar recursos por parte del Ministerio de Economía y Finanzas.

De otra parte, desde el 2010 las IES enfrentan un nuevo marco legal, que atribuye y garantiza la gratuidad total de la educación superior de grado, situación que también afecta el cumplimiento de las metas y acciones planificadas. Adicional a ello, las exigencias de los organismos de evaluación externa son amplias y costosas en comparación con la realidad del presupuesto institucional.

Para el caso de la UNL, los recursos generados por la institución (autogestión) en los últimos años no llegan al 3 % en la estructura de los ingresos. La falta de decisiones y políticas que orienten la autogestión, cogestión y financiamiento para completar las asignaciones estatales conlleva a que la Alma Máter lojana no haya cumplido en su totalidad con los objetivos y metas institucionales.

6.2. Metodología específica para la construcción del PEDI

Para que el proceso de construcción participativa del *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional* resultase exitoso, en términos de su facilitación, se hizo necesario contar con un Equipo Técnico del Plan (ETP) que lideró y facilitó el proceso de planificación estratégica. Este Equipo Técnico, además se encargó de la promoción y difusión del proceso, la capacitación de los actores que se involucraron, así como de la parte organizativa y logística para la realización de los talleres participativos de diagnóstico y planificación.

Asimismo, este ETP fue el encargado de sistematizar la información generada en los talleres y de aquella que se recabó de fuentes secundarias, insumos con los cuales se logró configurar y testimoniar el documento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

La descripción del proceso metodológico seguido para la construcción participativa del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), se presenta en los párrafos siguientes:

A manera de síntesis, el proceso interactivo que se implementó para la construcción del PEDI de la Universidad Nacional de Loja se desarrolló en varios momentos, todos

caracterizados por la participación directa y activa de los diferentes actores y sectores. Cada uno de estos momentos resultaron organizados con eventos colectivos y otros de carácter sectorial y/o estratégicos, los cuales finalmente fueron fortalecidos o complementados en reuniones temáticas, donde se dialogaron y debatieron temas de la planificación que requirieron mayor precisión y detalle en el análisis.

Previo al primer momento se desarrolló una tarea de planificación, organización e inducción del proceso de planificación, para lo cual contando con el respaldo de la primera autoridad ejecutiva se estableció y aprobó una hoja de ruta (Figura 16), donde se plantearon los hitos para la elaboración del Plan y una matriz de planificación detallada para el seguimiento del proceso de construcción participativa.

Los momentos claves del proceso metodológico de construcción del PEDI se desarrollaron conforme se detalla en la (Figura 17) y siguiente texto:

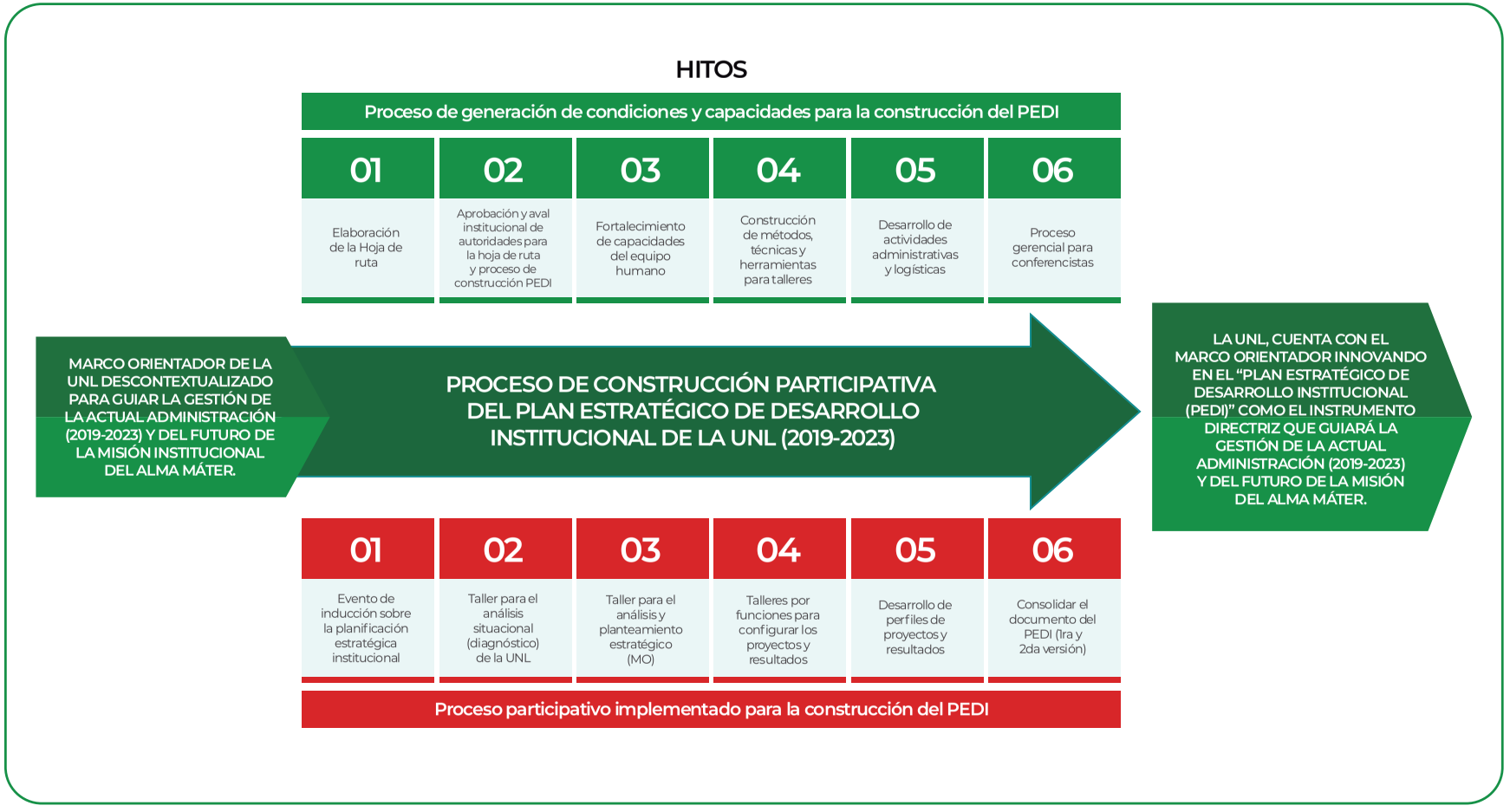


Figura 16. Esquema de la hoja de ruta con hitos de control

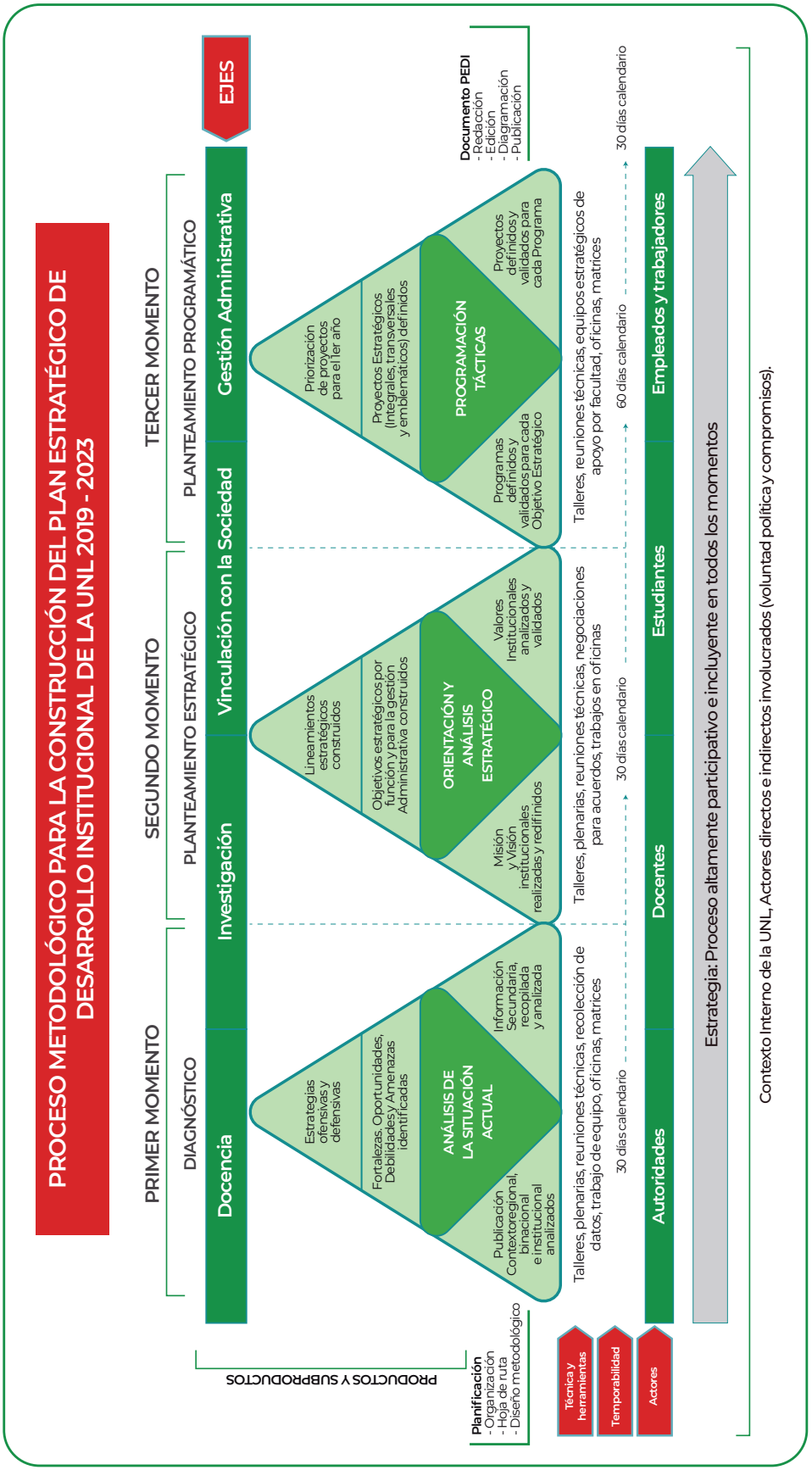


Figura 17. Proceso metodológico para la construcción del PEDI

a) Diagnóstico participativo: Comprendió la participación representativa de actores que ejercen o están en relación directa con las tres funciones sustantivas de la Universidad (Docencia, Investigación y Vinculación con la Sociedad) y de un grupo representativo de las dependencias que ejercen la Gestión Institucional, como también representantes de los sectores de estudiantes, empleados y trabajadores; que en conjunto, mediante la aplicación de herramientas metodológicas adecuadas, caracterizaron, analizaron y evaluaron el estado situacional de la institución.

b) Análisis y planteamiento estratégico. En correspondencia con el análisis realizado en el primer momento, la fase de propuesta comprendió la definición de los elementos orientadores como la visión institucional para los próximos diez años, los objetivos estratégicos institucionales y lineamientos generales por las funciones de docencia, investigación y vinculación con la sociedad y la gestión institucional. Además, se profundizó el análisis de la misión institucional que, si bien es estatutaria, se podría clarificar; igual se conceptualizó e internalizó los valores institucionales en cuanto a su importancia con el cumplimiento de la misión y visión, definiéndose los más relevantes.

c) Planteamiento programático (proyectos y resultados). La estructura programática comprendió el diseño de estrategias, proyectos y resultados, para cada función sustantiva, como también para la gestión institucional, conforme los lineamientos estratégicos generales identificados en el momento anterior. Este proceso requirió el desarrollo de talleres, acompañado de trabajo complementario de equipos, con lo cual se consiguió incorporar definir y priorizar los proyectos, que para su presición y operatividad se desagregaron en resultados.

d) Construcción de los instrumentos operativos. Este cuarto momento, correspondió a la formulación del POA y PAC para el año 2019, que, si bien no son parte específica de la planificación estratégica, los lineamientos orientadores relacionados con objetivos estratégicos, objetivos operativos (proyectos) y metas plurianuales de cada función sustantiva y de la gestión institucional, provienen del PEDI. Esta estrategia metodológica permitió la articulación y coherencia entre lo estratégico y lo operativo.

Las especificaciones de cada momento, respecto a la secuencia metodológica, técnicas y herramientas participativas, se indican en el Anexo 1 .

7. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Un factor común encontrado, tanto en la situación pasada y presente, que anima al desarrollo institucional de la Universidad Nacional de Loja; es la capacidad, compromiso, actitud por el cambio, sueños y aspiraciones que posee el talento humano.

7.1. Situación anterior

La Universidad Nacional de Loja, ha venido atravesando una larga crisis de ingobernabilidad e ingobernanza que se agudizó desde fines del 2008 hasta mediados del 2018 y que la sumió en una profunda inestabilidad para el cumplimiento de su misión y gestión institucional. Crisis que llevó la pérdida progresiva de su imagen y credibilidad como entidad de educación superior y, de restricción de oportunidades para su trascendencia académica y científica en su entorno de influencia siendo, por tanto, pobre su contribución en la solución de los problemas de la sociedad y en el desarrollo de la Región Sur y, menos todavía, en lo nacional e internacional.

A esta inercia y letargo en que ha vivido la Universidad, se suma el interés político partidista de los grupos de poder que la gobernaron, que ha llevado a que en los actuales momentos la institución se encuentre inmersa en el siguiente escenario:

Entidad pública de educación superior sin trascendencia e identidad propia, desmotivada, desarticulada a lo interno y desvinculada del entorno; con limitada oferta académica, investigativa y de vinculación; y, desprestigiada.

En los siguientes párrafos se hace mención a los principales episodios causantes de esta debacle:

- No ha existido innovación en el modelo pedagógico, su último avance sin mayor trascendencia se quedó hasta el 2008 con el Sistema Académico Modular por Objetos de Transformación (SAMOT) que, luego de su decadencia por mala aplicación, en el período 2014-2017, se intenta pasar al modelo de Gestión Social del Conocimiento, sin que el mismo se haya llegado a implementar, por lo que la Universidad prácticamente anduvo sin norte por aproximadamente 9 años al no tener claridad en su modelo de enseñanza aprendizaje. Al ser una Universidad con inclinación histórica a la docencia, esta disyuntiva pedagógica refleja los limitados niveles de calidad y pertinencia en la gestión académica.

- La LOES del 2010 trajo consigo una serie de cambios y reformas vinculantes para las universidades que obligan a su actualización. Muchas evolucionaron a la par de las circunstancias, el caso de la UNL fue lo contrario, la ciega resistencia al cambio con las tendencias del país y del entorno regional y global, decantaron en el aparecimiento de una brecha académica, científica, tecnológica y de innovación, que tomará muchos años, recursos y capacidad de decisión política para reducirla e intentar ubicarse al nivel de las nuevas exigencias.

- Estancamiento institucional centrado en el conformismo y comodidad administrativa de las autoridades de turno, depreció el nivel, calidad y cobertura de los servicios; con ello se vino el desencanto y la deslegitimación de los procesos de gobernabilidad; que llegada la calificación y acreditación de la calidad de la educación, no se pudo evidenciar las mejoras exigidas. Antecedentes que condujeron a entrar en un proceso de intervención, motivado por las siguientes causales:

- Debilitamiento de la representatividad democrática y el cogobierno. o Deficiente capacidad administrativa y académica por las autoridades.

- Cierre de carreras de grado, en detrimento del acceso a formación profesional para los estudiantes.

- Debilitamiento y desaparición progresiva de los programas de posgrados. o Bajos índices de registro de títulos en carreras y programas. o Inobservancia e incumplimiento al principio de gratuidad.

- Irregularidades en los procesos de elección de las primeras autoridades. o Abandono y deterioro de la infraestructura y entornos de aprendizaje.

- Bajo niveles de gestión en la ejecución del gasto.

El diagnóstico situacional que se ha realizado con los propios actores de la comunidad universitaria, con motivo de la construcción participativa del presente Plan Estratégico de desarrollo Institucional y que se detalla en las secciones siguientes del análisis FODA por funciones sustantivas y la configuración de la situación actual con sus factores restrictivos (problemas) y factores impulsores (potencialidades), constituye la línea de base sobre la cual se plantean los lineamientos orientadores y los elementos programáticos del PEDI, traducidos estos últimos en proyectos específicos por cada una de las funciones sustantivas de Docencia, Investigación y Vinculación con la Sociedad y, proyectos estratégicos integradores y de mayor sinergia e impacto.

Tanto en el análisis de la situación pasada como la actual con motivo de la construcción del PEDI, existe un factor relevante que anima a que la Universidad pueda salir de la crisis y, este es precisamente su talento humano que ha demostrado capacidad, compromiso y, sobre todo, actitud para el cambio. Esta potencialidad unida a la visión, apertura, respaldo y compromiso político institucional de los gobernantes de la actual administración, son sin duda el propulsor principal para que la Universidad camine por nuevos y mejores senderos, que es lo que busca la transformación universitaria en su proceso de construcción hacia la excelencia académica con visión de futuro, la investigación con pertinencia y la responsabilidad social de la vinculación con la sociedad.

7.2. Situación actual

El diagnóstico de la situación actual fue realizado primero a nivel de las funciones sustantivas de Docencia y formación de talentos humanos, Investigación científica y tecnológica y Vinculación con la Sociedad, así como y para la Gestión Administrativa. Un segundo momento, fue el referido a los factores restrictivos e impulsores de la gestión institucional en su conjunto.

7.2.1. Análisis FODA de las funciones sustantivas y de la gestión institucional

El diagnóstico situacional de la Universidad Nacional de Loja fue obtenido mediante el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de cada una de las funciones sustantivas (Docencia, Investigación y Vinculación con la Sociedad) y de la Gestión institucional.

• Análisis situacional de la Función de Docencia

FODA DE LA FUNCIÓN DE DOCENCIA	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
F1. Oferta académica que responda a las demandas sociales **F2.** Docentes con experiencia académica en la ejecución de posgrados. **F3.** Existe una estructura para la gestión académica y administrativa (facultades y carreras). **F4.** Perfil de valores institucionales incorporados en sílabo.	**D1.** Insuficiente número de docentes titulares de grado y con PhD. **D2.** Desconocimiento del modelo pedagógico institucional e insuficientes condiciones y capacidades para su implementación. **D3.** Ausencia de un modelo de gestión institucional académico (legal-técnico, etc.) **D4.** Inexistente oferta de posgrados (gestión deficiente del presupuesto)
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
O1. Planificación nacional y zonal que permite la oferta académica de la UNL. **O2.** Creciente demanda de posgrado y educación continua (alta demanda estudiantil por las carreras). **O3.** Posibilidad de integración a redes nacionales e internacionales (apertura de las instituciones públicas y privadas para la suscripción de convenios para las prácticas preprofesionales). **O4.** Fortalecimiento y potenciación institucional para la formación de docentes (educación formal y continua en valores, pedagogía y por especialidad). **O5.** Creación y potenciación de facultades y carreras en la UNL. **O6.** Autogestión económica a través de la oferta de posgrado de calidad.	**A1.** Imagen institucional debilitada ante la sociedad. **A2.** Estudiantes ubicados en carreras que no son de su afinidad. **A3.** Alta competitividad de la educación superior privada (diversificación de la oferta académica). **A4.** Bajo crecimiento económico industrial (inexistencia de incubación empresarial)

• Análisis situacional de la Función de Investigación

FODA DE LA FUNCIÓN INVESTIGACIÓN	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
F1. Talento Humano diverso con experiencia e iniciativa para desarrollar investigación. **F2.** Escenarios con infraestructura física y tecnológica básica y potencialidades para la investigación. **F3.** Nueva visión institucional que cuenta con normativa y presupuesto básico de respaldo a la investigación. **F4.** Medios y espacios de información y comunicación como herramientas de difusión y transferencia de productos de la investigación. **F5.** Estructura, organización y funcionalidad de la Dirección de Investigación.	**D1.** Insuficientes políticas de gestión administrativa e incentivos que estimulen la participación y calidad de la investigación. **D2.** Talento Humano con capacidades poco desarrolladas para la investigación que reduce la producción científica y los niveles de impacto hacia el territorio. **D3.** Líneas de investigación desarticuladas con el proceso de vinculación y el entorno, aplicadas de forma aislada, no permanente ni sostenible en el tiempo. **D4.** Infraestructura física y equipos de laboratorios limitados y/o desactualizados de acuerdo a los avances tecnológicos. **D5.** Institución con una débil relación y posicionamiento nacional e internacional. **D6.** Sistema limitado para acceso y publicación de información científica y control de plagio. **D7.** Estructura y modelo de gestión de la Dirección de Investigación concentrado y desarticulado que limita el desarrollo y cobertura de la investigación
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
O1. Territorio de influencia con amplia gama de escenarios y temáticas para desarrollar y aplicar la investigación. **O2.** Políticas nacionales que orientan e incentivan la producción científica y su articulación y aplicabilidad territorial. **O3.** Presencia de organismos locales e internacionales con visión de cooperación interinstitucional para la investigación. **O4.** Desarrollo científico constante de las tecnologías de la información y comunicación al servicio de la investigación. **O5.** Creciente demanda en cobertura y calidad de la educación superior, sustentada en un sistema de investigación generador de desarrollo.	**A1.** Inestabilidad de la normativa afecta la seguridad y crecimiento del presupuesto del Estado para la investigación por presión e intereses político partidistas. **A2.** Políticas e intereses de organismos privados externos influyen en el desarrollo de la investigación. **A3.** Información procedente de publicaciones científicas no confiables o desactualizadas. **A4.** Sistema de investigación universitario competitivo provoca la fuga de talentos.

• Análisis situacional de la Función de Vinculación con la Sociedad

FODA DE LA FUNCIÓN DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
F1. Infraestructura disponible y aprovechable (CBFTZ, PADMI, CDI, otros). **F2.** Existen espacios para el desarrollo de prácticas docentes, productivas y de investigación, relacionadas con vinculación. **F3.** Patrimonios universitarios como el TUB, Extensiones Universitarias. **F4.** Docentes o técnicos capacitados en sus áreas de responsabilidad. **F5.** Empoderamiento estudiantil. **F6.** Disponibilidad de quirófano móvil y ambulancia en Hospital Motupe. **F7.** Potencialidad para implementación de nuevas carreras y tecnologías **F8.** Gratuidad de los servicios..	**D1.** Infraestructura incompleta, deteriorada o que no es funcional. **D2.** Escasos y no sostenidos programas de desarrollo profesional y formación en vinculación e insuficiencia de personal en algunas áreas. **D3.** Poca oportunidad de los estudiantes de la UNL para participar en los programas de vinculación **D4.** No existe una plataforma con sistemas de seguimiento, control y monitoreo de proyectos y convenios de vinculación y de indicadores de la calidad del servicio y los recursos tecnológicos son insuficientes. **D5.** Equipamiento insuficiente, poco funcional, no concebido y adquirido en función de las necesidades y funciones de las áreas relacionadas con Vinculación, ni considerando la seguridad ocupacional. **D6.** No está definido el marco teórico conceptual sobre el rol de la UNL y su responsabilidad social ni las políticas de vinculación con universidades, instituciones y sociedad en general, que orienten un modelo de gestión ágil, desconcentrado y articulador que cuente con un presupuesto acorde a sus objetivos. **D7.** Modelo de gestión inadecuado, concentrador con deficiencias en el marco legal, desarticulado a lo interno y con las otras funciones sustantivas y aislado del desarrollo regional. Estructura orgánica de la función no definida que limita su capacidad de acción y desinstitucionaliza la función. **D8.** No existen colectivos académicos y redes de cooperación interinstitucional para la gestión de vinculación en las diferentes carreras o planes, ni se ha elaborado planes de educación continua. **D9.** No se cuenta con un plan de fomento y desarrollo de las actividades culturales, artísticas y deportivas de vinculación con la sociedad.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
O1. Demanda de servicios (educación continua, servicios médicos, servicios legales, prácticas preprofesionales). **O2.** Instituciones públicas con las que se puede lograr cooperación: Agrocalidad, MAG, MSP, MIES, MDT, Municipio de Loja, entre otros. **O3.** Cooperación internacional de Suiza, de Bélgica y otras partes del Hemisferio Norte más desarrollado. **O4.** Inicio de gestión de nuevas autoridades de los GADs. **O5.** *Ley Orgánica de Educación Superior.*	**A1.** Expropiación de bienes de la UNL, invasiones. **A2.** Solicitudes de comodatos de los bienes de la UNL, por parte de la ciudadanía. **A3.** Fallas geológicas en Quintas Experimentales, marco legal que impide su continuidad. **A4.** Pérdida del patrimonio de la UNL, como el Teatro Universitario Bolívar. **A5.** Cierre de servicios del Hospital Universitario de Motupe por incumplimiento de requisitos legales. **A6.** Colapso de la infraestructura de los servicios básicos, por terminación de vida útil.

• Análisis situacional de Gestión Institucional

FODA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
F1. Mejores oportunidades para el diálogo y gobernabilidad participativa. **F2.** Talento humano con experiencia y conocimiento del quehacer administrativofinanciero y legal, como base para el apoyo a las funciones sustantivas y la gestión institucional. **F3.** Infraestructura básica (física y electrónica) para el desarrollo de funciones administrativas y con necesidades en su mejoramiento. **F4.** Propuesta de modernización de la infraestructura de la UNL planteada para la transformación universitaria, considera mejoramiento e innovación de ambientes para la administración.	**D1.** Normativa y reglamentación interna desactualizada (estatuto orgánico y demás normas conexas). **D2.** Procesos administrativos, financieros y de contratación pública (también legales) engorrosos y lentos. **D3.** Talento humano desmotivado, sin instrumentos actualizados de gestión y limitada capacitación continua. **D4.** Espacios de infraestructura física subutilizada, desorganizada y sin mantenimiento. **D5.** Carencia de infraestructura para acceso y movilidad de personas con discapacidad. **D6.** Equipamiento tecnológico y electrónico desactualizado e insuficiente. **D7.** Gestión administrativa deficiente, inapropiada y desconocida.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
O1. Entidades nacionales con competencias (Ministerio del Trabajo, IFTHH, IAEN) para la reingeniería del talento humano administrativo de la UNL. **O2.** Existencia de sistemas informáticos estatales. **O3.** Existencia de recursos técnicos y financieros de cooperación internacional. **O4.** Nueva reforma a la LOES amplía beneficios para fortalecimiento institucional.	**A1.** Desprestigio institucional. **A2.** Asignaciones presupuestarias deficientes y limitadas por parte del Estado. **A3.** Directrices del SERCOP impositivas en contratación de bienes y servicios (caída de procesos). **A4.** Pérdida de información por factores externos informáticos. **A5.** Exceso de procesos judiciales. **A6.** Crecimiento de la población estudiantil.

7.2.2. Factores impulsores y restrictivos de la situación actual y escenario futuro

Con los insumos obtenidos en el diagnóstico situacional, se configura la **situación o escenario actual** con sus problemas y potencialidades macrocategorizados como **factores restrictivos e impulsores,** respectivamente. Estos factores como se aprecia en el esquema siguiente (Figura 18) se relacionan sobre todo con aspectos estructurales de la gestión institucional, en cuanto a gobernabilidad y gobernanza:

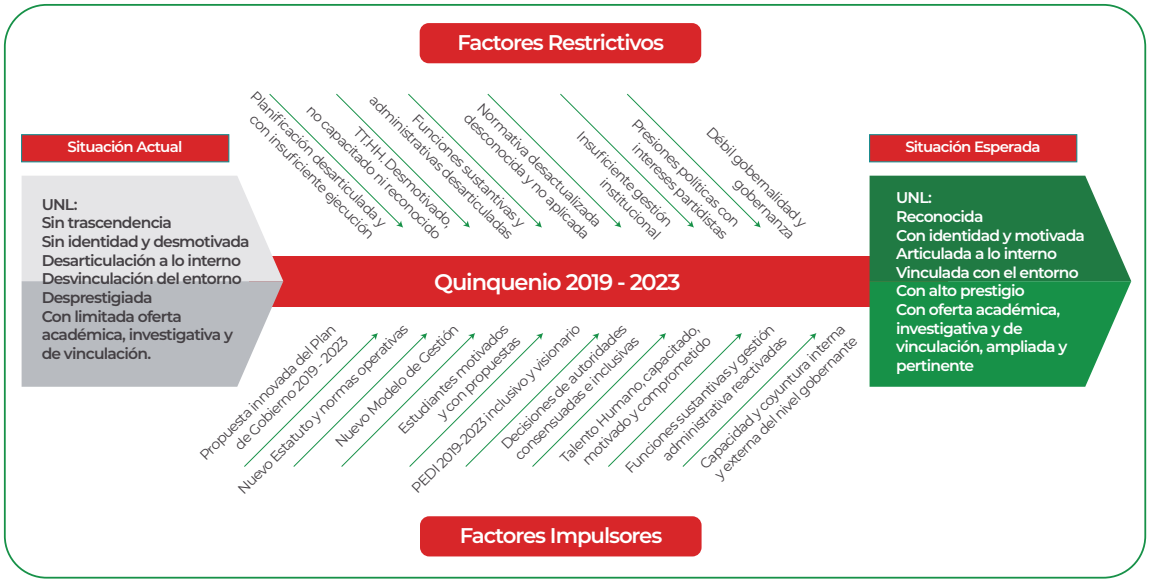


Figura 18. Factores impulsores (potencialidades) y factores restrictivos (problemas)

Llegar a la **situación deseada o escenario futuro** significa transformar la Universidad de manera estructural y funcional, desafío asumido por la actual administración de la Universidad Nacional de Loja, para lo cual el presente Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023 se constituye en la punta de lanza que orientará la gestión la cual, con la firme voluntad política del nivel gobernante, unido a un innovado, desconcentrado e inclusivo modelo de gestión, este reto se volverá una realidad disminuyendo los factores restrictivos e intensificando los factores impulsores.

Esto último, permite proyectar escenarios de llegada de la situación deseada (ideal, posible y pesimista), conforme el siguiente esquema (Figura 19).

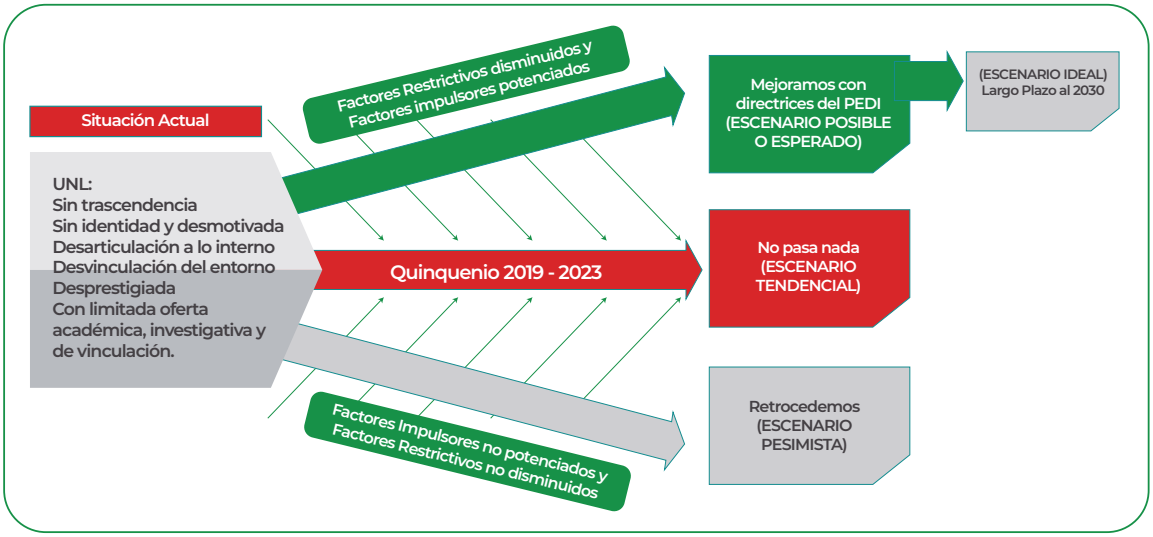


Figura 19. Esquematización de escenarios para llegar a la situación deseada (ideal, posible y pesimista)

Finalmente, para profundizar la situación actual en la que se encuentra la Universidad Nacional de Loja se ha identificado, a través de un árbol de problemas (Figura 20), las causas principales y sus raíces que conllevan a conformar el problema central de la Universidad:

LIMITADA GESTIÓN, DESARROLLO E IMPACTO DE LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Este problema central se debe a las siguientes causas de primer nivel:

- Insuficiente desarrollo de la docencia/academia.
- Limitado desarrollo de la Investigación Científica e Innovación Tecnológica.
- Escaso desarrollo de la Vinculación con la Sociedad.
- Insuficiente fortalecimiento e innovación de la Gestión Institucional.
- Incipiente y disfuncional infraestructura de los escenarios de aprendizaje y del bienestar estudiantil y laboral.
- Insuficiente desarrollo de capacidades del Talento Humano.

El problema central, con su nivel causal, conlleva a los siguientes efectos:

- Pérdida de oportunidades para formación de mayor población estudiantil.
- Pérdida de oportunidades de generar mayor conocimiento científico /tecnológico.
- Pérdida de oportunidades para contribuir al planteamiento y solución de problemas y necesidades de la sociedad.
- Estancamiento en procesos institucionales y deterioro de la imagen de la Universidad.
- Deficiente aprendizaje y desempeño laboral de los sectores estudiantil, docente y administrativo de la UNL.
- Desmotivación y bajo desempeño del Talento Humano.

Finalmente, el efecto superior que se deriva del encadenamiento de efectos, es que:

LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA NO TIENE TRASCENDENCIA EN SU MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL Y SIN APORTE RELEVANTE AL DESARROLLO LOCAL, REGIONAL, NACIONAL Y BINACIONAL

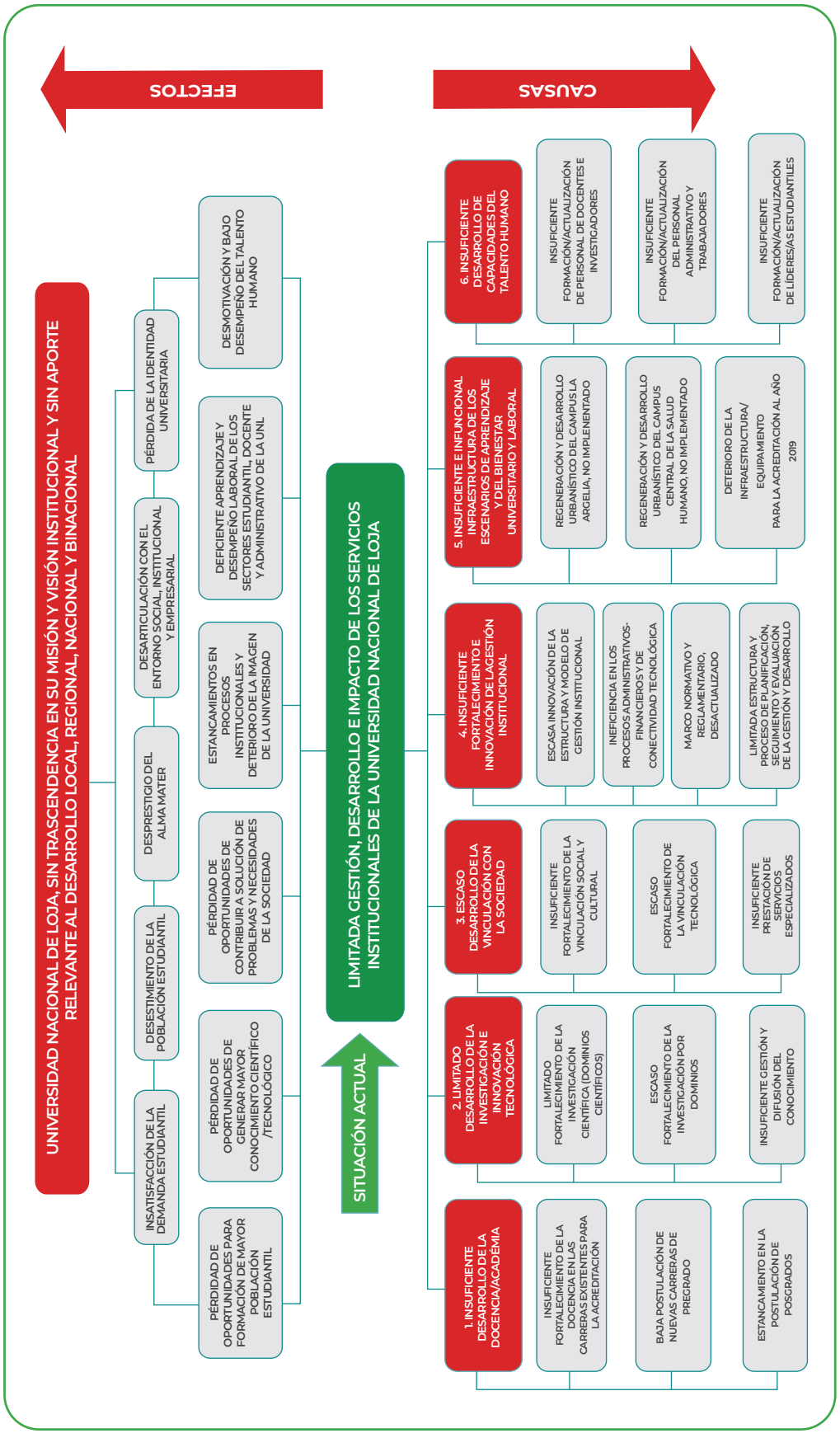


Figura 20. Árbol de problemas de la situación actual de la Universidad Nacional de Loja

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (MARCO ORIENTADOR)

La finalidad de los elementos orientadores se dirije a definir el planteamiento prospectivo, estratégico, trayectos o rutas a seguir; con los cuales damos respuestas al qué hacer de la planificación y desarrollo institucional.

El direccionamiento estratégico o marco orientador del PEDI comprende el planteamiento prospectivo para los próximos años (horizonte 10 años y acciones concretas para cinco años), configurado por los elementos orientadores de la visión, misión, valores, objetivos estratégicos institucionales y lineamientos generales, que corresponden a las directrices previas para construir los elementos programáticos (proyectos y resultados esperados).

8.1. Elementos orientadores

La finalidad de los elementos orientadores se dirije a ir definiendo el planteamiento prospectivo (visión de futuro y situación deseada) a un nivel estratégico o de grandes trayectos o rutas a seguir, dando respuesta al ¿qué hacer?, que es lo que busca la planificación estratégica.

8.1.1. Visión

La Universidad Nacional de Loja al 2030 lidera y desarrolla, con pertinencia, responsabilidad social y de manera articulada: la formación del talento humano con alto nivel académico-científico, sensibilidad y compromiso humanista; la investigación colaborativa por dominios científicos, tecnológicos e innovación; y, la vinculación con la sociedad, a través de proyectos de transferencia de conocimientos en correspondencia con los requerimientos del desarrollo local, regional, nacional y binacional; en el marco de un modelo de gestión institucional innovado y de mejora continua.

8.1.2. Misión[13]

Es misión de la Universidad Nacional de Loja la formación académica y profesional, con sólidas bases científicas y técnicas, pertinencia social y valores; la generación y aplicación de conocimientos científicos, tecnológicos y técnicos, que aporten al desarrollo integral del entorno y al avance de la ciencia; el fortalecimiento del pensamiento, la promoción, desarrollo y difusión de los saberes y culturas; y, la prestación de servicios especializados.

8.1.3. Políticas institucionales

Las políticas institucionales que contribuirán al fortalecimiento de los procesos de planificación institucional y, de la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023 con coherencia interna y correspondencia externa, son:

13 Se trata de la Misión que consta en el Estatuto Orgánico de la UNL vigente la misma que fué validada por los actores de la comunidad universitaria que participaron en los talleres de construcción del PEDI.

- Se fortalecerá la articulación de la investigación con la docencia y la vinculación con la sociedad, como medio para generar impacto en la oferta de servicios de la UNL y el aporte a la solución integral de los problemas del entorno y el posicionamiento del quehacer institucional.

- Se afianzarán procesos integrales y permanentes de planificación, seguimiento, acompañamiento y evaluación, institucionalizando políticas, estructuras, procedimientos, tecnologías y herramientas de planificación integral en los niveles: estratégico de largo plazo, programático de mediano plazo y operativo de corto plazo.

- Se promoverá en toda la planta directiva y los estamentos universitarios, el desarrollo de capacidades con el propósito de que los procesos administrativos y financieros se articulen e implementen de conformidad a la planificación institucional.

- Se internalizará el enfoque de gestión institucional centrado en el estudiante, por lo que todos los actores y estamentos enfatizarán sus propuestas, proyectos y acciones hacia el logro de este propósito, siendo la regla el involucramiento del estudiante en todo el ciclo y proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación.

- Se promoverá, con preferencia en la Región Sur del Ecuador, la Vinculación con la Sociedad procurando con pertinencia y responsabilidad social, mediante la difusión de los conocimientos producidos para beneficio y aprovechamiento de la sociedad del entorno más inmediato, sin perder la perspectiva de crecimiento hacia una Universidad de avanzada en términos de aportes científicos al contexto nacional y mundial.

- Se optimizará y modernizará la infraestructura física y tecnológica y de escenarios de aprendizaje del entorno de actuación de la Universidad, como base para el mejoramiento de la calidad de la educación y el desarrollo de los talentos humanos de la comunidad universitaria.

- Se enfatizará la inclusión de los enfoques de igualdad de género, discapacidad, interculturalidad y condición socioeconómica, en todos los estamentos universitarios como principios para la defensa de sus derechos, la disminución de las brechas de desigualdad y discriminación y, la incorporación de acciones afirmativas para este fin reflejadas en la planificación, presupuesto y gestión institucional.

8.1.4. Valores institucionales

El accionar de la gestión institucional se sustenta en la internalización y puesta en práctica de los siguientes valores:

RESPONSABILIDAD: Es la virtud de las personas naturales o jurídicas no solo de tomar una serie de decisiones de manera consciente, sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento.

El cumplimiento responsable en la Universidad se regirá por los siguientes principios:

1) Reconocer y responder a las propias inquietudes y las de los demás.
2) El cumplimiento de metas con eficacia y eficiencia en los cargos que se tiene. Se entiende por "cargo" las obligaciones del personal administrativo, docente y trabajadores.
3) Reporte oportuno de las anomalías que se generan de manera voluntaria o involuntaria.
4) Asumir con prestancia las consecuencias que las omisiones, obras, expresiones y sentimientos generan en la persona, el entorno, la vida de los demás y los recursos asignados al cargo conferido.

HONESTIDAD: Se refiere a la cualidad con la cual se designa a aquella persona natural o jurídica que se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra.

El valor de la honestidad en la Universidad se guiará por los siguientes principios:

1) Respeto a la verdad en relación con el mundo exterior, los hechos y las personas.
2) Actuar de acuerdo a cómo se piensa y se siente. Ser coherente en sus acciones.
3) Mantener el orden, moderación y constancia de los actos.
4) Actuar con sentido de justicia hacia los demás y hacia sí mismo.

SOLIDARIDAD: Sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes.

El valor de la solidaridad en la Universidad se orientará por los siguientes principios:

1) Colaboración y ayuda mutua entre todos los integrantes de la Universidad.
2) Renunciar a actitudes egoístas.
3) Entender las relaciones interdependientes entre docentes, estudiantes, empleados y trabajadores.
4) Buscar el bien común, la igualdad y la fraternidad.

TRANSPARENCIA: Se refiere a la actitud y decisión de las personas naturales o jurídicas en promover acciones para dar a conocer su conducta positiva frente a las responsabilidades; en términos de gestión pública, implica transparentar y democratizar el libre acceso a la información, acompañado de procesos técnicos para la rendición de cuentas a los usuarios y a la ciudadanía en general, consiguiendo con ello credibilidad, confianza y reconocimiento social.

El valor de la transparencia en la Universidad se guiará por los siguientes principios:

1) Transparentar los procesos académicos y administrativos institucionales.
2) Rendir cuentas a la comunidad universitaria, a la sociedad y a los organismos de control.
3) Contar con estructuras, instrumentos legales y medios para fomentar y fortalecer la cultura organizacional de la transparencia.
4) Democratizar el pensamiento crítico constructivo en todos los estamentos universitarios.
5) Acceso público a la información de la gestión académica e institucional.

Los valores son la guía de todos los planes, las decisiones y las actuaciones.
Las metas son para el futuro, los valores para el presente.
Las metas se establecen, los valores se viven.
Las metas cambian, los valores se mantienen.

8.1.5. Ejes y estrategias

Las estrategias por cada eje del PEDI (funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad y de la gestión administrativa) se derivaron de la combinación de la matriz FODA con los cruces FO: Análisis de Fortalezas para aprovechar las Oportunidades; DO: Análisis de Oportunidades para disminuir o eliminar las debilidades; FA: Análisis de Fortalezas para mitigar o protegerse de las amenazas; y, DA: Protección contra amenazas que pueden hacer más vulnerables nuestras debilidades. Las estrategias que resultaron de estos análisis se muestran en el cuadro 8

Cuadro 8. Ejes y estrategias del PEDI

Eje 1. Docencia:

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
· Desarrollar una universidad pública de excelencia en sus diferentes modalidades de estudio, de manera articulada con la planificación nacional y zonal para el siglo XXI. · Posgrados de alto prestigio nacional e internacional. · Estructura organizacional institucional académica de las facultades dinámica y eficiente.	· Potenciación de la imagen institucional de la UNL. · Nivelación de alumnos por afinidad académica. · Diversificación de la oferta académica con nuevas modalidades de estudios. · Innovación empresarial producto de la transferencia de resultados de investigaciones.	· Promover la formación docente permanente a través de maestrías, doctorados y de educación continua de manera diversificada y estratégica. · Modelo pedagógico institucional de alto nivel. · Modelo de gestión institucional académico de excelencia nacional e internacional.	· Mejorar el ambiente laboral, el sentido de pertenencia del docente de la institución, la motivación y capacitación entre los docentes y administrativos universitarios. · Fortalecimiento de la orientación vocacional y de las ciencias básicas de los alumnos ingresantes para garantizar su permanencia y eficiencia en los programas de estudio.

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
· Investigación, desarrollo e innovación en educación en valores, pedagógico y por especialidad.		· Desarrollar una propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional de las facultades. · Modelo de autogestión de posgrado con liderazgo y excelencia nacional e internacional.	· Creación de nuevas carreras tecnológicas y cursos de Educación Continua en las diferentes modalidades de estudios. · Desarrollo de un parque científico de innovación e incubación empresarial.

Eje 2. Investigación:

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
· Políticas institucionales de fomento a la investigación científica de calidad, articuladas al contexto local, nacional e internacional. · Estructura administrativa y visión institucional de la investigación al servicio de la diversidad y potencialidades del territorio de influencia. · Producción científica al servicio de la academia y el desarrollo local, a través de medios y canales tecnológicos y comunicacionales adecuados y modernos. · Gestión institucional de cercanía y aprovechamiento de los recursos de la zona y la cooperación internacional para la producción de conocimiento científico. · Espacio físico y medios tecnológicos de la información y comunicación diseñados para facilitar el acceso, participación y transferencia de productos de investigación.	· Normativa institucional y estructura orgánica funcional adaptada a las demandas del entorno y la nueva visión de desarrollo de la Universidad. · Líneas, estructuras y redes de investigación institucional posicionadas y reconocidas en el contexto regional, nacional e internacional. · Infraestructura física y tecnológica de vanguardia al servicio de la investigación. · Investigación sostenida en la capacidad, formación y creatividad del talento humano institucional.	· Fomento de una cultura de investigación de calidad y pertinente con las demandas locales y externas del territorio mediante incentivos. · Investigación desconcentrada, inclusiva, dinámica y participativa que se adapta permanentemente a la normativa y cambios del entorno. · Investigación sostenible, permanente y proyectada en la gestión histórica de datos de la problemática del entorno, y transferencia de resultados orientados al emprendimiento. · Gestión institucional pluralista, abierta a las diferentes líneas del pensamiento y la investigación. · Investigación basada en la cooperación, aprovechamiento, optimización y actualización permanente de la infraestructura física y tecnológica.	· Estructura y procesos administrativos ágiles y oportunos que dinamizan la investigación. · Capacitación y herramientas de investigación planificadas disponibles y actualizadas, que fortalezcan la competitividad y la capacidad de respuesta institucional a las demandas del territorio. · Universidad generadora de pensamiento y debate propositivo, receptiva y tolerante a las oportunidades y corrientes externas de la investigación. · Investigación de pre y posgrado por especialidades con visión técnica, científica y humanística, sostenida por un sistema tecnológico transparente y de calidad.

Eje 3. Vinculación con la Sociedad:

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
· Fomentar proyectos de mejoramiento productivo en relación a las necesidades de desarrollo regional, con la participación estudiantil. · Creación de tecnologías o educación continua, aprovechando los espacios e infraestructura de la UNL. · Contar con instalaciones físicas y tecnológicas adecuadas para una buena gestión de vinculación. · Convenios con GADs y otras instituciones públicas y privadas para ampliar los servicios que presta la UNL (educación continua, servicios médicos, servicios legales, servicios veterinarios, prácticas pre-profesionales). · Impulso de la formación técnica binacional en el Centro Zapotepamba. · Desarrollar un programa de transferencia a la sociedad de resultados de las investigaciones. · Implementar un programa de pasantías y prácticas preprofesionales. · Impulsar eventos sobre temas académicos y programas de desarrollo profesional en relación a la vinculación	· Alianza estratégica convenio con MSP para ampliar servicios médicos y proyección de la construcción del hospital tipo D. · Plan de reordenamiento territorial y mejoramiento de la infraestructura, física, tecnológica y equipamiento de los campus universitarios. · Implementar nuevas carreras o tecnologías que den uso a los bienes y patrimonio de la Universidad.	· Desarrollar programas de formación profesional con el apoyo de instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. · Desarrollar proyectos de autogestión con el apoyo de la cooperación internacional y las entidades público-privadas (educación continua, consultorías, asesorías y servicios). · Fomentar proyectos de vinculación para el mejoramiento productivo en relación a las necesidades de desarrollo regional, con la participación estudiantil. · Desarrollar plataformas tecnológicas de seguimiento, control y monitoreo de los proyectos y convenios de vinculación que incluyan indicadores de calidad de los servicios. · Definir el marco teórico conceptual de la Función de Vinculación, plantear el modelo de gestión y actualizar la normatividad acorde a las necesidades internas y del desarrollo regional. · Elaborar y ejecutar un plan de vinculación en cada una de las carreras de las facultades, acorde con el marco teórico conceptual y el nuevo modelo de gestión de la función de vinculación.	· Programa de actividades culturales como sustento, para la recuperación del patrimonio. · Programas de uso de los bienes de la UNL, para evitar la expropiación o invasión. · Fortalecer las extensiones universitarias.

Eje 4. Gestión Institucional:

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
· Mantener alianzas operativas con entidades del Estado para el acceso y uso de sistemas informáticos (p.e. con el Ministerio de Telecomunicaciones para el sistema de gestión documental Quipux). · Mantener alianzas estratégicas con entidades estatales con competencias en el fortalecimiento del talento humano (MDT, IAEN, IFTTHH y otros) y con organismos de cooperación internacional, para el desarrollo de un programa permanente de formación y actualización del personal administrativo y de servicios. · Generar propuestas para el fortalecimiento de la gestión administrativa, aprovechando el énfasis de la LOES reformada y la existencia de organismos de cooperación externa.	· Generar espacios de debate externo que mejore la nueva imagen de la gestión institucional · Realizar acciones de negociación e incidencia política (lobbing, coyuntura y otras) ante SENPLADES, SENESCYT y Ministerio de Economía y Finanzas para asegurar las asignaciones presupuestarias para los proyectos de inversión. · Mejorar los estándares tecnológicos y de control para la protección/blindaje de la información.	· Establecer alianzas con entidades nacionales para la reingeniería del talento humano que revalorice, organice y motive el compromiso para una eficiente gestión administrativa. · Actualizar e implementar los instrumentos para los procesos administrativos, financieros y de contratación pública (manuales, equipos, sistemas, capacitadores). · Generar propuestas/ proyectos de mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica para la gestión administrativa. · Innovar la estructura orgánica administrativa, en correspondencia con la normatividad actualizada (Estatuto y normas conexas) y el desarrollo de procesos de socialización y apropiamiento.	· Mejorar los procesos administrativos y de las capacidades de los talentos humanos, para brindar respuestas oportunas ante SERCOP y otras entidades de control y, vulnerabilidad ante la pérdida de información tecnológica. · Programa de regeneración y reconversión de los campus de la UNL y su equipamiento · Plan de reordenamiento territorial y mejoramiento de la infraestructura física, tecnológica y de equipamiento de los campus universitarios.

8.1.6. Objetivos estratégicos, políticas y lineamientos

8.1.6.1. Objetivos estratégicos (OE)

EJE 1. DOCENCIA

OE1. Desarrollar la docencia a nivel de grado y posgrado con pertinencia social, excelencia académica, innovación y enfoque humanista e intercultural.

EJE 2. INVESTIGACIÓN

OE2. Contribuir a la generación, innovación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos por dominios, valorando los saberes ancestrales de las diversas culturas y artes, articulados a la docencia y vinculados a la problemática de los sectores sociales del entorno zonal, nacional e internacional.

EJE 3. VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

OE3. Desarrollar proyectos participativos, articulados con la docencia e investigación y, ejecutados con pertinencia y responsabilidad social en el contexto local, regional y nacional.

EJE 4. GESTIÓN INSTITUCIONAL

OE4. Implementar un sistema integral de gestión Institucional, desconcentrado, ágil y eficiente, con una cultura organizacional fundamentada en valores, que desarrolle el talento humano y fortalezca las funciones sustantivas y los servicios institucionales, enfocados en la calidad y mejora continua.

8.1.6.2. Políticas de los objetivos estratégicos

Políticas OE1: DOCENCIA

- Educación de calidad y pertinencia en los niveles de grado y posgrado, cuya oferta académica está vinculada a las necesidades de desarrollo de la Zona 7 y el país.
- Fortalecimiento del talento humano docente, técnico y administrativo, vinculado a la UNL en todas las modalidades de estudio.
- Mejoramiento de la infraestructura física y equipamiento tecnológico, con fines de elevar la calidad de la educación y la acreditación de las carreras.
- Integración de la comunidad universitaria: docentes, empleados, trabajadores, estudiantes y egresados, en la perspectiva de promover la mejora continua del bienestar universitario.

· Promoción de iniciativas para la sostenibilidad económica de la gestión académica, para la generación de oportunidades e incentivos que fortalezca el acceso a la formación de la población estudiantil más vulnerable.

Políticas OE2: INVESTIGACIÓN

· Desarrollo de la investigación científica, tecnológica e innovación, sustentada en dominios y líneas de investigación pertinentes con las necesidades y potencialidades de la Zona 7.

· Promover la investigación colaborativa nacional e internacional: redes, alianzas, colectivos, grupos, etc.

· Fomentar el diálogo de saberes y la responsabilidad social para el rescate, mejoramiento y sostenibilidad de las prácticas ancestrales.

· Actualización permanente de información temática-científica para la provisión de la misma a los actores territoriales, y la mejora en la toma de decisiones.

· Articulación de la investigación con la docencia y la vinculación con la sociedad, como medio para la solución integral de los problemas del entorno y el dintorno institucional.

Políticas OE3: VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

· Impulsar la vinculación con los sectores productivo, social, cultural y de servicios, priorizando el desarrollo de la Zona 7, la binacionalidad y el apoyo a los grupos más vulnerables.

· Promover el debate de la problemática social, económica, política, cultural y productiva.

· Promover la investigación aplicada, a través de proyectos de desarrollo y difundir resultados en función del desarrollo de la Zona 7 y el país.

Políticas OE4: GESTIÓN INSTITUCIONAL

· Fomentar una cultura organizacional fundamentada en valores y la gestión por resultados.

· Desarrollo de capacidades del talento humano, como medio y fin para fortalecer la gerencia e innovación institucional.

8.1.6.3. Lineamientos estratégicos y líneas de acción

En el cuadro 9 se localiza la información sobre los lineamientos estratégicos por cada objetivo estratégico. Lo referido a las líneas de acción, se especifican en el Anexo 2:

Cuadro 9. Lineamientos estratégicos

EJE 1. DOCENCIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
OE1. Desarrollar la docencia a nivel de grado y posgrado con pertinencia social, excelencia académica, innovación y enfoque humanista e intercultural.	**LE1.** Posicionamiento de la docencia de excelencia.
	LE2. Fortalecimiento de facultades y carreras.
	LE3. Fortalecimiento del Talento Humano Docente.
	LE4. Mejoramiento de la docencia en el nivel de posgrados.
	LE5. Infraestructura física y tecnológica.
	LE6. Consolidar la comunidad universitaria.

EJE 2. INVESTIGACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
OE2. Contribuir a la generación, innovación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos por dominios, valorando los saberes ancestrales de las diversas culturas y artes, articulados a la docencia y vinculados a la problemática de los sectores sociales del entorno zonal, nacional e internacional.	**LE1.** Investigación científica tecnológica e innovación pertinente, oportuna y orientada a la comprensión y solución de la problemática y al mejoramiento productivo de la Región.
	LE2. Procesos investigativos articulados a la formación del talento humano y la vinculación con los actores del desarrollo zonal y nacional.
	LE3. Investigación colaborativa que promueve el desarrollo de estructuras asociadas e inclusivas en la generación de conocimientos científicos y la masificación de la práctica de investigar.
	LE4. Recuperación, desarrollo y promoción de los conocimientos ancestrales como sustento del diálogo de saberes y la responsabilidad social para el desarrollo de los pueblos.
	LE5. Investigación como base para la construcción del conocimiento científico y la cultura investigativa.

EJE 3. VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
OE3. Desarrollar proyectos participativos, articulados con la docencia e investigación y, ejecutados con pertinencia y responsabilidad social en el contexto local, regional y nacional.	**LE1.** Fortalecimiento de la gestión de la Función de Vinculación con la Sociedad, con normatividad, estructura orgánica e infraestructura física y tecnológica.
	LE2. Vinculación con el sector productivo nacional e internacional.
	LE3. Vinculación con el sector servicios y el relacionado con la educación y capacitación.a de investigar.
	LE4. Vinculación con el sector cultural.

EJE 4. GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
OE3. Implementar un sistema integral de gestión institucional desconcentrado, ágil y eficiente, con una cultura organizacional fundamentada en valores, que desarrolle el talento humano y fortalezca las funciones sustantivas y los servicios institucionales, enfocados en la calidad y mejora continua.	**LE1.** Fortalecimiento de la estructura y cultura organizacional.
	LE2. Fortalecimiento de los derechos de capacidades, habilidades y destrezas del Talento Humano.
	LE3. Modernización de la infraestructura física y tecnológica para la gestión administrativa/institucional.

8.2. Elementos programáticos

Con el propósito de continuar descendiendo en la lógica el planeamiento estratégico (rutas a seguir que dan respuesta al ¿qué hacer? de largo plazo), a un nivel de propuestas que den solución a los problemas, impulsen las potencialidades y aprovechen las oportunidades de la Universidad y de su entorno, dando respuesta al ¿cómo, dónde, con qué y para quiénes hacer? qué es lo que busca la planificación táctica o programática, se procedió a plantear para cada objetivo estratégico de las funciones sustantivas y de la gestión administrativa, los proyectos y sus resultados esperados derivados de los lineamientos estratégicos y las líneas de acción institucionalizadas.

8.2.1. Proyectos y resultados esperados

La estructura programática del PEDI configurada en proyectos y resultados esperados por los ejes y objetivos estratégicos, se esquematizan de manera general en la Figura 21.

Los detalles de la información de los proyectos con sus resultados esperados por cada eje y objetivo estratégico del PEDI, se especifican en las matrices configuradas en el Cuadro 10[14].

14 Los proyectos definidos para el inicio en el 2019 (*) fueron priorizados en conjunto con los participantes en los talleres mediante seis criterios de calificación: nivel de importancia para la acreditación institucional y de carreras, capacidad del talento humano para la ejecución del proyecto, factibilidad de recursos financieros, plazo de ejecución (corto, mediano o largo plazo), nivel de impacto del proyecto en la Universidad y, en qué medida el proyecto beneficia al estudiante. La escala de valoración fue: 1=muy bajo, 2=bajo, 3=medio, 4=alto y 5= muy alto.

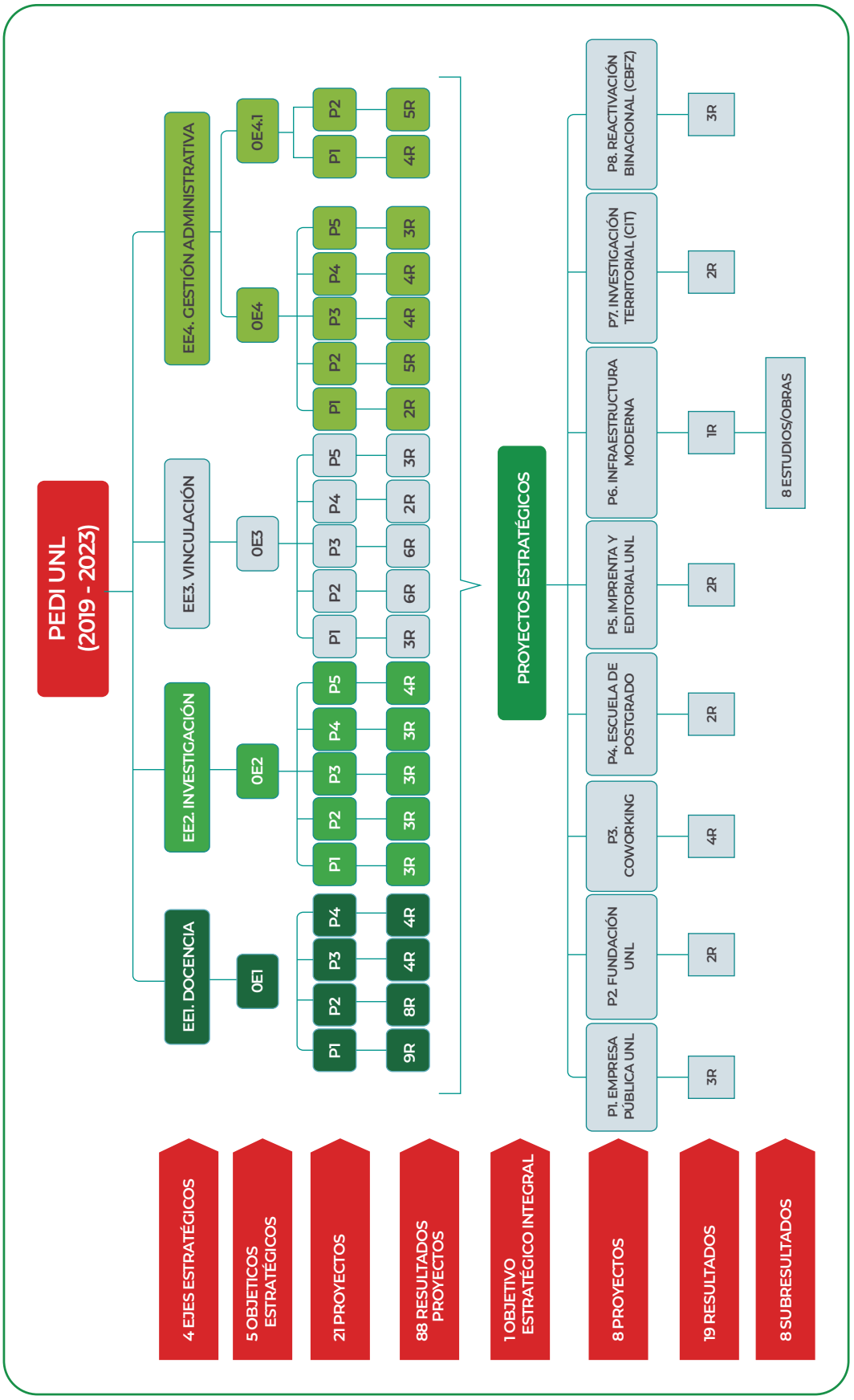


Figura 21. Esquematización de la estructura programática de los proyectos y resultados del PEDI

Cuadro 10. Objetivos, proyectos y resultados programados por eje

Eje estratégico 1. Docencia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	2019 (*)
OE1. Desarrollar la docencia a nivel de grado y posgrado con pertinencia social, excelencia académica, innovación y enfoque humanista e intercultural.	**P1.** Innovación de la oferta y gestión académica de facultades y carreras.	**R.1.1.** Modelo de gestión institucional de la función sustantiva de Docencia, construido y consensuado.	
		R.1.2. Estructura académica reorganizada por facultades y dominios científicos, tecnológicos y humanísticos, en correspondencia con el nuevo Estatuto Orgánico de la UNL, la LOES y su Reglamento.	
		R.1.3. Oferta de grado de la UNL, actualizada y diversificada y, aprobada por el CES, para su implementación.	
		R.1.4. Facultad de Artes creada, con su diseño académico-administrativo acorde a las demandas de la Región Sur y conforme a la normativa nacional y de la Universidad.	
		R1.5. Facultad de Estudios a Distancia, virtual y semipresencial creada, con sus centros de apoyo nacional e internacional y su diseño académico-administrativo acorde a las demandas de la Región Sur y del país, conforme a la normativa superior y de la Universidad.	
		R.1.6. Sistema de gestión académica (SGA) con sus indicadores y plataforma informática, innovado en su diseño e implementado de acuerdo al nuevo Modelo Pedagógico.	
		R.1.7. Sistema de evaluación institucional académico para la acreditación de las carreras, en línea con el nuevo modelo del CACES y mejorado en su implementación.	
		R.1.8. Educación virtual, integrada en la diversificación de la oferta académica en todos los niveles de formación de grado, posgrado y educación continua e institucionalizada en la Facultad competente.	
		R.1.9. Normativa académica institucional actualizada para los niveles de formación: grado, posgrado y de educación continua y, de las modalidades de educación: presencial, semipresencial, abierta, virtual.	
	P2. Desarrollo de capacidades de docentes y estudiantes, para la mejora de la calidad de la educación y de la formación integral.	**R.2.1.** Docentes de todas las modalidades de educación de la UNL, perfeccionados en sus conocimientos (Plan de formación y capacitación).	
		R.2.2. Conocimientos y destrezas de docentes y estudiantes, perfeccionados con la inserción en escenarios públicos y privados del entorno.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	2019 (*)
OE1. Desarrollar la docencia a nivel de grado y posgrado con pertinencia social, excelencia académica, innovación y enfoque humanista e intercultural.	**P2.** Desarrollo de capacidades de docentes y estudiantes, para la mejora de la calidad de la educación y de la formación integral.	**R.2.3.** Práctica docente institucional, articulada y ampliada en líneas, grupos, redes y observatorios.	
		R.2.4. Docentes perfeccionados con acceso a la certificación internacional en idiomas extranjeros.	
		R.2.5. Estructura de los programas formativos de grado, mejorada e innovada con asignaturas optativas y en otros idiomas, desarrollo de emprendimientos, fortalecimiento de valores, cursos de verano, colectivos artísticos culturales y deportivos.	
		R.2.6. Programa de pasantías y movilidad en universidades nacionales y extranjeras, implementado para acceso de docentes y estudiantes de las diferentes modalidades de educación de la UNL (movilidad horizontal y vertical).	
		R.2.7. Sistema de evaluación docente, mejorado en su diseño, estructura e implementación permanente.	
		R.2.8. Sistema de admisión y nivelación para estudiantes de grado, mejorado en diseño e implementación.	
	P3. Innovación de la calidad de la docencia en todas las modalidades de educación.	**R.3.1.** Modelo pedagógico para las diferentes modalidades de educación de la UNL, innovado con pertinencia y excelencia académica y alineado al modelo de Educación Superior del Ecuador.	
		R.3.2. Modelo curricular reestructurado con base en el nuevo modelo pedagógico.	
		R.3.3. Guías didácticas, textos-guía, recursos educativos abiertos para docentes de la UNL, diseñados, elaborados y difundidos de acuerdo al nuevo modelo pedagógico.	
		R.3.4. Bibliografía física y virtual, bases de datos actualizada, especializada y disponible para aseguramiento de su provisión y acceso.	
	P4. Reactivación y fomento de programas de posgrado.	**R4.1.** Modelo de gestión para la reactivación de los programas de posgrado y la proyección futura de la Escuela de posgrado, implementado.	
		R4.2. Oferta de programas de posgrado a nivel de maestría académicas y tecnológicas, diseñada, socializada, aprobada e implementada por cada una de las facultades y la UED.	
		R4.3. Plataforma tecnológica para la oferta y seguimiento de posgrados y de formación continua de posgrado, diseñada, validada e implementada.	
		R4.4. Optimizados los actuales escenarios de aprendizaje, para el desarrollo de la primera oferta de posgrado.	

Eje estratégico 2. Investigación

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	2019 (*)
OE2. Contribuir a la generación, innovación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos por dominios, valorando los saberes ancestrales de las diversas culturas y artes, articulados a la docencia y vinculados a la problemática de los sectores sociales del entorno zonal, nacional e internacional.	**P1.** Fortalecimiento de la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación.	**R1.1.** Líneas de investigación por carrera, redefinidas, con sus programas y proyectos, conforme los dominios científicos, tecnológicos y humanísticos pertinentes.	
		R.1.2. Programas y Proyectos de investigación, con pertinencia y enfoque a los dominios y líneas de investigación, promovidos mediante concursos.	
		R.1.3. Docentes-Investigadores, con mayores capacidades y habilidades para el desarrollo de la investigación científica, tecnológica y humanística.	
	P2. Fomento de la investigación colaborativa.	**R.2.1.** Mecanismos internos de cooperación para la investigación científica creados y/o fortalecidos, que se articulan e interactúan con colectivos nacionales e internacionales.	
		R.2.2. Sistema informatizado de articulación y gestión entre laboratorios, centros y escenarios de investigación de la UNL, diseñado e implementado.	
		R.2.3. Unidad de cooperación y asesoría para la investigación, creada y articulada a la Dirección General de Cooperación Nacional e Internacional de la UNL.	
	P3. Recuperación, validación y promoción de los saberes ancestrales.	**R.3.1.** Saberes y expresiones ancestrales de la Región Sur, estudiadas e inventariadas.	
		R.3.2. Plan de acción con sustento científico para el apoyo al rescate y promoción de los saberes y expresiones ancestrales presentes en la Región Sur implementado.	
		R.3.3. Comunidades y organizaciones que interactúan con la gestión de la Universidad para el rescate y conservación de los saberes y expresiones ancestrales, fortalecidas y reconocidas.	
	P4. Fortalecimiento de la comunicación y transferencia de conocimientos científicos, tecnologías y saberes ancestrales.	**R.4.1.** Difusión y transferencia del quehacer científico, tecnológico, innovación y diálogo de saberes de la UNL, fortalecido, a través de la editorial y medios de comunicación universitarios.	
		R.4.2. Eventos científicos para la divulgación y transferencia de conocimientos, tecnologías y diálogo de saberes organizados, promocionados y ejecutados a través de una Agenda Científica.	
		R4.3. Publicaciones en revistas indexadas (y no indexadas), incrementadas con eficiencia, calidad y utilidad.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	2019 (*)
OE2. Contribuir a la generación, innovación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos por dominios, valorando los saberes ancestrales de las diversas culturas y artes, articulados a la docencia y vinculados a la problemática de los sectores sociales del entorno zonal, nacional e internacional.	**P5.** Fortalecimiento de la gestión administrativa e infraestructura para una efectiva articulación interna y externa de la investigación.	**R.5.1.** Modelo de gestión para el desarrollo de la investigación, innovado en sus procesos y desconcentrado en su administración.	
		R.5.2. Infraestructura física, tecnológica y equipamiento de las áreas, edificios, laboratorios, centros, quintas y escenarios dedicados a la investigación mejorados.	
		R.5.3. Plataforma tecnológica de base de datos para registro de resultados de las investigaciones, creada y funcionando que facilita el acceso a la información científica, derechos de publicación y traducción y otros servicios.	
		R.5.4. Alianzas estratégicas para el cofinanciamiento y la cogestión de la investigación, promovidas y establecidas.	

Eje estratégico 3. Vinculación con la Sociedad

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	2019 (*)
OE3. Desarrollar proyectos participativos, articulados con la docencia e investigación y, ejecutados con pertinencia y responsabilidad social en el contexto local, regional y nacional.	**P1.** Fortalecimiento e innovación de la función de Vinculación con la Sociedad.	**R.1.1.** Marco o modelo de gestión redefinido e innovado para fortalecer la función de Vinculación con la Sociedad, con enfoque de pertinencia y responsabilidad social.	
		R.1.2. Plan de Vinculación con la Sociedad articulado a las líneas de investigación y programas de vinculación, diseñado formulado y aprobado.	
		R.1.3. Plataforma tecnológica de gestión, seguimiento y control de los proyectos y convenios de Vinculación con la Sociedad, desarrollada y en su primera fase de funcionamiento.	
	P2. Transferencia de conocimientos y tecnologías en apoyo al sector productivo y social para el desarrollo de la Región Sur.	**R.2.1.** Proyectos de Vinculación con la Sociedad en apoyo al desarrollo agropecuario, agrícola, forestal y ambiental, coejecutados con una contraparte.	
		R.2.2. Proyectos de Vinculación con la Sociedad en apoyo a la economía popular y solidaria, coejecutados con una contraparte.	
		R.2.3. Proyectos de Vinculación con la Sociedad en apoyo a la minería responsable, coejecutados con una contraparte.	
		R.2.4. Proyectos de Vinculación con la Sociedad en apoyo al desarrollo industrial y tecnológico coejecutados con una contraparte.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	2019 (*)
OE3. Desarrollar proyectos participativos, articulados con la docencia e investigación y, ejecutados con pertinencia y responsabilidad social en el contexto local, regional y nacional.	**P2.** Transferencia de conocimientos y tecnologías en apoyo al sector productivo y social para el desarrollo de la Región Sur.	**R.2.5.** Proyectos de Vinculación con la Sociedad en apoyo al sector social coejecutados con una contraparte.	
		R.2.6. Proyectos de Vinculación con la Sociedad en apoyo al sector educativo, artístico y comunicacional coejecutados con una contraparte.	
	P3. Mejoramiento de los servicios sociales, y de las prácticas preprofesionales, promovidos a través de la Vinculación con la Sociedad.	**R.3.1.** Servicios de salud pública innovados y prestados a través de prácticas preprofesionales en el Hospital Universitario Motupe (Centro de Salud).	
		R.3.2. Servicios de asistencia técnica e investigación, a través de prácticas preprofesionales en las Quintas, Centros y Estaciones Experimentales de la UNL, innovados.	
		R.3.3. Servicios de asistencia legal, mediación, a través de prácticas preprofesionales, mejorados y ampliados.	
		R.3.4. Servicios del Centro de Desarrollo Infantil Universitario, mejorados en su atención y fortalecidos con el desarrollo de prácticas preprofesionales.	
		R.3.5. Servicios de educación ambiental y recreación mejorados en su atención y fortalecidos con el desarrollo de prácticas preprofesionales, en el Parque Universitario de Educación Ambiental y Recreacional (PUEAR).	
		R.3.6. Servicios ambientales y científicos del Jardín Botánico "Reinaldo Espinoza", mejorados en su atención y fortalecidos con el desarrollo de prácticas preprofesionales.	
	P4. Fortalecimiento en la gestión y desarrollo de los servicios de educación continua.	**R.4.1.** Plan de educación continua, diseñado socializado e implementado.	
		R.4.2. Servicios de educación continua desarrollados en función de las demandas específicas del Estado, la empresa privada y las ONG.	
	P5. Fortalecimiento de las expresiones culturales, artísticas y deportivas en el área de influencia de la Universidad.	**R.5.1.** Expresiones culturales y artísticas de la universidad, reactivadas y difundidas en las diversas agendas culturales de la Región Sur y del País.	
		R.5.2. Expresiones culturales y artísticas de las carreras de la Universidad impulsadas y transferidas a través del Festival Internacional de Artes Vivas de Loja, Festival de la Lira y la Pluma lojanas, encuentros nacionales de culturas y otros.	
		R.5.3. Actividades deportivas de carácter amateur fortalecidas en su organización que fomentan el deporte, la salud y el bienestar universitario.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	2019 (*)
OE3. Desarrollar proyectos participativos, articulados con la docencia e investigación y, ejecutados con pertinencia y responsabilidad social en el contexto local, regional y nacional.	**P5.** Fortalecimiento de la gestión administrativa e infraestructura para una efectiva articulación interna y externa de la investigación.	**R.5.1.** Modelo de gestión para el desarrollo de la investigación, innovado en sus procesos y desconcentrado en su administración.	
		R.5.2. Infraestructura física, tecnológica y equipamiento de las áreas, edificios, laboratorios, centros, quintas y escenarios dedicados a la investigación mejorados.	
		R.5.3. Plataforma tecnológica de base de datos para registro de resultados de las investigaciones, creada y funcionando que facilita el acceso a la información científica, derechos de publicación y traducción y otros servicios.	
		R.5.4. Alianzas estratégicas para el cofinanciamiento y la cogestión de la investigación, promovidas y establecidas.	

Eje estratégico 4. Gestión Institucional

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	2019 (*)
OE4. Modernizar la infraestructura tecnológica e infraestructura física para el mejoramiento de los procesos de la gestión administrativa y de la calidad de los escenarios para el desarrollo de las funciones sustantivas, el bienestar estudiantil y la gestión laboral.	**P1.** Fortalecimiento del marco legal, organizacional y de gestión para una innovada administración institucional.	**R.1.1.** Estatuto Orgánico, normativa conexa, políticas y modelo de gestión para la administración institucional, actualizada, aprobada e implementada.	
		R.1.2. Restructura organizacional de la UNL, sustentada con el nuevo Estatuto Orgánico y la gestión por procesos, realizada, aprobada e implementada.	
	P2. Desarrollo de capacidades y condiciones del talento humano (TTHH)	**R.2.1.** Procedimientos técnicos y normativos para la planificación, administración y gestión del TT HH, actualizados e implementados.	
		R.2.2. Proceso de reclasificación del talento humano administrativo implementado y sustentado en el nuevo sistema de descripción, clasificación y valoración de puestos.	
		R.2.3. Talento Humano administrativo y de trabajadores fortalecido en sus conocimientos, habilidades y destrezas, para la mejora en la eficiencia y calidad de los servicios institucionales.	
		R.2.4. Talento Humano de la UNL evaluado en su desempeño, a través de un sistema acorde a la normativa nacional vigente y el quehacer institucional.	
		R.2.5. Proceso de desvinculación del talento humano, planificado, financiado y aprobado para su aplicación oportuna y solidaria.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	2019 (*)
OE4. Modernizar la infraestructura tecnológica e infraestructura física para el mejoramiento de los procesos de la gestión administrativa y de la calidad de los escenarios para el desarrollo de las funciones sustantivas, el bienestar estudiantil y la gestión laboral.	**P3.** Mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos	**R.3.1.** Procesos de la gestión administrativa, innovados, planificados e implementados de manera oportuna en cada dependencia, a través de manuales y procedimientos automatizados.	
		R.3.2. Instrumentos, procesos y estructura de gestión de la planificación, seguimiento y evaluación del desarrollo institucional, innovados, fortalecidos e institucionalizados.	
		R.3.3. Unidad de atención ciudadana creada e implementada con su sistema digital de valoración de la calidad de los servicios administrativos.	
		R.3.4. Sistema de transparencia y rendición de cuentas a la comunidad universitaria, la sociedad y organismos de control, diseñado estandarizado, automatizado e implementado conforme a la normativa vigente y políticas institucionales.	
	P4. Mejoramiento de los servicios de bienestar universitario y de la seguridad y salud ocupacional.	**R.4.1.** Sistema Integral de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, innovado y fortalecido en correspondencia al mandato de la ley laboral.	
		R.4.2. Servicios de bienestar estudiantil universitario con prioridad a grupos vulnerables, mejorados en su calidad, calidez, cobertura y continuidad.	
		R.4.3. Sistema de gestión bibliotecario, mejorado en sus servicios, atención, bibliografía y automatización, en correspondencia con los requerimientos de la docencia e investigación.	
		R.4.4. Plan de transversalización de los ejes de igualdad de la UNL, diseñado e implementado conforme al Reglamento para garantizar la igualdad en la Educación Superior.	
	P5. Innovación de la comunicación e imagen institucional	**R.5.1.** Planificación y sistema de comunicación e imagen institucional rediseñado y posicionado en el contexto interno y externo de la UNL, como mecanismo de vinculación, transferencia y transparencia de la acción y desarrollo institucional.	
		R.5.2. Medios de comunicación universitarios, repotenciados y/o creados para su funcionamiento estratégico e impacto social del quehacer universitario, transparencia y vinculación.	
		R.5.3. Producción intelectual de Docencia, Investigación científica, Vinculación con la Sociedad y la Gestión Institucional, reproducida y difundida a través de la imprenta, editorial y medios de comunicación universitarios.	

Eje estratégico 4. Gestión Institucional (Proyectos Transversales)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS TRANSVERSALES	RESULTADOS ESPERADOS	2019 (*)
OE4.1. Modernizar la infraestructura tecnológica e infraestructura física para el mejoramiento de los procesos de la gestión administrativa y de la calidad de los escenarios para el desarrollo de las funciones sustantivas, el bienestar estudiantil y la gestión laboral.	**P6.** Innovación de la infraestructura tecnológica.	**R.6.1.** Infraestructura tecnológica de la UNL repotenciada (ampliación de la conectividad y modernización de equipos tecnológicos).	
		R.6.2. Procesos de gestión académicos, administrativos, financieros y de planificación entre otros, estandarizados, automatizados e implementados.	
		R.6.3. Servicio de Outsoursing de impresión, diseñado, aprobado e implementado.	
		R.6.4. Equipamiento tecnológico de los espacios académicos, administrativos y trabajadores, implementado.	
	P7. Mejoramiento de la calidad y servicios de la infraestructura física.	**R.7.1.** Estudios arquitectónicos y estudios complementarios, diseñados y realizados para obras actuales y proyectadas.	
		R.7.2. Regeneración urbana de los campus universitarios La Argelia y Central, diseñada, aprobada, financiada y ejecutada.	
		R.7.3. Infraestructura física existente de los campus universitarios, repotenciada, reorganizada y optimizada, con fines de aseguramiento de la calidad de la educación y la acreditación de las carreras.	
		R.7.4. Infraestructura física nueva y existente, asegurado su mantenimiento continuo para la prestación de servicios con fines de garantizar la calidad de la educación y la acreditación de las carreras.	
		R.7.5. Nueva infraestructura física de los campus La Argelia y Central, diseñada, aprobada, financiada y ejecutada para la modernización de los escenarios de aprendizaje, de bienestar estudiantil y de la gestión administrativa.	

* Prioridad para la Planificación Operativa 2019

Eje estratégico 4. Gestión Institucional (Proyectos Estratégicos)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	2019 (*)
OE4.2. Fortalecer la gestión articulada de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad y de la gestión institucional en su conjunto, para el logro de objetivos y metas de mayor impacto en beneficio de toda la comunidad universitaria y del entorno de incidencia de la Región Sur del Ecuador.	**P1.** Creación y funcionamiento de la Empresa Pública EP de la UNL, para el fortalecimiento de la Vinculación con la Sociedad y la provisión de servicios especializados.	**R.1.1.** Estudio de factibilidad para la creación de la Empresa Pública de servicios especializados de la UNL realizado y aprobado.	
		R.1.2. Primer pilotaje de prueba de la EP Universitaria diseñado e implementado.	
		R.1.3. Modelo y estrategia de gestión financiera (fideicomiso u otro) diseñada, aprobada e implementada para el funcionamiento definitivo de la EP.	
	P2. Creación y funcionamiento de la Fundación de la UNL, orientada a fortalecer las capacidades de cooperación para el desarrollo de investigación y vinculación con la sociedad.	**R.2.1** Estudio de factibilidad para la creación de la Fundación adscrita a la UNL, realizado y aprobado.	
		R2.2. Modelo de gestión de la Fundación implementado para el desarrollo de proyectos de investigación y vinculación con la sociedad.	
		R.3.1. Proyecto de Coworking formulado, aprobado y acondicionado en su obra física y equipamiento para su primera fase.	
	P3. Implementación del Centro de negocios y coworking, para la investigación, validación, desarrollo y trasferencia de emprendimientos a nivel de negocios.	**R.3.2.** Iniciativas empresariales de la UNL identificadas y estudiadas bajo la estrategia de Coworking, como parte de la primera fase de implementación.	
		R.3.3. Iniciativas empresariales del entorno de la ciudad y provincia de Loja y de la Región Sur del Ecuador, mediante la estrategia de Coworking, estudiadas, configuradas y validadas a nivel de negocios.	
		R.3.4. Emprendimientos validados a nivel de negocios mediante la estrategia de Coworking, transferidos a empresas aliadas y posicionados como negocios propios de los graduados y monitoreados mediante el seguimiento a graduados.	
	P4. Creación de la Escuela o Centro de Posgrado adscrita a la UNL, que aporta a la diversificación de servicios en atención a las demandas de formación de 4to. nivel de la Región Sur del Ecuador.	**R.4.1.** Estudio de factibilidad técnica y económica para la sostenibilidad del Programa (Escuela de Posgrado), realizado para su implementación futura.	
		R.4.2 Estudios y diseños arquitectónicos para la construcción o repotenciación de la infraestructura centralizada de la Escuela o Centro de Posgrado, realizados y aprobados.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	2019 (*)
OE4.2. Fortalecer la gestión articulada de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad y de la gestión institucional en su conjunto, para el logro de objetivos y metas de mayor impacto en beneficio de toda la comunidad universitaria y del entorno de incidencia de la Región Sur del Ecuador.	**P5.** Reactivación de la Imprenta y Editorial Universitaria.	**R.5.1.** Proyecto de reactivación de la Imprenta y Editorial Universitaria, formulado, aprobado y cofinanciado.	
		R.5.2. Imprenta y Editorial Universitaria, reactivada en apoyo a la producción y difusión intelectual de la docencia, investigación, vinculación con la sociedad y la gestión institucional.	
	P6. Modernización de la infraestructura física de los campus La Argelia y Central.	**R.6.1.** Nueva infraestructura física de los campus La Argelia y Central, diseñada, aprobada, financiada y ejecutada para la modernización de los escenarios de aprendizaje, de bienestar estudiantil y de la gestión administrativa.	
		Las obras proyectadas son: **R.6.1.1.** Biblioteca Central. **R.6.1.2.** Centro de Convenciones. **R.6.1.3.** Residencia Universitaria. **R.6.1.4.** Centro-Escuela de Posgrado. **R.6.1.5.** Centro Integral de Laboratorios (Parque Científico). **R.6.1.6.** Hospital Veterinario. **R.6.1.7.** Bloque de laboratorios y Biblioteca de la Salud Humana. **R.6.1.8.** Escenarios deportivos (piscina y otros).	
	P7. Investigación, generación y transferencia de datos e información territorial en contribución al desarrollo de la Región Sur del Ecuador.	**R.7.1.** Centro de Investigaciones Territoriales CIT de la UNL, reactivado y fortalecido en su concepto, estructura y funcionalidad.	
		R.7.2. Estudios e investigaciones realizadas, que aportan a la generación de conocimiento científico para la gestión territorial, al servicio de la UNL, los GAD e instituciones públicas y privadas que lo requieran.	
	P8. Reactivación de la acción binacional de la UNL en el marco de las potencialidades de cooperación nacional e internacional para el desarrollo de la academia, la ciencia y la tecnología que incide en el desarrollo e integración de la región fronteriza Ecuador – Perú.	**R.8.1.** Consorcio Catamayo para la gestión del Centro Binacional de Formación Zapotepamba (CBFZ), reactivado en su estructura, finalidad, sostenibilidad y proyección en lo local y binacional.	
		R.8.2. Centro Binacional de Formación Zapotepamba, fortalecido en su estructura, políticas planeamiento y capacidad de gestión para, con enfoque local y binacional, reactivar los servicios de formación, la investigación y la Vinculación con la Sociedad.	
		R.8.3. Mecanismos de cooperación con universidades afines del norte de Perú y la región fronteriza sur del Ecuador, acordados e implementados para el fortalecimiento de la academia, la ciencia y la tecnología y su contribución a la integración fronteriza.	

8.2.2. Proyectos estratégicos

La Universidad Nacional de Loja al ejecutar los proyectos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el período 2019-2023, inicia también la puesta en práctica de uno de los principales instrumentos del nuevo modelo de gestión. Sin embargo, algunos de los proyectos en él contemplados no necesariamente se podrán ejecutar en el quinquenio señalado, requiriéndose que estos se programen considerando el siguiente período de planificación que tiene correspondencia con el horizonte de tiempo planteado en la Visión Institucional del PEDI al 2030, así como también con la Agenda Mundial 2030 y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, donde las universidades juegan un rol preponderante para aportar en las soluciones propuestas.

Algunos de los problemas de fondo (también desafíos) de la Universidad son de alta complejidad y por tanto no se podrá resolver o alcanzar con los proyectos específicos de los ejes del PEDI (Docencia, Investigación, Vinculación con la Sociedad y Gestión administrativa), tampoco en el período 2019 – 2023 y menos aún con los limitados recursos fiscales para inversión que el Estado le asigna a nuestra Universidad; necesariamente se requieren de propuestas integrales, configuradas en proyectos **"estratégicos"**[15] de mayor alcance, sinergia e impacto, pero que también demandan de una gran voluntad y decisión política de los niveles gobernantes, puesto que su ejecución exige importantes inversiones, de la formulación de proyectos integrales, de la negociación de recursos externos (reembolsables y no reembolsables) y de capacidad de gerenciamiento para la gestión de los mismos mediante alianzas estratégicas interinstitucionales.

Los principales proyectos estratégicos identificados y proyectados con una visión al 2030 y que para su impulso necesitan de la decisión política y compromiso institucional, así como de recursos adicionales en la mayoría de ellos, son:

- **Regeneración urbana de los campus universitarios**, que incluye estudios y obras relacionadas con los servicios básicos de alcantarillado, agua potable, energía eléctrica, la infraestructura de movilidad interna horizontal y vertical y el mejoramiento del entorno paisajístico.

- **Modernización de la infraestructura de los entornos de aprendizaje**, de bienestar universitario y de la gestión administrativa, que incluye infraestructura física, tecnología y equipamiento para el aseguramiento de la calidad de la educación, la investigación básica y aplicada y los servicios de vinculación con la sociedad. Esta modernización proyectada considera las siguientes obras: Biblioteca Central, Centro de Convenciones, Residencia Universitaria, Hospital Veterinario, Bloque de laboratorios y Biblioteca de la Salud Humana y Escenarios Deportivos.

15 Se denominan proyectos "estratégicos" por su carácter integral, transversal o emblemático con beneficios e impactos mayores para la comunidad universitaria y la sociedad de la Región Sur del Ecuador. También se consideran proyectos de este alcance aquellas iniciativas innovadoras que, aunque nazcan en una carrera o unidad determinada, tienen capacidad de réplica para multiplicarse en otras dependencias, sectores o actores de la Universidad, generando sinergias e impactos escalonados y sostenibles.

- **Centro Integral de laboratorios**, con apoyo externo, para modernizar e innovar los laboratorios de todas las carreras y facultades de la UNL, como estrategia para la optimización e integralidad de las prácticas preprofesionales y, ampliando a la vez los servicios especializados hacia la sociedad. Para este fin se realizará el proyecto de factibilidad para la consecución de recursos externos, no reembolsables en el mejor de los escenarios, o reembolsables, pero con créditos blandos y de largo plazo.

- **Hospital Universitario de Motupe tipo D**, proyectada su construcción y equipamiento mediante convenio con el Ministerio de Salud Pública. El funcionamiento de este hospital, además de cumplir con el objetivo principal de brindar servicios de atención a la salud de la población del norte de la ciudad de Loja, la Facultad de la Salud Humana de la UNL fortalecerá las prácticas profesionales de los docentes y las prácticas preprofesionales de los estudiantes, como también el desarrollo de la investigación y la vinculación con la sociedad.

- **Centro-Escuela de Posgrado**, que incluye los bloques académicos (aulas, auditorio y otros) y administrativo (oficinas, servicios básicos y otros) con las tecnologías y equipamiento modernos para su funcionalidad. La construcción y equipamiento de este centro, va acompañado con la propuesta de autogestión, para asegurar la sostenibilidad económica de la oferta de programas de posgrado y la amortización de la deuda en caso de que la construcción requiera de financiamiento externo.

- **Reactivación de la Imprenta y Editorial Universitaria**, en apoyo a la producción intelectual de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad y de la gestión administrativa institucional y, para la difusión de la producción en el contexto local, nacional e internacional.

- **Creación y funcionamiento de la Empresa Pública-EP de la UNL**, con proyección a la prestación de servicios especializados para la generación de recursos de autogestión y como estratégica de vinculación y posicionamiento de una universidad de excelencia al servicio del desarrollo y la sociedad. El proceso a realizar considera el estudio de factibilidad de la creación de la empresa pública, la aprobación de su creación por parte del Órgano Colegiado Superior (OCS), el montaje de la estructura orgánica-funcional y financiera y de procesos para el gerenciamiento empresarial, la puesta en marcha de planes pilotos con los proyectos de oferta de servicios avanzados por las facultades, la adecuación o construcción de la infraestructura física y de su equipamiento, la elaboración del plan estratégico de negocios y, el establecimiento de alianza estratégicas hacia la ampliación de la oferta de servicios de la EP.

- **Creación y funcionamiento de una Fundación de la UNL**, orientada al desarrollo de la investigación científica y la ejecución de proyectos de vinculación para atención de necesidades sociales del entorno de la Región Sur del Ecuador y norte del Perú, con base en el conocimiento y capacidades académicas que dispone la UNL.

El proceso para los estudios de factibilidad, creación y funcionamiento de la Fundación, seguirá una ruta semejante a la planteada para la EP, pero direccionada a una organización sin fines de lucro, por lo que la estrategia que la caracteriza es la movilización y levantamiento de recursos no reembolsables de la cooperación internacional y la empresa privada nacional e internacional.

- **Implementación del Centro de negocios y Coworking**, para promover la investigación, validación, desarrollo y transferencia de emprendimientos a nivel de negocios, generados por los propios estudiantes como parte de sus prácticas preprofesionales. El alcance y proceso de este proyecto supera el nivel de incubación de los emprendimientos, esto es: se identifica potenciales iniciativas empresariales de la Universidad, de la ciudad y provincia de Loja y de la Región Sur; se realiza los estudios de mercado y pertinencia de las iniciativas; se configura, desarrolla y valida las iniciativas a nivel de negocios mediante la estrategia de Coworking; se transfiere a las empresas aliadas los emprendimientos validados a nivel de negocios; y, se posiciona en el mercado los negocios propios de los graduados. Este proyecto estratégico nace como una iniciativa de la Carrera de Administración de Empresas y se proyecta su expansión a otras carreras técnicas y sociales de la UNL.

- **Desarrollo de proyectos, estudios, eventos y procesos institucionales**, que articulen, por un lado, las competencias y acciones de las funciones sustantivas (Docencia, Investigación y Vinculación con la Sociedad) y, por otro, entre carreras al interno de cada Facultad y la UED y entre facultades. Esta integralidad y visión holística, definitivamente se convierte en la mejor estrategia para el abordaje y solución sistémica de los problemas del entorno y de la misma Universidad, al igual que contribuirá a potenciar una cultura de optimización de recursos y de trabajo en equipo.

- **Fortalecimiento de la integración fronteriza del sur del Ecuador y norte del Perú**, a través de la implementación de propuestas binacionales de formación profesional, de investigación básica y aplicada y de la vinculación con la sociedad. La formación corresponderá a los niveles de grado y posgrado y, el Centro Binacional de Formación Técnica de Zapotepamba (CFTZ), será la unidad que dinamizará los procesos binacionales, por tanto, para esta dependencia académica-administrativa y productiva necesariamente está prevista su reactivación y fortalecimiento, al igual que de su estructura colegiada de carácter directivo. De la misma manera la Corporación Catamayo deberá revisar e innovar su modelo de gestión.

9. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS PARA LA OPERATIVIDAD DE PROYECTOS Y RESULTADOS

La planificación programática del PEDI, responde con proyectos y resultados, al qué hacer universitario? para la solución de la problemática y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las funciones sustantivas y la gestión institucional, en el marco de las capacidades, potencialidades y la temporalidad del quinquenio planificado.

DOCENCIA

9.1. Despliegue de proyectos y resultados del objetivo estratégico 1: Docencia

Cuadro 11. Despliegue del objetivo de la Función de Docencia con sus proyectos y resultados

EJE ESTRATÉGICO 1: FUNCIÓN DE DOCENCIA									
OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE) 1. Desarrollar la docencia a nivel de grado y posgrado con pertinencia social, excelencia académica, innovación y enfoque humanista e intercultural.									
PROYECTOS	**RESULTADOS ESPERADOS**	**INDICADOR**	**META DEL INDICADOR**	**PROYECTOS**					**RESPONSABLES**
				2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	
P1. Innovación de la oferta y gestión académica de facultades y carreras.	**R.1.1.** Modelo de gestión institucional de la función sustantiva de Docencia, construido y consensuado.	% del proceso de construcción del modelo de gestión.	Al 2019 se cuenta con el modelo de gestión de la Función de Docencia articulado a las funciones de Investigación científica y Vinculación con la Sociedad, que ha sido socializado y aprobado.	100%					Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia
		% de aplicación del modelo de gestión.	Del 2020 al 2023 se ha implementado e institucionalizado el modelo de gestión.		100%	100%	100%	100%	
	R.1.2. Estructura académica reorganizada por facultades y dominios científicos, tecnológicos y humanísticos, en correspondencia con el nuevo Estatuto Orgánico de la UNL, la LOES y su Reglamento.	% del proceso de reorganización.	Al final del 2020 con base en la estructura organizacional del nuevo Estatuto Orgánico de la UNL y los lineamientos de la LOES y su Reglamento, se ha reorganizado la estructura académica por facultades y dominios.	50%	50%				Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia, decanatos, UED.
	R.1.3. Oferta de grado de la UNL, actualizada, diversificada y aprobada por el CES, para su implementación.	% de oferta diversificada e implementada.	Al 2023 se ha ampliado y diversificado la oferta de grado de la UNL, con base en su pertinencia y demanda del entorno y, se ha implementado a partir del 2020 de forma progresiva, previa aprobación del CES.		25%	50%	75%	100%	Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia, decanatos, UED.

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	PROYECTOS					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P1. Innovación de la oferta y gestión académica de facultades y carreras.	**R.1.4.** Facultad de Artes creada, con su diseño académico-administrativo acorde a las demandas de la Región Sur y conforme a la normativa nacional y de la Universidad.	Facultad creada	Al 2022 la UNL cuenta con la Facultad de Artes consolidada, en pleno funcionamiento y desarrollo al servicio de las artes y la cultura de la Región Sur y del país.	25%	50%	75%	100%		Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia, OCS
	R.1.5. Facultad de Educación a Distancia, virtual y semipresencial creada, con sus centros de apoyo nacional e internacional y su diseño académico-administrativo acorde a las demandas de la Región Sur y del país, conforme a la normativa superior y de la Universidad.	Facultad creada y funcionando	Al 2022 la UNL cuenta con la Facultad de Educación a Distancia, virtual y semipresencial consolidada, en pleno funcionamiento y desarrollo al servicio de la sociedad de la Región Sur y del país.	25%	50%	75%	100%		Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia, , UED, OCS
		Número de centro de apoyo implementados y funcionando en el país	Al 2021 entran en funcionamiento al menos tres centros de apoyo a nivel nacional (Costa, Sierra y Oriente) como parte de la implementación de la Facultad de Educación a Distancia		1	2			
	R.1.6. Sistema de gestión académica (SGA) con sus indicadores y plataforma informática, innovado en su diseño e implementado de acuerdo al nuevo Modelo Pedagógico.	% del proceso de innovación del SGA y de su implementación.	Al 2019 el SGA ha sido innovado en su diseño de acuerdo al nuevo Modelo Pedagógico, actualizados los indicadores académicos y la plataforma informática.	100%					Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia, Subdirección de Evaluación, Dirección de Telecomunicaciones e información
			A partir del 2020 al 2023 el SGA innovado se ha institucionalizado y se implementa de manera progresiva.		25%	50%	75%	100%	
	R.1.7. Sistema de evaluación institucional, para la acreditación de las carreras, en línea con el nuevo modelo del CACES y mejorado en su implementación.	% de avance de implementación del sistema de evaluación.	Hasta el 2023, el sistema de evaluación institucional para la acreditación de las carreras, se ha actualizado con base en las directrices del CACES en cuanto a su modelo, e implementado anualmente en cada facultad y sus carreras de manera rigurosa.	50%	100%	100%	100%	100%	Subdirección de Evaluación, Coordinación de Docencia

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	PROYECTOS					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P1. Innovación de la oferta y gestión académica de facultades y carreras.	**R.1.8.** Educación virtual, integrada en la diversificación de la oferta académica en todos los niveles de formación de grado, posgrado y educación continua e institucionalizada en la Facultad competente.	% de avance del diseño y de aplicación piloto.	En el 2020 se ha diseñado y aprobado la modalidad de educación virtual, y se implementa como iniciativa piloto en al menos una carrera por facultad y en la UED.	50%	50%				Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia. Decanatos , UED
		% de integración en los niveles de grado, posgrado y educación continua.	A partir del 2020 progresivamente hasta el 2023 se ha integrado y ampliado en todos los niveles de formación de grado, posgrado y educación continua, la modalidad de educación virtual.		25%	50%	75%	100%	
	R.1.9. Normativa académica institucional actualizada para los niveles de formación: grado, posgrado y de educación continua y, de las modalidades de educación: presencial, semipresencial, abierta, dual y virtual.	% de avance de normatividad académica actualizada por niveles y modalidades.	Al 2020 se cuenta con el 100 % de la normativa académica actualizada para los diferentes niveles de formación (grado, posgrado y de educación continua) y modalidades de educación (presencial, semipresencial, abierta o distancia, dual, virtual).	50%	50%				Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia, Procuraduría, secretarías generales de facultades
P2. Desarrollo de capacidades de docentes y estudiantes, para la mejora de la calidad de la educación y de la formación integral.	**R.2.1.** Docentes de todas las modalidades de educación de la UNL, perfeccionados en sus conocimientos (Plan de formación y capacitación).	% de avances del plan de capacitación.	En el 2019 se ha construido en consenso el plan de capacitación del docente.	100%					Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia, decanatos
		Número de docentes con formación PhD.	Al 2023 se cuenta con al menos 145 docentes con doctorado o PhD o cursando estudios.	29	29	29	29	29	
		% de docentes capacitados (titulares y contratados).	Al 2023 al menos el 50 % de los docentes se han actualizado en sus conocimientos.	10%	10%	10%	10%	10%	

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	PROYECTOS					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P2. Desarrollo de capacidades de docentes y estudiantes, para la mejora de la calidad de la educación y de la formación integral.	**R.2.2.** Conocimientos y destrezas de docentes y estudiantes, perfeccionados con la inserción en escenarios públicos y privados del entorno.	% de estudiantes con prácticas preprofesionales.	Hasta el 2023 al menos el 20 % de estudiantes destacados se ha entrenado en entidades públicas y privadas.		5%	5%	5%	5%	Decanatos, direcciones de carrera, responsables de prácticas pre-profesionales
		% de docentes con prácticas profesionales.	Hasta el 2023 al menos el 15 % de profesores, han perfeccionado su práctica profesional en entidades públicas y privadas.	3%	3%	3%	3%	3%	
	R.2.3. Práctica docente institucional, articulada y ampliada en líneas, grupos, redes y observatorios.	Número de eventos con grupos, redes u observatorios en las que participan los docentes.	Al 2023 y a partir del 2020 se ha desarrollado al menos 1 evento por mes que fortalecen la práctica docente integrada a un grupo, red u observatorio, en los que participan al menos el 50 % de los docentes de cada facultad.		12	12	12	12	Decanatos, direcciones de carrera, Coordinación de Docencia
	R.2.4. Docentes perfeccionados con acceso a la certificación internacional en idiomas extranjeros.	% de docentes con idiomas extranjeros.	Al 2023 al menos el 10% de los docentes anualmente han obtenido la certificación internacional en idiomas extranjeros.		10%	10%	10%	10%	Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia, decanatos
	R.2.5. Estructura de los programas formativos de grado, mejorada e innovada con asignaturas optativas, asignaturas en otros idiomas, desarrollo de emprendimientos, fortalecimiento de valores, cursos optativos de verano, colectivos artísticos culturales y deportivos.	% de mejora de estudiantes con acceso a programas formativos cursos optativos e integrales.	Hasta el 2023 se ha definido y se aplica anualmente en cada facultad la estructura mejorada e innovada de los programas y cursos optativos que complementan la formación integral en al menos un 10 %.de los estudiantes.		10%	10%	10%	10%	Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia, decanatos, dicciones de carreras

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	PROYECTOS					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P2. Desarrollo de capacidades de docentes y estudiantes, para la mejora de la calidad de la educación y de la formación integral.	**R.2.6.** Programa de pasantías y movilidad en universidades nacionales y extranjeras, implementado para acceso de docentes y estudiantes de las diferentes modalidades de educación de la UNL (movilidad horizontal y vertical).	% de mejora de docentes con acceso a pasantías.	A inicios del 2020 se cuenta con un Plan anual de movilización y pasantías de docentes, que se ejecuta en el período 2020-2023 con beneficios para al menos un 10 % de docentes.		10%	10%	10%	10%	Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia, decanatos, direcciones de carreras
		% de mejora de estudiantes con acceso a pasantías.	A inicios del 2020 se cuenta con un Plan anual de movilización y pasantías de estudiantes, que se ejecuta en el período 2020-2023 con beneficios para al menos un 10 % de estudiantes.		10%	10%	10%	10%	
	R.2.7. Sistema de evaluación docente, mejorado en su diseño, estructura e implementación permanente.	% de implementación del sistema de evaluación docente	A finales de 2019 se cuenta con un sistema mejorado de evaluación docente, el cual se aplica en el período 2020-2023.	100%	100%	100%	100%	100%	Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia, decanatos
	R.2.8. Sistema de admisión y nivelación para estudiantes de grado, mejorado en diseño e implementación.	% de avance en diseño e implementación sistema de admisión y nivelación.	A finales de 2019 se cuenta con un sistema mejorado de admisión y nivelación para estudiantes, mismo que se aplica en el período 2020-2023.	100%	100%	100%	100%	100%	Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia, decanatos
P3. Innovación de la calidad de la docencia en todas las modalidades de educación.	**R.3.1.** Modelo pedagógico para las diferentes modalidades de educación de la UNL, innovado con pertinencia y excelencia académica y alineado al modelo de Educación Superior del Ecuador.	% del proceso de construcción del modelo pedagógico	A 2019, se cuenta con el modelo pedagógico (alineado al modelo de educación superior), para los diferentes niveles y modalidades de educación, que ha sido socializado y aprobado.	100%					Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia, decanatos, UED
		% de aplicación del modelo pedagógico.	Del 2020 al 2023 se ha implementado e institucionalizado el modelo pedagógico.		100%	100%	100%	100%	

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	PROYECTOS					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P3. Innovación de la calidad de la docencia en todas las modalidades de educación.	**R.3.2.** Modelo curricular reestructurado con base en el nuevo modelo pedagógico.	% de avance del modelo curricular.	Entre el 2020 al 2023 se han construido y/o actualizado anualmente los planes y mallas curriculares y micro-curriculares, con base al nuevo modelo pedagógico.		10%	10%	10%	10%	Coordinación de Docencia, consejos consultivos de carrera, direcciones de carrera y docentes
	R.3.3. Guías didácticas, textos-guía, recursos educativos abiertos para docentes de la UNL, diseñados, elaborados y difundidos de acuerdo al nuevo modelo pedagógico.	% de guías, textos guía y de recursos educativos, diseñados e implementados.	Desde el 2020 al 2023 progresivamente se ha diseñado e implementado el 100 % de las guías, textos-guía y recursos educativos abiertos (REA) requeridos por el nuevo modelo pedagógico y curricular.		25%	50%	75%	100%	Coordinación de Docencia, consejos consultivos de carrera de cada facultad
	R.3.4. Bibliografía física y virtual y bases de datos actualizada, especializada y disponible para aseguramiento de su provisión y acceso.	Plan anual de aseguramiento de la provisión bibliográfica y bases de datos.	Al 2023 se formula anualmente el plan de aseguramiento de la provisión bibliográfica y bases de datos (física y virtual), según la oferta académica de grado y posgrado y de educación continua.	100%	100%	100%	100%	100%	Coordinación de Docencia decanatos, Dirección de la UED
P4. Reactivación y fomento de programas de posgrado.	**R.4.1.** Modelo de gestión para la reactivación de los programas de posgrado y la proyección futura de la Escuela de posgrado, implementado.	% del proceso de construcción del modelo de gestión de posgrado y del estudio de factibilidad.	Al 2019 se cuenta con el modelo de gestión del nivel de posgrado con enfoque de autogestión, socializado y aprobado.	100%					Vicerrectorado Académico, Coordinación de Docencia, responsable de posgrado.
		% de aplicación del modelo de gestión.	Del 2020 al 2023 se ha institucionalizado e implementado progresivamente el modelo de gestión de posgrado.		25%	50%	75%	100%	Vicerrectorado Académico, Coordinación de Posgrado, decanatos

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	PROYECTOS					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P4. Reactivación y fomento de programas de posgrados	**R.4.2.** Oferta de programas de posgrado académicos y tecnológicos, diseñada, socializada, aprobada e implementada por cada una de las facultades y la UED.	% avance del plan académico de posgrado.	Al 2019 se ha formulado, socializado y aprobado la planificación académica de posgrado .	100%					Vicerrectorado Académico, Coordinación de Posgrado
		Número de programas deposgrado implementados.	Desde septiembre de 2019 hasta finales de 2023 se han diseñado y aprobado por el CES, al menos 35 programas de posgrado académicos y tecnológicos que se implementan gradualmente por año académico en las facultades y la UED.	5	10	10	5	5	Vicerrectorado Académico, Coordinación de Posgrado, decanatos, Dirección de la UED, responsables de posgrado de cada facultad
	R.4.3. Plataforma tecnológica para la oferta y seguimiento de los programas de posgrado y de educación continua diseñada, validada e implementada.	% de avance de la plataforma tecnológica.	Al 2019 se cuenta con una plataforma tecnológica para la oferta y seguimiento de los programas de posgrado.	100%					Vicerrectorado Académico, Coordinación de Posgrado, decanatos, Dirección UED, UTI, Dirección de Comunicación e Imagen Institucional
		% de implementación	Entre el 2020 al 2023 se ha implementado y actualizado la gestión de la plataforma de manera progresiva, conforme a la creación de los programas de posgrado.		25%	50%	75%	100%	
	R.4.4. Optimizados los actuales escenarios de aprendizaje, para el desarrollo de la primera oferta de posgrado.	% de formulación e implementación de la estrategia de optimización.	Entre el 2019 y 2020 se ha formulado e implementado la estrategia para la optimización y adecuación de los escenarios de aprendizaje (aulas, laboratorios, biblioteca y otros), para el desarrollo de los primeros programas de posgrado.	50%	50%				Vicerrectorado Académico, Coordinación de Posgrado, decanatos, Dirección de la UED, Dirección de Desarrollo Físico

160 años
Universidad Nacional de Loja

INVESTIGACIÓN

IN THESAVRIS SAPIENTIÆ GLORIFICATIO VITÆ

9.2. Despliegue de proyectos y resultados del objetivo estratégico 2: Investigación

Cuadro 12. Despliege del objetivo de la Función de Investigación con sus proyectos y resultados

EJE ESTRATÉGICO 2: FUNCIÓN DE INVESTIGACIÖN									
OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE) 2. Contribuir a la generación, innovación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos por dominios, valorando los saberes ancestrales de las diversas culturas y artes, articulados a la docencia y vinculados a la problemática de los sectores sociales del entorno zonal, nacional e internacional.									
PROYECTOS	**RESULTADOS ESPERADOS**	**INDICADOR**	**META DEL INDICADOR**	**DESGLOSE DE LA META ACUMULADA**					**RESPONSABLES**
				2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	
P1. Fortalecimiento de la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación.	**R.1.1.** Líneas de investigación por carrera, redefinidas, con sus programas y proyectos, conforme los dominios científicos, tecnológicos y humanísticos pertinentes.	Número de líneas de investigación redefinidas o validadas.	Hasta 2022, las 36 carreras de la UNL han redefinido y validado sus líneas de investigación, conforme los dominios, considerando las potencialidades institucionales y las necesidades del entorno.	6	10	10	10		Consejo Consultivo de Investigación, Dirección de investigación, decanatos, coordinadores de investigación
	R.1.2. Programas y Proyectos de investigación, con pertinencia y enfoque a los dominios y líneas de investigación, promovidos mediante concursos.	Número de concursos lanzados y ejecutados.	Hasta fines de 2023, se han diseñado y ejecutado al menos 100 proyectos de investigación, promovidos mediante concursos en el marco de los dominios y líneas de investigación.	20	20	20	20	20	Consejo Consultivo de Investigación, Dirección de Investigación, decanatos, coordinadores de investigación
	R.1.3. Docentes-Investigadores, con mayores capacidades y habilidades para el desarrollo de la investigación científica, tecnológica y humanística.	% de docentes investigadores capacitados.	Al 2021, progresivamente el 100 % de docentes investigadores se han capacitado en temáticas afines al desarrollo de la investigación científica.	25%	50%	100%			Dirección de Investigación, decanatos, coordinadores de investigación, Dirección de TT.HH
P2. Fomento de la investigación colaborativa	**R.2.1.** Mecanismos internos de cooperación para la investigación científica creados y/o fortalecidos, que se articulan e interactúan con colectivos nacionales e internacionales.	Número de mecanismos creados y/o fortalecidos.	Hasta 2023, se han creado y/o fortalecido al menos 5 mecanismos de cooperación (redes, observatorios) de investigación que colaboran con colectivos nacionales e internacionales.	1	1	1	1	1	Dirección de Investigación, decanatos, coordinadores de investigación

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P2. Fomento de la investigación colaborativa	**R.2.2.** Sistema informatizado de articulación y gestión entre laboratorios, centros y escenarios de investigación de la UNL, diseñado e implementado.	% de avance del diseño e implementación del sistema informatizado.	Al 2020 se ha diseñado e implementado un sistema de articulación y gestión (Reglamentos, protocolos, proceso técnico-administrativo, informática) entre laboratorios, centros y escenarios de investigación.	50%	50%				Consejo Consultivo de Investigación, Dirección de Investigación, decanatos, coordinadores de investigación, UTI
	R2.3. Unidad de cooperación y asesoría para la investigación, creada y articulada a la Dirección General de Cooperación Nacional e Internacional de la UNL.	% del avance del proceso de creación de la Unidad de Cooperación y Asesoría.	Hasta 2020, se ha culminado el proceso de creación e implementación de la Unidad de cooperación y asesoría para la investigación, articulada a la Dirección General de Cooperación Nacional e Internacional de la UNL.	50%	50%				Vicerrectorado Académico, Dirección de Investigación, Dirección Administrativa, Procuraduría
P3. Recuperación , validación y promoción de los saberes ancestrales.	**R.3.1.** Saberes y expresiones ancestrales de la Región Sur, estudiadas e inventariadas.	% de avance Inventario.	Hasta 2020 se cuenta con el estudio e inventario de saberes y expresiones ancestrales de la Región Rur del Ecuador.	50%	50%				Vicerrectorado Académico, Dirección de Investigación, coordinadores de investigación de las facultades
	R.3.2. Plan de acción con sustento científico para el apoyo al rescate y promoción de los saberes y expresiones ancestrales presentes en la Región Sur implementado.	% del avance de la construcción e implementación del Plan de acción.	Hasta 2023 se ha apoyado al rescate y promoción del 20% anual de los saberes y expresiones ancestrales de la Región Sur, mediante la implementación de un plan de acción con sustento científico.	20%	20%	20%	20%	20%	Vicerrectorado Académico, Dirección de Investigación, coordinadores de investigación de las facultades
	R.3.3. Comunidades y organizaciones que interactúan con la gestión de la universidad para el rescate y conservación de los saberes y expresiones ancestrales, fortalecidas y reconocidas.	Número de comunidades y organizaciones reconocidas.	Hasta 2023 se ha alcanzado un nivel de vinculación y reconocimiento de al menos 20 comunidades y organizaciones que cooperan con la UNL en el rescate y promoción de las expresiones y saberes ancestrales.	4	4	4	4	4	Vicerrectorado Académico, Dirección de Investigación, coordinadores de investigaciófn de las facultades

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P4. Fortalecimiento de la comunicación y transferencia de conocimientos científicos, tecnologías y saberes ancestrales.	**R4.1.** Difusión y transferencia del quehacer científico, tecnológico, innovación y diálogo de saberes de la UNL, fortalecido a través de la editorial y medios de comunicación universitarios.	Número de productos científicos, tecnológicos e innovación, publicados.	Al 2023 anualmente se han publicado y reproducido al menos 30 productos científicos, tecnológicos e innovación (libros, revistas, folletos, guías, textos guías, manuales, etc.) a través de los medios editoriales y comunicacionales de la institución.	30	30	30	30	30	Dirección de Investigación, Dirección de Comunicación, Dirección Administrativa, Dirección de Telecomunicaciones e Información
	R4.2. Eventos científicos para la divulgación y transferencia de conocimientos, tecnologías y diálogo de saberes organizados, promocionados y ejecutados a través de una agenda científica.	Número de eventos científicos y diálogo de saberes organizados y ejecutados.	Hasta el 2023 se ha organizado y ejecutado al menos 10 eventos científicos y diálogo de saberes anuales, organizados y difundidos, a través de una agenda científica.	10	10	10	10	10	Dirección de Investigación, Dirección de Comunicación, Dirección Administrativa, Dirección de Planificación
	R4.3. Publicaciones científicas en revistas indexadas (y no indexadas), producidas con eficiencia, calidad y utilidad.	Número de artículos publicados.	Hasta el 2023 se ha publicado al menos 50 artículos científicos anuales en revistas indexadas y no indexadas.	50	50	50	50	50	Dirección de Investigación, Dirección de Comunicación, Dirección de Telecomunicaciones e Información
P5. Fortalecimiento de la gestión administrativa e infraestructura para una efectiva articulación interna y externa de la investigación.	**R.5.1.** Modelo de gestión para el desarrollo de la investigación, innovado en sus procesos y desconcentrado en su administración.	% de avance del proceso de innovación y fortalecimientos del Modelo de gestión administrativo de la Dirección de Investigación.	Al 2020, se ha innovado, desconcentrado y fortalecido el modelo de gestión administrativo para el desarrollo de la investigación científica, articulado al Vicerrectorado de Investigación y Posgrado (por considerarse).	60%	40%				Dirección de Investigación, Dirección Administrativa, Dirección de Planificación

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P5. Fortalecimiento de la gestión administrativa e infraestructura para una efectiva articulación interna y externa de la investigación.	**R.5.2.** Infraestructura física, tecnológica y equipamiento de las áreas, edificios, laboratorios, centros, quintas y escenarios dedicados a la investigación mejorados.	Número de espacios y áreas dedicadas a la investigación mejoradas.	Hasta 2023 se ha mejorado la infraestructura física, tecnológica y equipamiento de al menos 10 áreas o escenarios dedicados a la investigación.	2	2	2	2	2	Dirección de Investigación, Dirección de Telecomunicaciones e Información, Dirección Administrativa
	R.5.3. Plataforma tecnológica de base de datos de resultados de las investigaciones creada y funcionando que facilita el acceso a la información científica, derechos de publicación, traducción y otros servicios.	% de avance de la construcción y puesta en funcionamiento de la plataforma.	Hasta el 2020 se cuenta con una plataforma tecnológica funcionando que facilita la difusión de resultados de investigación, los derechos de publicación y traducción de artículos.	60%	40%				Dirección de Investigación, Dirección de Comunicación, Dirección de Telecomunicaciones e Información
	R.5.4. Alianzas estratégicas para el cofinanciamiento y la cogestión de la investigación, promovidas y establecidas.	Número de convenios y acuerdos establecidos.	Hasta el 2023 se ha establecido contacto y firmado compromisos con al menos 5 instituciones anualmente para el cofinanciamiento y la cogestión de la investigación.	5	5	5	5	5	Dirección de Investigación, Unidad de Cooperación, Dirección Administrativa, Procuraduría, Dirección de Planificación

160 años
Universidad Nacional de Loja

VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

IN THΣSAVRIS SAPIΣNTIÆ GLORIFICATIO VITÆ

9.3. Despliegue de proyectos y resultados del objetivo estratégico 3: Vinculación con la Sociedad

Cuadro 13. Despliegue del objetivo de la Función de Vinculación con la Sociedad con sus proyectos y resultados

EJE ESTRATÉGICO 3: FUNCIÓN DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD									
OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE) 3. Desarrollar proyectos participativos, articulados con la docencia e investigación y, ejecutados con pertinencia y responsabilidad social en el contexto local, regional y nacional									
PROYECTOS	**RESULTADOS ESPERADOS**	**INDICADOR**	**META DEL INDICADOR**	**DESGLOSE DE LA META ACUMULADA**					**RESPONSABLES**
				2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	
P1. Fortalecimiento e innovación de la función de Vinculación con la Sociedad.	**R.1.1.** Marco de gestión redefinido e innovado para fortalecer la función de Vinculación con la Sociedad, con enfoque de pertinencia y responsabilidad social.	% de avance del proceso de redefinición e innovación.	Hasta el 2019, se cuenta con la fundamentación teórico conceptual y el modelo de gestión de la Función de Vinculación con la Sociedad aprobado, con el que se opera durante el período 2019- 2023.	100 %					Vicerrectorado Académico, Coordinación de Vinculación con la Sociedad, Dirección de Planificación
	R.1.2. Plan de Vinculación con la Sociedad articulado a las líneas de investigación y programas de vinculación, diseñado formulado y aprobado.	% de avance del Plan de Vinculación.	A diciembre del 2023, se ha elaborado, aprobado y ejecutado progresivamente el Plan de Vinculación con la Sociedad que contempla programas y proyectos de cada carrera, articulado a las líneas de investigación y/o programas de vinculación.	20%	40%	60%	80%	100%	Coordinación de Vinculación con la Sociedad, decanatos y direcciones de carrera
	R.1.3. Plataforma tecnológica de gestión, seguimiento y control de los proyectos y convenios de Vinculación con la Sociedad, desarrollada y en su primera fase de funcionamiento.	% de avance de la creación de la plataforma tecnológica.	Hasta finales de 2020 se ha diseñado y creado una plataforma tecnológica para la gestión, seguimiento y control de proyectos y convenios de Vinculación con la Sociedad, que alimentan una base de datos.	50%	50%				Coordinación de Vinculación con la Sociedad, Dirección de Telecomunicaciones e información
P2. Transferencia de conocimientos y tecnologías en apoyo al sector productivo y social para el desarrollo de la Región Sur.	**R.2.1.** Proyectos de Vinculación con la Sociedad en apoyo al desarrollo agropecuario, agrícola, forestal y ambiental, coejecutados con las contrapartes.	Número de proyectos coejecutados.	Al 2023 se han coejecutado al menos un proyecto anual de Vinculación con la Sociedad (agrupados en programas), articulados a las líneas de investigación, de las carreras relacionadas al sector agropecuario, agrícola, forestal y ambiental.	5	5	5	5	5	Coordinación de Vinculación con la Sociedad, decanatos y direcciones de carrera

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P2. Transferencia de conocimientos y tecnologías en apoyo al sector productivo y social para el desarrollo de la Región Sur.	**R.2.2.** Proyectos de Vinculación con la Sociedad en apoyo a la economía popular y solidaria, coejecutados con una contraparte.	Número de proyectos coejecutados.	Al 2023 se han coejecutado al menos un proyecto anual de Vinculación con la Sociedad (agrupados en programas), articulados a las líneas de investigación, de las carreras relacionadas a la economía popular y solidaria.	5	5	5	5	5	Coordinación de Vinculación con la Sociedad, decanatos y direcciones de carrera
	R2.3. Proyectos de Vinculación con la Sociedad en apoyo a la minería responsable, coejecutados con una contraparte.	Número de proyectos coejecutados.	Al 2023 se han coejecutado al menos un proyecto anual de Vinculación con la Sociedad (agrupados en programas), articulado a las líneas de investigación, de las carreras relacionadas con la minería responsable.	3	3	3	3	3	Coordinación de Vinculación con la Sociedad, decanatos y direcciones de carrera
	R.2.4. Proyectos de Vinculación con la Sociedad en apoyo al desarrollo industrial y tecnológico, coejecutados con una contraparte.	Número de proyectos coejecutados.	Al 2023 se han coejecutado al menos un proyecto anual de Vinculación con la Sociedad (agrupados en programas), articulado a las líneas de investigación de las carreras relacionadas con el desarrollo industrial y tecnológico.	3	3	3	3	3	Coordinación de Vinculación con la Sociedad, decanatos y direcciones de carrera
	R.2.5. Proyectos de Vinculación con la Sociedad en apoyo al sector social, coejecutados con una contraparte.	Número de proyectos coejecutados.	Hasta 2023, por carrera, se ha coejecutado al menos un proyecto anual de Vinculación con la Sociedad del sector social (agrupados en programas), articulados a las líneas de investigación y demandas sociales.	5	5	5	5	5	Coordinación de Vinculación con la Sociedad, decanatos y direcciones de carrera
	R.2.6. Proyectos de Vinculación con la Sociedad en apoyo al sector educativo, artístico y comunicacional, coejecutados con una contraparte.	Número de proyectos coejecutados.	Hasta 2023, por carrera, se ha coejecutado al menos un proyecto anual de Vinculación con la Sociedad (agrupados en programas) del sector educativo, artístico y comunicacional, articulados a las líneas de investigación y demandas sociales.	5	5	5	5	5	Coordinación de Vinculación con la Sociedad, decanatos y direcciones de carrera

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P3. Mejoramiento de los servicios sociales, y de las prácticas preprofesionales promovidos a través de la Vinculación con la Sociedad.	**R.3.1.** Servicios de salud pública innovados y prestados a través de prácticas preprofesionales en el Hospital Universitario Motupe, (Centro de Salud).	% de mejora de los servicios y prácticas preprofesionales.	Al 2020 se ha innovado el 100 % de los servicios de salud (consulta externa, atención médica, enfermería, odontología, laboratorio, entre otros) e incrementado las prácticas preprofesionales.	60%	40%				Coordinación de Vinculación con la Sociedad, Coordinación Administrativa del CSM, decanatos y direcciones de carrera de la FSH
	R.3.2. Servicios de asistencia técnica e investigación, a través de prácticas preprofesionales en las quintas, centros y estaciones experimentales de la UNL, innovados.	% de mejora de los servicios y prácticas preprofesionales.	Al 2021 el 100 % de los servicios de asistencia técnica e investigación de las Quintas, Centros y Estaciones Experimentales de la UNL se han mejorado e incrementado las prácticas preprofesionales.	20%	40%	40%			Coordinación de Vinculación con la Sociedad, Dirección de Investigación, responsables de quintas, centros y estaciones experimentales
	R.3.3. Servicios de asistencia legal, mediación, a través de prácticas preprofesionales, mejorados y ampliados.	% de mejora de los servicios y prácticas preprofesionales.	Al 2020 el 100% de los servicios de asistencia legal y mediación, de la UNL se han mejorado, ampliado, e incrementado las prácticas preprofesionales.	50%	50%				Coordinación de Vinculación con la sociedad, decanato de la FJSA de la UNL, direcciones de carrera
	R.3.4. Servicios del Centro de Desarrollo Infantil Universitario, mejorados en su atención y fortalecidos con el desarrollo de prácticas preprofesionales.	% de mejora de los servicios y prácticas preprofesionales.	Al 2020 el 100 % de los servicios del Centro de Desarrollo Infantil Universitario, se han mejorado e incrementado las prácticas preprofesionales.	50%	50%				Coordinación de Vinculación con la Sociedad, Dirección del CDI Universitario, Dirección Administrativa
	R.3.5. Servicios de educación ambiental y recreación mejorados en su atención y fortalecidos con el desarrollo de prácticas preprofesionales, en el Parque Universitario de Educación Ambiental y Recreacion al (PUEAR).	% de mejora de los servicios de prácticas preprofesionales.	Al 2021 el 100 % de los servicios de educación ambiental y recreación del PUEAR, se han mejorado e incrementado las prácticas preprofesionales.		50%	50%			Coordinación de Vinculación con la Sociedad, decanato de FARNR, Responsable de Administración del PUEAR

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P3. Mejoramiento de los servicios sociales, y de las prácticas preprofesionales promovidos a través de la Vinculación con la Sociedad.	**R.3.6.** Servicios ambientales y científicos del Jardín Botánico, mejorados en su atención y fortalecidos con el desarrollo de prácticas preprofesionales.	% de mejora de los servicios y prácticas preprofesionales.	Al 2021 el 100 % de los servicios de ambientales y científicos del Jardín Botánico, se han mejorado e incrementado las prácticas preprofesionales.		50%	50%			Vinculación con la Sociedad, decanato de FARNR, Responsable de Administración del Jardín Botánico
P4. Fortalecimiento en la gestión y desarrollo de los servicios de educación continua.	**R4.1.** Plan de educación continua, diseñado socializado e implementado.	% de avance en formulación e implementación.	Hasta 2022, progresivamente se cuenta con el plan de educación continua, con perspectivas viables de autogestión, que se implementa conforme a las políticas y modelo de gestión de la Función de Vinculación con la Sociedad.	25%	50%	75%	100%		Dirección de la UED, Coordinación de Vinculación con la Sociedad
	R4.2. Servicios de educación continua desarrollados en función de las demandas específicas del Estado, la empresa privada y las ONG.	Número de instituciones públicas y privadas.	Hasta 2023 se ha desarrollado eventos de capacitación y de formación continua con al menos 8 instituciones públicas y privadas.		2	2	2	2	Coordinación de Vinculación con la Sociedad, Dirección de la UED, Dirección de Cooperación Interisntitucional e Internacional
P5. Fortalecimiento de las expresiones culturales, artísticas y deportivas en el área de influencia de la Universidad.	**R5.1.** Expresiones culturales y artísticas de la universidad, reactivadas y difundidas en las diversas agendas culturales de la Región Sur y el país.	Número de eventos de expresiones artísticas y culturales.	Hasta 2023 la UNL, ha repotenciado y fortalecido el Centro Universitario de Difusión Cultural (CUDIC), ha reactivado (coro, filarmónica, clubes y otros) y difundido al menos 5 eventos por año las manifestaciones artísticas culturales (música, teatro, danza, literatura, oratoria, entre otras).	5	5	5	5	5	Coordinación de Vinculación con la sociedad, Dirección de Bienestar Universitario, decanato de la FEAC, carreras de Artes Musicales y Artes Plásticas

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P5. Fortalecimiento de las expresiones culturales, artísticas y deportivas en el área de influencia de la Universidad.	**R5.2.** Expresiones culturales y artísticas de las carreras de la universidad impulsadas y transferidas a través del Festival Internacional de Artes Vivas de Loja, Festival de la Lira y la Pluma lojanas, encuentros nacionales de cultura y otros.	Número de evento de expresiones artísticas culturales	Hasta diciembre de 2023 la UNL ha transferido y posicionado su potencial artístico y cultural en 5 versiones del Festival Internacional de Artes Vivas de Loja.	1	1	1	1	1	Coordinación de Vinculación con la Sociedad, Dirección de Bienestar Universitario, decanato de la FEAC
	R5.3. Actividades deportivas de carácter amateur fortalecidas en su organización que fomentan el deporte, la salud y el bienestar universitario.	Numero de disciplinas deportivas fortalecidas.	Hasta finales de 2023 la UNL cuenta con al menos 10 clubs organizados en diferentes disciplinas deportivas que promueven el deporte y representan a la UNL a nivel local, regional y nacional.	2	2	2	2	2	Coordinación de Vinculación con la Sociedad, Dirección de carrera de Cultura Física, Bienestar Universitario

GESTIÓN INSTITUCIONAL

9.4. Despliegue de proyectos y resultados del objetivo estratégico 4: Gestión Institucional

Cuadro 14. Despliegue del objetivo de la Gestión Institucional con sus proyectos y resultados.

EJE ESTRATÉGICO 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL									
OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE) 4. Implementar un sistema integral de gestión institucional, desconcentrado, ágil y eficiente, con una cultura organizacional fundamentada en valores, que desarrolle el talento humano y fortalezca las funciones sustantivas y los servicios institucionales, enfocados en la calidad y mejora continua.									
PROYECTOS	**RESULTADOS ESPERADOS**	**INDICADOR**	**META DEL INDICADOR**	**DESGLOSE DE LA META ACUMULADA**					**RESPONSABLES**
				2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	
P1. Fortalecimiento del marco legal, organizacional y de gestión para una innovada administración institucional.	**R.1.1.** Estatuto Orgánico, normativa conexa, políticas y modelo de gestión para la administración institucional, actualizada, aprobada e implementada.	% de avance del proceso de actualización e innovación de la normativa e instrumentos de gestión institucional.	Al 2019 se cuenta con base legal y de gestión institucional actualizada y aprobada que incluye Estatuto Orgánico de la UNL, reglamentos, resoluciones, manuales operativos, políticas y Modelo de Gestión.	100 %					Coordinación General Administrativa Financiera, Procuraduría, Dirección Administrativa, Decanatos, OCS.
		% de implementación de la normativa e instrumentos de gestión institucional.	A partir del 2020 hasta diciembre de 2023 se ha implementado la nueva normativa e instrumentos de gestión institucional que fortalecen y mejoran el quehacer administrativo y el nivel gobernante.		25 %	50 %	75 %	100 %	
	R.1.2. Reestructura organizacional de la UNL, sustentada con el nuevo Estatuto Orgánico y la gestión por procesos, realizada, aprobada e implementada.	% de avance del proceso de actualización.	Al 2019 la UNL cuenta con una nueva estructura organizacional y su normativa e instrumentos de gestión por procesos (Estatuto de gestión organizacional por procesos).	100%					Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección de Planificación y Desarrollo, Procuraduría, Dirección Administrativa, Dirección de TT.HH.
		% de avance del proceso de implementación.	Durante el período 2020-2023, se ha implementado de manera progresiva la gestión de la nueva estructura organizacional y su normativa e instrumentos de gestión por procesos.		25 %	50 %	75 %	100 %	

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P2. Desarrollo de Capacidades y de condiciones del talento (TT.HH.)	**R.2.1.** Procedimientos técnicos y normativos para la planificación, administración y gestión del TT.HH. actualizados e implementados.	% de avance del proceso para la planificación y administración del TT.HH.	Al 2020 se cuenta con instrumentos técnicos y reglamentarios para la planificación y administración del TT. HH, que implica: reclutamiento, inducción, capacitación, evaluación y desvinculación.	50%	50%				Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección Administrativa, Procuraduría, Dirección de TT.HH.
	R2.2. Proceso de reclasificación del talento humano administrativo implementado y sustentado en el nuevo sistema de descripción, clasificación y valoración de puestos.	% de avance del proceso de reclasificación de puestos.	Al 2020 se ha realizado la reingeniería del TT.HH. administrativo para reclasificación del 100 % de los puestos, proceso que permite el reconocimiento, eficiencia y optimización del TT.HH así como la aplicación de incentivos.	40%	60%				Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección Administrativa, Dirección de TT.HH.
	R.2.3. Talento Humano administrativo y de trabajadores fortalecido en sus conocimientos, habilidades y destrezas, para la mejora en la eficiencia y calidad de los servicios institucionales.	Plan de capacitación y formación del TT.HH. implementado.	En el periodo 2019-2023 se cuenta con planes anuales de formación, capacitación y adiestramiento del TT.HH. que mejora la eficiencia y calidad de los servicios. Los planes con recursos propios y alianzas estratégicas se implementan y actualizan cada año, con beneficios acumulados para al menos el 80 % del personal administrativo y de trabajadores.	1	1	1	1	1	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección Administrativa, Dirección de TT.HH.
	R.2.4. Talento Humano de la UNL evaluado en su desempeño a través de un sistema acorde a la normativa nacional vigente y el quehacer institucional.	% de la evaluación del TT.HH.	Al 2019 se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño del TT.HH. que se aplica anualmente al 100 % del personal administrativo durante el periodo 2019-2023.	100%	100%	100%	100%	100%	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección Administrativa, Dirección de TT.HH.
	R.2.5. Proceso de desvinculación del talento humano, planificado, financiado y aprobado para su aplicación oportuna y solidaria.	% de planes de jubilación y renuncias voluntarias del personal académico, servidores y trabajadores.	Durante cada año del periodo 2019 – 2023 se ha elaborado y aprobado los planes de jubilación y renuncias voluntarias del personal académico, servidores y trabajadores de la UNL, los cuales se van ejecutando conforme a la disponibilidad de presupuesto.	100%	100%	100%	100%	100%	Dirección de TT.HH. Procuraduría, Dirección Financiera, OCS

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P3. Mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos.	**R.3.1.** Procesos de la gestión administrativa, innovados, planificados e implementados de manera oportuna en cada dependencia, a través de manuales y procedimientos automatizados.	% de procesos administrativos innovados e implementados.	Hasta el 2020 se ha innovado y automatizado el 100 % de los procesos de Gestión Administrativa (legales, administrativos, financieros y de compras públicas), que se implementan anualmente conforme a lo planificado en los POA y PAC.	80%	100%	100%	100%	100%	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección Administrativa, Dirección de Telecomunicaciones e Información, Subdirección de Compras Públicas
	R.3.2. Instrumentos, procesos y estructura de gestión de la planificación, seguimiento y evaluación, innovada, fortalecida e institucionalizada.	% de avance del proceso de formulación, innovación, automatización e implementación de instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación.	En el 2019 se ha consolidado y aprobado el PEDI 2019-2023 y, se ejecuta y evalúa anualmente durante todo el periodo, en conjunto con los POA y PAC.	100%	100%	100%	100%	100%	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección de Planificación y Desarrollo, decanatos, UED, coordinaciones administrativas Financieras de facultades.
		% del proceso de restructura organizacional y sistema automatizado de planificación, seguimiento y evaluación innovado	Al 2020 se cuenta con una nueva estructura organizacional de la Dirección de Planificación y Desarrollo y, con un sistema automatizado de planificación, seguimiento y evaluación institucional, que se aplica y actualiza durante el período 2020-2023.	50%	100%				Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección Administrativa, Dirección de Telecomunicaciones e Información
	R.3.3. Unidad de atención ciudadana creada e implementada con su sistema digital de valoración de la calidad de los servicios administrativos.	% del proceso de creación de la Unidad de Atención Ciudadana.	Al 2019 se ha creado, aprobado e implementado la Unidad de Atención Ciudadana y valoración de la calidad de los servicios administrativos de la UNL, conforme a los estándares actuales y exigencias legales.	100%					Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección Administrativa, Dirección de Telecomunicaciones e Información

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P3. Mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos.	**R.3.4.** Sistema de transparencia y rendición de cuentas a la comunidad universitaria, la sociedad y organismos de control, diseñado estandarizado, automatizado e implementado conforme las normativas vigentes y políticas institucionales.	Sistema implementado.	Al 2020 se ha rediseñado, estandarizado automatizado los procesos y mecanismos internos con su metodología y normativa para el ejercicio permanente de transparencia y de rendición de cuentas a la sociedad y organismos de control.	50%	50%				Dirección de Planificación, Dirección de Comunicación, Coordinación General Adm. Financiera, UTI. Secretaria General
P4. Mejoramiento de los servicios de bienestar universitario y de la seguridad y salud ocupacional.	**R.4.1.** Sistema Integral de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, innovado y fortalecido en correspondencia al mandato de la ley laboral.	% del proceso de innovación del Sistema Integral de gestión de la Seguridad Ocupacional.	Al 2020 se ha innovado y fortalecido el Sistema Integral de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, que se implementa conforme los estándares internacionales y nacionales del mandato de la ley laboral.	50%	50%				Coordinación General Administrativa Financiera, Subdirección de Gestión de Seguridad Ocupacional, Dirección Administrativa
	R.4.2. Servicios de bienestar universitario con prioridad a grupos vulnerables, mejorados en su calidad, calidez, cobertura y continuidad.	% de avance del proceso de mejora en los servicios de Bienestar Universitario.	Al 2023 se ha mejorado de manera progresiva la atención de los servicios de Bienestar Universitario (becas, atención en salud, asesoría jurídica, entre otros), dando prioridad a grupos vulnerables y la ampliación de cobertura para estudiantes, docentes, personal administrativo y trabajadores.	20%	40%	60%	80%	100%	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección de Bienestar Universitario, Dirección Administrativa
	R.4.3. Sistema de gestión bibliotecario, mejorado en sus servicios, atención, bibliografía y automatización, en correspondencia con los requerimientos de la docencia e investigación.	% de avance del mejoramiento de los servicios bibliotecarios.	Al 2023 se ha mejorado progresivamente el 100 % de los servicios y atención bibliotecario, conforme los requerimientos y demandas de la docencia e investigación.	20%	40%	60%	80%	100%	Coordinación General Administrativa Financiera, Subdirección de Bibliotecas, Bienestar Universitario, Dirección Administrativa

PROYECTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P4. Mejoramiento de los servicios de bienestar universitario y de la seguridad y salud ocupacional.	**R.4.4.** Plan de transversalización de los ejes de igualdad de la UNL, diseñado e implementado conforme al Reglamento para garantizar la igualdad en la Educación Superior.	Ejes de igualdad implementados.	Al 2023 se han implementado y transversalizado los cuatro ejes (género, interculturalidad, discapacidades, socioeconómico) de la agenda de igualdad conforme los requerimientos institucionales y de la ley.	25%	50%	75%	90%	100%	Bienestar Universitario, Vicerrectorado, Comisión de Igualdad
P5. Innovación y fortalecimiento de la comunicación e imagen institucional.	**R.5.1.** Planificación y Sistema de Comunicación e Imagen institucional rediseñado y posicionado en el contexto interno y externo de la UNL, como mecanismo de vinculación, transferencia y transparencia de la acción y desarrollo institucional.	% de mejoramiento y posicionamiento del Sistema de Comunicación.	Al 2019 se cuenta con el plan o estrategia de comunicación institucional, las políticas institucionales de comunicación y, un sistema moderno y eficaz de comunicación, que se implementan progresivamente en el periodo 2020-2023 como medio público de interacción con la comunidad universitaria y con la sociedad.	20%	40%	60%	80%	100%	Dirección de Comunicación e Imagen Institucional, Dirección de Telecomunicaciones e Información
	R.5.2. Medios de comunicación universitarios, repotenciados y/o creados para su funcionamiento estratégico e impacto social del quehacer universitario, transparencia y vinculación.	Medios de comunicación repotenciados y/o creados.	Al 2023 la UNL cuenta con al menos 5 medios de comunicación (prensa, radio, TV, plataformas digitales, entre otros) progresivamente repotenciados y/o creados, que fortalecen los procesos de comunicación a lo interno de la UNL y la difusión y posicionamiento en la sociedad.	1	1	1	1	1	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección de Comunicación e Imagen Institucional, Dirección de Telecomunicaciones e Información
	R.5.3. Producción intelectual de Docencia, Investigación Científica, Vinculación con la Sociedad y la Gestión Institucional, reproducida y difundida a través de la imprenta, editorial y medios de comunicación universitarios y externos.	Número de trabajos intelectuales reproducidos y difundidos.	Al 2023 anualmente, se ha repotenciado y difundido en diferentes formatos al menos 50 trabajos intelectuales de Docencia, Investigación Científica, Vinculación con la Sociedad y la Gestión Institucional a través de los medios de comunicación, imprenta y editorial universitaria y medios externos.	50	50	50	50	50	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección de Comunicación, Dirección Administrativa, UTI, Coordinaciones de Docencia y Vinculación con la Sociedad, Dirección de Investigación

9.4.1. Despliegue de proyectos y resultados del objetivo estratégico transversal 4.1.: Gestión Institucional

Cuadro 15. Despliegue del objetivo de la Gestión Institucional (Infraestructura física y tecnológica) con sus proyectos y resultados

EJE ESTRATÉGICO 4.: GESTIÓN INSTITUCIONAL (PROYECTOS TRANSVERSALES)									
OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE) 4.1: Modernizar la infraestructura tecnológica e infraestructura física para el mejoramiento de los procesos de la gestión administrativa y de la calidad de los escenarios para el desarrollo de las funciones sustantivas, el bienestar estudiantil y la gestión laboral.									
PROYECTOS TRANSVERSALES	**RESULTADOS ESPERADOS**	**INDICADOR**	**META DEL INDICADOR**	**DESGLOSE DE LA META ACUMULADA**					**RESPONSABLES**
				2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	
P6. Innovación de la infraestructura tecnológica.	**R.6.1.** Infraestructura tecnológica de la UNL repotenciada (ampliación de la conectividad y, modernización de equipos tecnológicos).	% de la infraestructura tecnológica repotenciada.	Al 2023 se ha ampliado y modernizado al menos el 80 % de la infraestructura tecnológica que permite elevar los indicadores de conectividad y productividad.	10 %	20 %	40 %	60 %	80 %	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección de Telecomunicaciones e Información, Dirección Administrativa
	R.6.2. Procesos de gestión académicos, administrativos, financieros y de planificación entre otros, estandarizados, automatizados e implementados.	% de procesos automatizados e implementados.	Al 2023 se ha automatizado progresivamente el 100 % de los procesos que incluyen (software, gestión documental Quipux u otro, portal web, sistema de seguimiento y evaluación institucional: PEDI-POAPAC- PAI, que mejoran los indicadores de gestión y acreditación).	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección Administrativa, Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección de Telecomunicaciones e Información
	R.6.3. Servicio de Outsoursing de impresión, diseñado, aprobado e implementado.	% del Servicio de Outsoursing diseñado e implementado.	Al 2020 se cuenta con el servicio de impresión y mantenimiento Outsoursing, que mejora los niveles de eficiencia y calidad en la gestión de impresiones, fotocopias y reproducciones.	50 %	50 %				Dirección Administrativa Dirección de Telecomunicaciones e Información

PROYECTOS TRANSVERSALES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P6. Innovación de la infraestructura tecnológica.	**R.6.4.** Equipamiento tecnológico de los espacios académicos, administrativos y de trabajadores, implementado.	% de equipamiento de espacios académicos, administrativos y de trabajadores.	Al 2023 progresivamente, se ha equipado tecnológicamente en al menos el 80 % de los espacios académicos, administrativos y de trabajadores, de manera progresiva y con criterios de optimización y calidad.	10 %	20 %	40 %	60 %	80 %	Coordinación General Administrativa Financiera Dirección Administrativa. Dirección de Telecomunicaciones e información,
P7. Mejoramiento de la calidad y servicios de la infraestructura física.	**R.7.1.** Estudios arquitectónicos y estudios complementarios, diseñados y realizados para obras actuales y proyectadas.	Número de estudios diseñados y realizados.	Al 2023 se ha elaborado por año al menos 3 diseños arquitectónicos y realizado los estudios complementarios para el financiamiento y construcción de obras emergentes y proyectadas.	3	3	3	3	3	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección de Planificación y Desarrollo, decanatos Dirección de Desarrollo Físico.
	R.7.2. Regeneración urbana de los campus universitarios la Argelia y Central, diseñada, aprobada, financiada y ejecutada.	% del plan de regeneración urbana financiado y ejecutado.	Al 2023 progresivamente se han ejecutado el 100 % de las obras básicas y de ornamentación y equipamiento urbano del campus Universitario La Argelia y Campus Central, que mejoran los espacios libres y entornos de aprendizaje.		10%	40%	80%	100%	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección de Desarrollo Físico, decanatos
	R.7.3. Infraestructura física existente de los campus universitarios, repotenciada, reorganizada y optimizada, con fines de aseguramiento de la calidad de la educación y la acreditación de las carreras.	% de la infraestructura física repotenciada y reorganizada.	Al 2023 progresivamente se ha mejorado al menos el 80 % de la infraestructura física, académica y administrativa existente, con fines de aseguramiento de la calidad de la educación y la acreditación de las carreras.	10 %	20 %	40 %	60 %	80 %	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección de Desarrollo Físico, decanatos

PROYECTOS TRANSVERSALES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P7. Mejoramiento de la calidad y servicios de la infraestructura física.	**R.7.4.** Infraestructura física nueva y existente, asegurado su mantenimiento continuo para la prestación de servicios con fines de garantizar la calidad de la educación y la acreditación de las carreras.	% de mantenimiento de la infraestructura física.	Al 2023 se ha dado mantenimiento continuo al 100 % de la infraestructura, académica y administrativa existente, de forma progresiva con fines de aseguramiento de la calidad de la educación y la acreditación de las carreras.	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección de Desarrollo Físico, decanatos
	R.7.5. Nueva infraestructura física de los campus La Argelia y Central, diseñada, aprobada, financiada y ejecutada para la modernización de los escenarios de aprendizaje, de bienestar estudiantil y de la gestión administrativa [16].	Número de proyectos diseñados, aprobados, financiados y en proceso de ejecución.	Al 2023 se han construido al menos 4 proyectos de nueva infraestructura para la ampliación, integralidad y aseguramiento de calidad de los servicios de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, del bienestar estudiantil y de la generación de recursos de autogestión.		1	1	1	1	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección de Desarrollo Físico, decanatos

[16] Se trata de un proyecto estratégico, por lo tanto, el detalle de las obras proyectadas con sus indicadores y metas específicas se localizan en la matriz de proyectos estratégicos.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

La problemática y los desafíos mayores de la Universidad, serán abordados desde la mirada global, con propuestas integrales que sustentan el enfoque y gestión transversal de sus funciones sustantivas, y la gestión institucional, con la implementación de proyectos estratégicos que alcanzarán un horizonte de tiempo más allá de periodo planificado.

9.4.2. Despliegue de proyectos estratégicos

Cuadro 16. Despliegue de los proyectos estratégicos con sus resultados esperados

EJE ESTRATÉGICO 4.: GESTIÓN INSTITUCIONAL (PROYECTOS ESTRATÉGICOS)									
OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE) 4.2. Fortalecer la gestión articulada de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad y de la gestión institucional en su conjunto, para el logro de objetivos y metas de mayor impacto en beneficio de toda la comunidad universitaria y del entorno de incidencia de la Región Sur del Ecuador.									
PROYECTOS ESTRATÉGICOS	**RESULTADOS ESPERADOS**	**INDICADOR**	**META DEL INDICADOR**	**DESGLOSE DE LA META ACUMULADA**					**RESPONSABLES**
				2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	
P1. Creación y funcionamiento de la Empresa Pública EP de la UNL, para el fortalecimiento de la Vinculación con la Sociedad y la provisión de servicios especializados.	**R.1.1.** Estudio de factibilidad para la creación de la Empresa Pública de servicios especializados de la UNL realizado y aprobado.	% de avance del estudio de factibilidad.	Hasta 2020 se cuenta con un estudio de factibilidad aprobado, que posibilita la creación de la empresa pública de la UNL, como mecanismo para fortalecer la diversificación y gestión sostenible de los servicios universitarios.	25%	75 %				Coordinación General Administrativa Financiera , Dirección Administrativa, direcciones de carrera
	R.1.2. Primer pilotaje de prueba de la EP Universitaria diseñado e implementado.	% de avance del proyecto piloto de prueba implementado.	Hasta 2021 se ha realizado una prueba del primer proyecto piloto de la Empresa Pública para la generación de ingresos mediante la ejecución de proyectos o servicios especializados.		50 %	50 %			Coordinación Administrativa Financiera, Dirección Administrativa, direcciones de carrera
	R.1.3. Modelo y estrategia de gestión financiera (fidecomiso u otro) diseñada, aprobada e implementada para el funcionamiento definitivo de la EP.	% de avance del modelo de gestión y estrategia de sostenibilidad.	Hasta 2023 se cuenta con la Empresa Pública Universitaria en pleno funcionamiento, sostenida por un modelo de gestión y financiamiento empresarial que permite diversificar la oferta de servicios especializados universitarios con al menos un negocio por cada Función/Facultad y de la UED.				50%	50%	Coordinación General Administrativa Financiera, Decanatos, Procuraduría, Dirección de Investigación. Coordinación de Vinculación con la Sociedad, direcciones de carrera

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P2. Creación y funcionamiento de la Fundación de la UNL, orientada a fortalecer las capacidades de cooperación para el desarrollo de investigación y vinculación con la sociedad	**R.2.1.** Estudio de viabilidad para la creación de la Fundación adscrita a la UNL, realizada y aprobada.	% de avance del estudio de factibilidad.	Hasta 2020 cuenta con el estudio de viabilidad y pertinencia (incluye modelo de gestión), que posibilita la creación de la Fundación sin fines de lucro de la UNL, como mecanismo de cooperación externa para el fortalecimiento institucional, la investigación y la vinculación con la sociedad.	25%	75 %				Dirección de Investigación, Coordinación de Vinculación con la Sociedad, Dirección de Cooperación Internacional, Procuraduría.
	R.2.2. Modelo de gestión de la Fundación implementado para el desarrollo de proyectos de investigación y vinculación con la sociedad.	% de avance del estudio de factibilidad y de ejecución de los proyectos de cooperación externa.	Hasta 2021 se ha implementado la estructura de gestión (articulada a la Dirección de Cooperación Internacional de la UNL), que pone en funcionamiento la Fundación, y promueve el levantamiento de fondos para al menos 1 proyecto de investigación y 1 proyecto de desarrollo social, que serán ejecutados del 2021 al 2023.			50 %	75 %	100 %	Dirección de Investigación, Coordinación de Vinculación con la Sociedad, Dirección de Cooperación Internacional, Procuraduría
P3. Implementación del Centro de negocios y Coworking, para la investigación, validación, desarrollo y trasferencia de emprendimientos a nivel de negocios.	**R.3.1.** Proyecto de Coworking formulado, aprobado y, acondicionado en su obra física y equipamiento para su primera fase.	Proyecto aprobado e implementado en su primera fase.	En el 2019 se adecúa la infraestructura, el equipamiento y la estructura gerencial para el funcionamiento de la primera fase del Centro de Negocios y Coworking.	100%					Coordinación de Vinculación con la Sociedad. FJSA, Carrera Administración Empresas
	R.3.2. Iniciativas empresariales de la UNL identificadas y estudiadas bajo la estrategia de Coworking, como parte de la primera fase de implementación.	Número de iniciativas estudiadas y validadas.	Hasta 2020 se han priorizado y realizado estudios de mercado y pertinencia de potenciales productos de la UNL, que se configuran y desarrollan en al menos una iniciativa empresarial por cada facultad y de la UED.	3	3				Coordinación de Vinculación con la Sociedad, Carrera de Administración Empresas de la FJSA, otras facultades y carreras afines

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P3. Implementación del Centro de negocios y Coworking, para la investigación, validación, desarrollo y trasferencia de emprendimientos a nivel de negocios.	**R.3.3.** Iniciativas empresariales del entorno de la ciudad y provincia de Loja y de la Región Sur del Ecuador, mediante la estrategia de Coworking, estudiadas, configuradas y validadas a nivel de negocios.	Número de iniciativas empresariales validadas.	Al 2022 bajo la estrategia de Coworking, las carreas afines a negocios de la UNL han estudiado y validado a nivel de negocios al menos 100 iniciativas empresariales demandadas por los actores económicos de la ciudad y provincia de Loja y de la Región Sur.		30	30	40		Coordinación de Vinculación con la Sociedad, Carrera de Administración Empresas de la FJSA, otras facultades y carreras afines
	R.3.4. Emprendimientos validados a nivel de negocios mediante la estrategia de Coworking, transferidos a empresas aliadas y posicionados como negocios propios de los graduados y monitoreados mediante el seguimiento a graduados.	Número de emprendimientos transferido.	Al 2023 al menos 50 emprendimientos validados y configurados como negocios se han transferidos a empresarios y aliados estratégicos.	10	10	10	10	10	Coordinación de Vinculación con la Sociedad Carrera de Administración. Empresas de la FJSA, otras Facultades y carreras afines
		Número de graduados con emprendimientos insertados en el mercado	Al 2023 al menos 50 graduados de las diferentes carreras de la UNL, han logrado desarrollar e insertar sus negocios en el mercado, mediante la estrategia de coworking.		10	10	15	15	Coordinación de Vinculación con la Sociedad, FJSA, Carrera Administración. Empresas, facultades y carreras.
P4. Creación de la Escuela o Centro de Posgrado de la UNL, que aporta a la diversificación de servicios en atención a las demandas de formación de 4to. nivel de la Región Sur del Ecuador.	**R.4.1.** Estudio de factibilidad técnica y económica para la sostenibilidad del Programa (Escuela de Posgrado), realizado para su implementación futura.	% de avance del estudio de factibilidad técnica y de sostenibilidad económica.	Al 2021 se cuenta con el estudio de factibilidad técnica y de sostenibilidad económica de la Escuela de Posgrado, para su implementación futura a través de la Empresa Pública de la UNL.		30%	70%			Vicerrectorado Académico, Coordinación de Posgrado.
	R.4.2. Estudios y diseños arquitectónicos para la construcción o repotenciación de la infraestructura centralizada de la Escuela o Centro de Posgrado, realizados y aprobados.	% de avance de los estudios y diseños.	Al 2022 se cuenta con los estudios y diseños arquitectónicos para la construcción de la infraestructura centralizada de la Escuela o Centro de Posgrado aprobados, donde se concentra la gestión y desarrollo de la formación de cuarto nivel			50%	50%		Vicerrectorado Académico, Dirección de Desarrollo Físico, Coordinación de Posgrado.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P5. Reactivación de la Imprenta y Editorial Universitaria.	**R.5.1.** Proyecto de reactivación de la Imprenta y Editorial Universitaria, formulado, aprobado y cofinanciado.	% de avance del Proyecto.	Al 2020 se ha formulado y aprobado el Proyecto de reactivación de la Imprenta y Editorial y, se inicia la estrategia de búsqueda de cofinanciamiento.	50%	50%				Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección de Comunicación
	R.5.2. Imprenta y Editorial Universitaria reactivada en apoyo a la producción y difusión intelectual de la docencia, investigación, vinculación con la sociedad y de la gestión institucional.	% de avance en proceso de reactivación de la Imprenta y Editorial Universitaria.	Entre el 2021-2023 se ha reactivado de manera progresiva la Imprenta y Editorial Universitaria para atención de las demandas de las funciones sustantivas y de la gestión institucional para su difusión en lo local, nacional e internacional.			50%	75%	100%	Coordinación General Administrativa Financiera, DirecciónAdministrativa, Dirección de Comunicación
P6. Modernización de la infraestructura física de los campus la Argelia y Central.	**R.6.1.** Nueva infraestructura física de los campus la Argelia y Central, diseñada, aprobada, financiada y ejecutada para la modernización de los escenarios de aprendizaje, de bienestar estudiantil y de la gestión administrativa.	Número de proyectos diseñados, y financiados en proceso de ejecución.	Al 2023 se ha proyectado la construcción de al menos 4 proyectos de nueva infraestructura para la ampliación, integralidad y el aseguramiento de la calidad de los servicios de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, el bienestar universitario y con la generación de recursos de autogestión.		1	1	1	1	Coordinación General Administrativa Financiera, Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección de Desarrollo Físico, Dirección Administrativa, Dirección de Bienestar Universitario, decanatos
	Las obras proyectadas son:								
	R.6.1.1. Biblioteca Central	% de construcción de la Biblioteca Central.	Al 2022 se cuenta con nueva infraestructura para la modernización y centralización de los servicios de biblioteca.		20%	30%	50%		Vicerrectorado Académico, Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección de Desarrollo Físico

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P6. Modernización de la infraestructura física de los campus la Argelia y Central.	**R.6.1.2.** Centro de Convenciones	% de construcción del Centro de Convenciones.	Al 2023 se cuenta con los estudios y mecanismo de financiamiento para la infraestructura del Centro de Convenciones, con fines de fomento de la autogestión y la promoción y desarrollo de la Universidad.				50%	50%	Vicerrectorado Académico, Dirección de Desarrollo Físico, Dirección de Planificación y Desarrollo
	R.6.1.3. Residencia Universitaria	% de construcción de la Residencia Universitaria.	Al 2023 se cuenta con los estudios y mecanismo de financiamiento para la infraestructura de residencia con fines de alojamiento a estudiantes con criterios de excelencia y atención a grupos vulnerables.				20%	40%	Vicerrectorado Académico, Dirección de Desarrollo Físico, Dirección de Planificación y Desarrollo
	R.6.1.4. Centro-Escuela de Posgrado	% de repotenciación del Centro de Posgrado.	Al 2022 se cuenta con infraestructura optimizada/repotenciada para el funcionamiento de los servicios de posgrado, que facilita y promueve la autogestión y el desarrollo de la formación de cuarto nivel en la Región Sur.		20%	40%	40%		Vicerrectorado Académico, Dirección de Desarrollo Físico, Dirección de Planificación y Desarrollo
	R.6.1.5. Centro Integral de Laboratorios (Parque Científico)	% de construcción y equipamiento del Centro Integral de Laboratorios.	Al 2023 se cuenta con nueva infraestructura para la implementación del Centro Integral de Laboratorios de la UNL que promoverá el desarrollo científico, tecnológico e innovación.			20%	40%	40%	Vicerrectorado Académico, Dirección de Desarrollo Físico, Dirección de Planificación y Desarrollo
	R.6.1.6. Hospital Veterinario	% de construcción del Hospital Veterinario.	Al 2022 se cuenta con una nueva infraestructura para el funcionamiento de los servicios veterinarios, que facilitará la investigación, la vinculación y las prácticas preprofesionales y profesionales.		20%	40%	40%		Dirección de Desarrollo Físico, Dirección de Planificación y Desarrollo, Vicerrectorado Académico

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P6. Modernización de la infraestructura física de los campus la Argelia y Central.	**R.6.1.7.** Bloque de Laboratorios y Biblioteca de la Salud Humana	% de construcción del Bloque de Laboratorios y Biblioteca de la Facultad de la Salud Humana.	Al 2022 se cuenta con una nueva infraestructura para la integración de los servicios de laboratorio y biblioteca de la FSH que facilitará la investigación, la vinculación y las prácticas preprofesionales y profesionales.		20%	50%	30%		Dirección de Desarrollo Físico, Dirección de Planificación y Desarrollo, Vicerrectorado Académico
	R.6.1.8. Escenarios deportivos (piscina y otros)	% de repotenciación y construcción de Escenarios Deportivos.	Al 2023 se cuenta con el 80 % de la nueva infraestructura para el complejo deportivo que fomenta el desarrollo de la práctica del deporte amateur, la salud y la el bienestar universitario de toda la comunidad universitaria y aledaña.			20%	50%	80%	Dirección de Desarrollo Físico, Dirección de Planificación y Desarrollo, Vicerrectorado Académico Facultad de Educación,el Arte y la Comunicación
P7. Investigación, generación y transferencia de datos e información territorial en contribución al desarrollo de la Región Sur del Ecuador.	**R.7.1.** Centro de Investigaciones Territoriales CIT de la UNL, reactivado y fortalecido en su concepto, estructura y funcionalidad.	% de reactivación e innovación de los servicios del CIT.	Al 2020 el CIT cuenta con un nuevo modelo de gestión, que fortalece su acción y sus servicios especializados, como aporte principal al desarrollo de la investigación científica y el monitoreo territorial para toma de decisiones desde lo local.	50%	50%				Dirección del CIT, Dirección de Investigación decanatos, direcciones de carrera
	R.7.2. Estudios e investigaciones realizadas, que aportan a la generación de conocimiento científico para la gestión territorial, al servicio de la UNL, GADs e instituciones públicas y privadas que lo requieran.	Número de estudios o investigaciones.	Al 2023 el CIT ha desarrollado al menos 20 estudios o investigaciones territoriales en coordinación con las carreras afines a su función y naturaleza, y contribuyen al desarrollo del territorio de la provincia, la Región Sur y el contexto binacional con el Perú.		5	5	5	5	Dirección del CIT, decanatos, direcciones de carrera, dirección de Investigación

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	META DEL INDICADOR	DESGLOSE DE LA META ACUMULADA					RESPONSABLES
				2019	2020	2021	2022	2023	
P8. Reactivación de la acción binacional de la UNL en el marco de las potencialidades de cooperación nacional e internacional para el desarrollo de la academia, la ciencia y la tecnología que incide en el desarrollo e integración de la Región Fronteriza Ecuador – Perú	**R.8.1.** Consorcio Catamayo para la gestión del Centro Binacional de Formación Zapotepamba (CBFZ), reactivado en su estructura, finalidad, sostenibilidad y proyección en lo local y binacional.	% del avance del proceso de innovación del Consorcio Catamayo para ampliar la gestión del CBFZ.	Al 2021 el Consorcio Catamayo para la gestión del CBFZ, cuenta con un nuevo marco legal y modelo de administración que amplia y fortalece sus fines, estructura y acción, para reactivar la formación técnica y tecnológica, la promoción del desarrollo local y la cooperación binacional.		50%	100%			Consorcio Catamayo, Rectorado y Vicerrectorado Académico, Dirección del CBFZ, Procuraduría, Dirección de Planificación y Desarrollo
	R.8.2. Centro Binacional de Formación Zapotepamba, fortalecido en su estructura, políticas planeamiento y capacidad de gestión, con enfoque loca l y binacional, reactivar los servicios de formación, la investigación y la Vinculación con la Sociedad.	% del Plan de reactivación aprobado y ejecutado.	Al 2023 el CBFZ, progresivamente ha implementado estrategias y proyectos que fortalecen su accionar y servicios con enfoque binacional, la ampliación de la oferta en la formación técnica, tecnológica y educación continua, así como la investigación y, la Vinculación con la Sociedad, vía proyectos socio-productivos y servicios especializados.		25%	50%	75%	100%	Coordinación de Vinculación Dirección del CBFZ, Cooperación Internacional, Dirección de Planificación y Desarrollo
	R.8.3. Mecanismos de cooperación con Universidades afines de la región fronteriza del norte de Perú y sur del Ecuador, acordados e implementados para el fortalecimiento de la academia, la ciencia y la tecnología y su contribución a la integración fronteriza.	Número de convenios establecidos para iniciativas binacionales.	Hasta el 2023 el Consorcio Catamayo-UNL, ha formalizado acuerdos y acciones conjuntas con al menos 2 universidades del Perú y 2 del Ecuador, para la formación tecnológica, grado y posgrado, prácticas profesionales y preprofesionales y, el desarrollo de proyectos de investigación y de vinculación con la sociedad y el sistema productivo de bienes y servicios.		1	1	1	1	Rectorado, Consorcio Catamayo, Cooperación Internacional, Procuraduría

10. PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El sistema de seguimiento y evaluación debe responder a tres preguntas claves: ¿qué evaluar?, ¿para qué evaluar? y ¿en qué momentos evaluar?; sus respuestas definen los avances o logros alcanzados y los mecanismos o estrategias de reorientación y decisión.

10.1. Concepción y características

Un buen sistema de seguimiento y evaluación asegura la consecución de los resultados de la planificación. El PEDI institucional es un instrumento que debe estar sujeto a revisión y análisis de manera sistemática. Para ello cabe responder dos preguntas claves: ¿Qué evaluar? y ¿Para qué evaluar? en el primer caso, es necesario determinar los momentos del proceso en los que se hace necesario evaluar para conocer los avances o logros, y esto puede ayudar a definir si la evaluación va a ser intermedia y/o final. Respecto a la segunda pregunta, la respuesta está en torno a los productos principales que se espera de lo planificado en términos de resultados, efectos e impactos.

La evaluación se realiza en base a las siguientes condiciones básicas:

1. Un equipo humano que lidere el proceso, que defina entre otros elementos: la metodología, las actividades, los responsables, el cronograma de trabajo, los instrumentos, las acciones de fortalecimiento o de sanción, etc.
2. Contar con una base de datos informativa cuantitativa y cualitativa suficiente sobre el PEDI como informes de la ejecución de actividades, estadísticas referenciales asociadas a sus metas y actividades, entre otras.
3. Disponer de los instrumentos participativos y de una plataforma informática adecuada para emplear en la evaluación de acuerdo a los requerimientos, momentos y actores.
4. Establecer los usos que se podrá dar a los resultados de la evaluación y cómo se insertarían en las políticas de reajuste o actualización del PEDI.

10.2. Sistema de seguimiento y evaluación

10.2.1. Momentos, instancias e informes del seguimiento y evaluación

El seguimiento se efectuará de manera permanente y con hitos de control en forma trimestral, utilizando la plataforma informática en la que se instalará un sistema de alertas para verificar el cumplimiento o no de las actividades programadas en los POA. El trabajo se realizará a través de una estructura orgánica institucionalizada que integra a equipos técnicos de planificación en cada facultad y de las funciones sustantivas, los que actuarán bajo las directrices y supervisión general de la Dirección de Planificación y Desarrollo.

De cada evaluación se levanta un informe trimestral, el mismo que reporta por un lado, el nivel de avance en la ejecución de los POA y PAC de cada una de las facultades, de las funciones sustantivas y de la Gestión administrativa y, por otro, contemplará las respectivas observaciones y recomendaciones para la retroalimentación y la implementación de las correcciones o ajustes.

Para el tema de la evaluación del PEDI y respondiendo a las preguntas claves, se plantea tres momentos de evaluación:

a) Evaluación anual: que dará cuenta de los resultados obtenidos en cada año (POA) y su avance o acumulado con el PEDI. Igualmente se levantará el informe anual con las respectivas recomendaciones para, si procede efectuar su reajuste en el próximo período.

b) Evaluación intermedia: que se realizará al final del período del actual Gobierno del Ecuador (2021), con el fin de determinar la necesidad o no de actualizar el PEDI en función de los cambios y proyecciones que proponga la nueva administración nacional.

c) Evaluación final: que dará cuenta de los resultados, efectos e impactos obtenidos en el período 2019-2023. Esta evaluación tiene el propósito de verificar el cumplimiento de lo programado en todo el horizonte temporal del PEDI y propondrá recomendaciones para el nuevo quinquenio, en particular para aquellos proyectos estratégicos que superan dicho horizonte.

10.2.2. Proceso de gerenciamiento para el seguimiento y evaluación

Para la implementación, seguimiento y evaluación del PEDI 2019-2023, se ha configurado las siguientes herramientas programáticas y operativas:

- Las matrices del despliegue de los objetivos del PEDI, que cuenta con 5 objetivos estratégicos (OE): OE1. Docencia, OE2. Investigación, OE3. Vinculación con la Sociedad, OE 4: Gestión Administrativa y el OE5: Proyectos Estratégicos (integrales, transversales y emblemáticos). Estos 5 objetivos contienen 29 proyectos y 107 resultados, cuyos indicadores y metas son medibles y con su distribución plurianual.
- Para la ejecución de cada uno de los proyectos de los objetivos estratégicos mencionados, se contará con los correspondientes Planes Operativos Anuales (POA), los cuales asimismo cuentan con los indicadores, metas y actividades específicas.
- Para los procesos de adquisición de bienes y servicios que serán derivados de los POA, se contará con los Planes Anuales de Contrataciones (PAC), los cuales estarán alineados al presupuesto anual de inversión (PAI).

Estos instrumentos que se integran como módulos de la plataforma electrónica SIPEDI, son la base para la implementación del sistema de Seguimiento y Evaluación. Este sistema, para su implementación y desarrollo en términos macro requiere de un **proceso de gerenciamiento interno del PEDI**, con sus roles y responsabilidades del nivel gerencial y del técnico y administrativo.

El referido gerenciamiento interno para el seguimiento y evaluación del PEDI, se basa en la capacidad que tiene la UNL a través de quienes les compete esta responsabilidad que, en su orden jerárquico corresponde a: Órgano Colegiado Superior (OCS), Rectorado, Vicerrectorado Académico, Direcciones de las Funciones sustantivas, Coordinación General Administrativa Financiera, Direcciones de los decanatos, la Dirección de Planificación y Desarrollo y la Dirección de Unidad de Telecomunicaciones e Información.

En términos operativos y liderado por la Dirección de Planificación y Desarrollo y en coordinación con las Direcciones de las Funciones sustantivas y las Direcciones de los decanatos, el esquema que se ilustra a continuación (Figura 22) sintetiza de manera cíclica los momentos, procesos y herramientas esenciales de la buena administración y gerencia interna del sistema de seguimiento y evaluación, partiendo del despliegue de los objetivos estratégicos, continuando con la planificación programática (29 proyectos y 109 resultados) que se localizan en el PEDI, hasta llegar a la planificación operativa (POA institucional, los POA de las Facultades y de la Gestión Administrativa).

En otras palabras, la gerencia interna se encarga de la planificación, organización, dirección y ejecución del PEDI, para lo cual se sustenta en procesos gobernantes dirigidos a proporcionar directrices y estrategias para la toma de decisiones, desarrolla procesos administrativos y financieros, desarrolla procesos legales y licitatorios y, maneja equipos humanos para su alta motivación y rendimiento. De ahí que, tanto para la gerencia de los proyectos de las funciones sustantivas de Docencia, Investigación y Vinculación con la Sociedad y de la Gestión Administrativa, así como de los proyectos estratégicos (integrales, transversales y emblemáticos) del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, los pasos para su implementación, acompañamiento y seguimiento y evaluación, tienen la siguiente secuencia y lógica cíclica año por año:

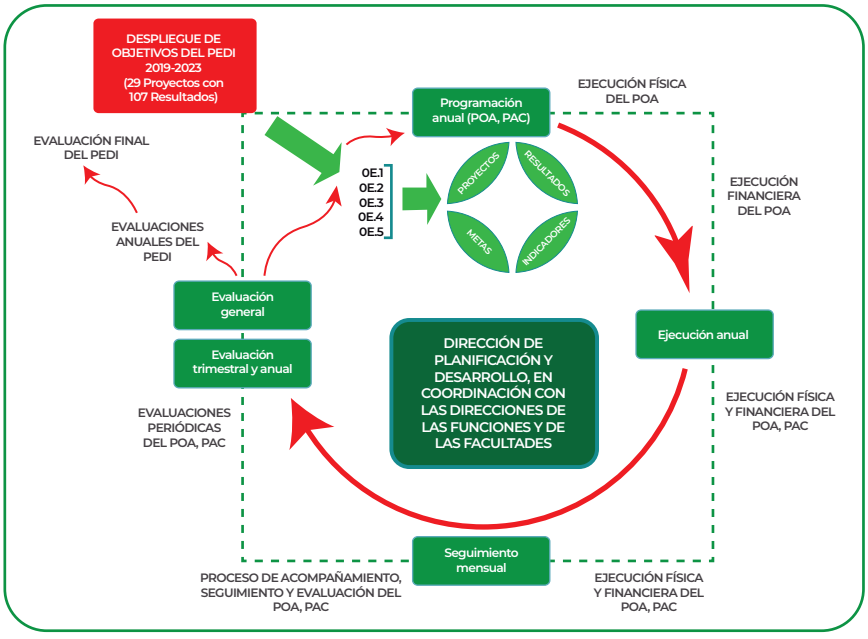


Figura 22. Ciclo del sistema de seguimiento y evaluación del PEDI

11. BIBLIOGRAFÍA

- Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008, última modificación 01-ago.-2018. Disponible en: *http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Agosto2018/a2)%20Base%20legal%20que%20la%20rige%20a%20la%20instituci%C3%B3n/CRE.pdf.*
- Ley Orgánica de Educación Superior, Registro Oficial Suplemento 298 de 12oct.-2010, última modificación 02-ago.-2018. Vigente. Disponible en: *https://www.uazuay.edu.ec/sites/default/files/public/uazuay-LOES-2018Codificada.pdf.*
- Consejo Académico – Administrativo Superior, Acreditada-Resolución N°003_CONEA-2010-111-DC. Disponible en: *https://unl.edu.ec/sites/default/files/contenido/transparencia/estatuto_organico_unl_escaneado_enviado_al_ces_24_enero_2017.pdf.*
- Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mayo 2016. Disponible en: *http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-dedesarrollo-sostenible.pdf.*
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida.
- Movimiento Transformación Universitaria TU (2019). Programa de Gobierno Universitario 2019-2023
- Gerrit Burgwal, Juan Carlos Cuéllar (1999).Planificación Estratégica y Operativa aplicada a Gobiernos Locales. Quito-Ecuador SNV
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES (2012. Guía Metodologíca de Planificación Institucional. Disponible en: *https://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploaddowloads/2016/03/GUIADE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf*
- De Souza, S. J., Cheaz, J., Santamaría, J., Mato, B. M. A., Valle, L. M. S., Gomes, C. A. M., Salazar, L., Maestrey, A., Rodríguez, N., Sambonino, P. y Álvarez-González, F. J. 2005. La Innovación de la Innovación Institucional. De lo Universal, Mecánico y Neutral a lo Contextual, Interactivo y Ético desde una Perspectiva Latinoamericana. Red Nuevo Paradigma. Quito, Ecuador
- Larrea Santos, E. y Granados Boza, V. (2016). El sistema de educación superior para la sociedad del buen vivir basada en el conocimiento: el caso ecuatoriano. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Sánchez Costa, Enrique, Retos de la educación superior en América Latina: el caso de República Dominicana. Ciencia y Sociedad [en línea] 2017, 42 (enero-marzo): [Fecha de consulta: 13 de enero de 2019] Disponible en: *http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87050902002.*
- Programa Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza, Capítulo Ecuador, mayo 2015. Disponible en : *https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/PLAN-BINACIONAL-DE-DESARROLLO-CAPITULO-ECUADOR.pdf*
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. Agenda Zonal - Zona 7 Sur, 2015. Disponible en: *https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Agenda-zona-7.pdf*

12. ANEXOS

Anexo 1. Secuencia metodológica, técnicas y herramientas participativas

Cuadro 17. Proceso metodológico participativo para la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019 -2023

Objetivo:	**Resultados parciales esperados:**	**Tiempo estimado:**
Construir participativamente el marco orientador estratégico de la Universidad Nacional de Loja para el período 2019-2023.	• Plan Estratégico formulado y socializado con el personal docente, administrativo y de trabajadores de la UNL.	Cincoz meses en los que se desarrollarán cuatro fases: **1)** Diagnóstico situacional; **2)** Definición de los planteamientos estratégicos; **3)** Definición de proyectos y resultado esperados; y, **4)** Elaboración del POA y PAC 2019, con los lineamientos orientadores del PEDI.

Pasos de la metodología seguida en el proceso de planificación:	**Instrumentos requeridos**
PRIMER MOMENTO: TALLER DE ANÁLISIS SITUACIONAL	
Este taller requirió dos días de trabajo: en el día 1 se realizó el análisis de la situación actual de la UNL a través de cuatro grupos de trabajo por cada función sustantiva y por la gestión administrativa, utilizando para ello la herramienta FODA. En el día 2, se efectuó el ejercicio de análisis de las matrices defensivas y ofensivas, producto del cruce de los elementos del FODA, a través de plenarias con los grupos de trabajo La metodología utilizada comprendió cuatro pasos: **1)** Socialización del contexto nacional y binacional, con el fin de que los participantes actualicen su conocimiento sobre la realidad del entorno en el que se desenvuelve la Universidad, lo cual fue la información base para el análisis situacional. **2)** Socialización de los instrumentos metodológicos para el análisis situacional, en este caso se elaboró los formatos de la matriz FODA y de las matrices de combinación del FODA, cuyo uso fue explicado a todos los participantes. **3)** Trabajo de grupos para el análisis situacional por cada eje estratégico: Docencia y formación de Talentos Humanos, Investigación Científica y Tecnológica, Vinculación con la Sociedad y Gestión Institucional, con sus respectivas plenarias. Para este análisis se establecieron los siguientes lineamientos: infraestructura, desarrollo del talento humano, tecnología, equipamiento y modelo de gestión. Para cada lineamiento, el equipo de planificación diseñó matrices con información preliminar de diagnóstico como apoyo para el trabajo de grupos. **4)** Combinación de los elementos del FODA, para establecer los objetivos estratégicos preliminares utilizando las matrices de cruce. Para los trabajos grupales y plenarias se utilizaron papelotes y tarjetas y cada grupo tuvo como facilitador a un integrante del equipo de planificación. RESULTADOS: • Matrices de lineamientos generales como apoyo para el análisis situacional. • Matriz FODA por cada eje estratégico, trabajado por grupos y ajustado en plenarias. • Matrices de cruce de los elementos del FODA como herramienta para definir los lineamientos estratégicos.	Matriz FODA y matrices de combinación de los elementos del FODA

SEGUNDO MOMENTO: TALLER DE ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	
Previo al taller participativo para el análisis y planteamiento estratégico se mantuvo una reunión con las autoridades de la Universidad para analizar los resultados del taller de análisis situacional, profundizando en los objetivos estratégicos preliminares, como insumo para el taller 2. La metodología utilizada comprendió cinco pasos: **1)** Exposición sobre la filosofía de la transformación universitaria y las estrategias preliminares surgidas del diagnóstico, lo cual fue coordinado con las autoridades de la Universidad y que sirvió de insumo para el trabajo en este taller. **2)** Definición de la VISIÓN de la UNL. La metodología para generar insumos para la visión contempló tres pasos: **2.1** Definición del horizonte temporal, habiéndose consensuado que para conseguir los objetivos de transformación universitaria se requieren al menos 10 años, lo que implica que la Visión se plantee para el año 2030. **2.2** Definición de la Visión de cada eje estratégico, para lo cual los grupos se apoyaron en preguntas generadoras respondidas a través de tarjetas, como, por ejemplo: ¿Cómo queremos ver al eje estratégico X en el año 2030? o ¿A dónde quiere llegar ese eje estratégico en el año 2030? Las tarjetas se agrupan por temas relacionados lo que sirve de apoyo para la redacción de una propuesta de la visión que luego se socializa para validarla en plenaria, obteniéndose finalmente la visión compartida de cada eje estratégico. **2.3** Consolidación de la Visión Institucional. Con el apoyo del equipo de planificación, se redacta un borrador de la Visión consolidada con base a las Visiones de los ejes estratégicos, la que se socializa, se ajusta y se define en plenaria.	Marco ideológico para la transformación universitaria. Metodología de tres pasos para la definición de la Visión.
3) Definición de los objetivos estratégicos y líneas de acción. Los lineamientos para el análisis estratégico se fundamentaron en el marco ideológico referencial de la Universidad y en la Visión institucional y se apoyaron en los resultados del Análisis Situacional. En base a ello, se definieron cuatro ámbitos o ejes de actuación/gestión de la Universidad: Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión Administrativa y para cada uno de ellos se elaboró un Objetivo Estratégico, basado en la Visión de cada eje. Los lineamientos estratégicos definidos en el Taller 1, producto del análisis de las fuerzas impulsoras que provienen de las Fortalezas y Oportunidades priorizadas y de las fuerzas restrictivas que provienen de las Debilidades y Amenazas priorizadas, son la base para la determinación de las líneas de acción. A través de trabajos grupales por cada eje estratégico y apoyado por una matriz de lineamientos estratégicos y líneas de acción diseñada por el equipo de planificación, se establecieron las principales líneas de acción para cada Objetivo Estratégico.	Matriz de lineamientos estratégicos y líneas de acción por cada eje.
4) La metodología empleada para redefinir la misión, fue a través de preguntas orientadoras, como, por ejemplo: ¿Cuál es la razón de ser de la UNL? ¿Qué nos diferencia de otras Universidades? ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales productos o servicios? ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales clientes o usuarios? Se utilizó tarjetas para responder estas preguntas, las que fueron agrupadas. Luego un grupo designado elaboró un borrador que se puso a consideración de los participantes para su ajuste y resolución.cada Objetivo Estratégico.	Metodología de preguntas generadoras para la redefinición de la Misión.
5) Finalmente, se determinaron los valores que guiarán la aplicación del Plan Estratégico. Para esto se expuso una metodología que relaciona la misión y visión institucional con los conceptos de los valores. A continuación, se realizó una lluvia de ideas sobre los valores que los integrantes de la UNL creen necesario tomar en cuenta y personalizarlos en la aplicación del Plan. De esta lluvia de ideas se seleccionó cuatro valores en plenaria, los que fueron conceptualizados y se preguntó ¿Cómo estos valores se internalizan en la UNL? Las respuestas se organizaron y consolidaron con lo que se culminó definiendo los valores institucionales, su concepto y las prácticas cotidianas con las que se visibilizan.	Metodología de conceptualización y de la aplicación de valores en la práctica cotidiana.

TERCER MOMENTO: TALLER DE ELABORACIÓN DE PROYECTOS Y RESULTADOS	
Secuencialmente, los productos del Taller 2 son los principales insumos para el Taller 3. Por tanto, para la definición de los proyectos y resultados se aplicó una metodología de tres pasos: **1)** Análisis de los lineamientos estratégicos para la definición de los proyectos que componen el Plan Estratégico. Para ello se facilitó una matriz con los lineamientos estratégicos definidos en los talleres anteriores con la tarea de que cada grupo por eje estratégico convierta estos lineamientos en programas. **2)** Análisis de las líneas de acción para la definición de resultados de cada proyecto. De la misma forma, el equipo de planificación facilitó una matriz con las líneas de acción por lineamiento estratégico y eje, con la tarea de que los grupos definan los resultados que corresponden a los proyectos **3)** Priorización de proyectos. En plenaria se socializaron los proyectos de cada programa y eje para luego aplicar una metodología de priorización de proyectos con parámetros calificados por los participantes. Los proyectos con las mayores calificaciones pasaron al POA del año 1.	Matriz de lineamientos estratégicos y líneas de acción para definir proyectos y resultados. Matriz de criterios para priorización de proyectos.
CUARTO MOMENTO: ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS OPERATIVOS	
Con los insumos obtenidos en el Taller del tercer momento, esto es proyectos y resultados y los proyectos priorizados para el año 1, el Equipo de planificación diseñó una Guía Metodológica, tanto para la elaboración del POA como para la elaboración del PAC. Estas Guías contienen los siguientes elementos: Guía metodológica para el POA · Base legal. · Objetivo. · Roles de las Unidades Académico Administrativas. · Organización de equipos de trabajo por facultades, funciones sustantivas y Gestión Administrativa. · Identificación de información base para la formulación del POA. · Definición de actividades y elementos de la matriz del POA. · Uso de la plataforma virtual para cargar el POA de cada facultad o unidad académico administrativa. · Revisión y aprobación del POA de cada facultad o unidad académico administrativa. Guía metodológica para el PAC · Base legal. · Contenido del PAC. · Definiciones básicas. · Insumos para la elaboración del PAC. · Objetivo, ámbito de aplicación, políticas y procedimientos. · Directrices para la elaboración del PAC. · Fases para la elaboración del PAC. · Políticas. · Formato del PAC (matriz). · Procedimiento para el uso de la plataforma tecnológica para el ingreso de datos del PAC de las facultades y unidades académico administrativas. · Revisión y aprobación del PAC. Las guías fueron socializadas en talleres con los actores claves, como también se capacitó en el uso de la plataforma virtual para el POA y el PAC que se diseñó con el apoyo de la Unidad de Telecomunicaciones e Información de la UNL. Todo el proceso fue facilitado por el equipo de la Dirección de Planificación y Desarrollo e incluyó actividades de acompañamiento a través de reuniones, talleres y revisión por pares. El seguimiento se lo realizó mediante la revisión de cada POA y PAC en la plataforma virtual y con los administradores de la misma.	Matriz consolidada de proyectos y resultados distribuida por facultades, funciones sustantivas y Gestión Institucional. Matriz POA. Matriz PAC, Plataforma virtual.

Anexo 2. Planteamiento estratégico

Cuadro 18. Líneas de acción de los lineamientos estratégicos de cada Eje

EJE 1. DOCENCIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
OE1. Desarrollar la docencia a nivel de grado y posgrado con pertinencia social, excelencia académica, innovación y enfoque humanista e intercultural.	**LE1.** Posicionamiento de la docencia de excelencia.	Categorizar a la institución entre las mejores universidades del Ecuador con proyección internacional.
	LE2. Fortalecimiento de facultades y carreras de la UNL.	Desarrollar una propuesta de reestructuración organizacional y por dominios científicos, tecnológicos y humanísticos de las facultades por departamentos y secciones para un mejor desarrollo de la actividad docente y diversificación de la oferta académica.
		Reestructuración fundamentada y periódica de actualización de perfil y de mallas curriculares de las carreras de las facultades por asignaturas obligatorias (básicas) y optativas.
		Promover la acreditación nacional e internacional de las carreras de grado UNL (elaboración del plan emergente de acreditación de carreras de la UNL).
		Convenios de cooperación docente para la internalización del conocimiento (América, Europa, Asia, África, Oceanía).
		Promover el uso de un sistema de información académica científica entre la comunidad de la UNL.
		Crear laboratorios docentes de enseñanza-aprendizaje por facultades en incubación de empresas.
		Convenios con empresas públicas y empresas privadas externas para prácticas preprofesionales, movilidad e inserción laboral de docentes y estudiantes.
		Gestión estratégica de proyectos, líneas, grupos y redes nacionales e internacionales para investigación y movilidad docente y estudiantil.
		Crear el repositorio institucional académico de pregrado, educación a distancia y posgrado.
		Diseñar e implementar las revistas del docente universitario (investigación, innovación y desarrollo), a través del Vicerrectorado Académico.
	LE3. Fortalecimiento del Talento Humano.	Originar espacios continuos de debates académicos, diálogos, reflexiones, conferencias, cafés científicos, etc., entre docentes y estudiantes para fortalecimiento del pensamiento en las diferentes aulas magnas de las facultades de la UNL.
		Mejorar el **Sistema de evaluación docente** para el reconocimiento del desempeño académico en la UNL.
		Implementar un programa de formación, a nivel de maestrías de investigación, formación de doctores, formación posdoctoral y de actualización continua y diversificada por facultades académicas, para docentes titulares y no titulares.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
OE1. Desarrollar la docencia a nivel de grado y posgrado con pertinencia social, excelencia académica, innovación y enfoque humanista e intercultural.	**LE3.** Fortalecimiento del Talento Humano.	Crear convenios internos tripartitos entre el instituto de Idiomas de la UNL y otras instituciones externas para obtener la certificación de la acreditación internacional del idioma inglés de sus docentes, estudiantes y la comunidad en general: Cambridge English Advanced (CAE), Cambridge English First (FCE), Cambridge English Key (KET), Cambridge English Proficiency (CPE), Celpe-Bras, Certificación Local, Certificación Nacional, IELTS, TOEFL, PET, KET, FCE, CAE, etc.
		Potenciar los diferentes medios de comunicación de la UNL como la radio y canal TV universitaria, a través de programaciones culturales en castellano, inglés y otros idiomas.
	LE4. Mejoramiento de la docencia en el nivel de posgrado.	Desarrollar una cultura organizacional de posgrado.
		Gestionar la normativa académica de posgrado.
		Formular e implementar el plan de formación, capacitación y perfeccionamiento de los docentes de la UNL.
		Diseñar programas de maestría con oferta temporal y programa de maestría de investigación continua en modalidad presencial, semipresencial y virtual.
		Formular e implementar el plan de capacitación en valores, cultura, pedagógica, por especialidad y para el diseño y elaboración de material didáctico de posgrados y formación continua de posgrado (presencial, semipresencial y virtual) del personal docente de posgrados de la UNL.
		Desarrollo de convenios marcos para crear posgrados compartidos e insertar profesores de universidades nacionales e internacionales.
		Desarrollar líneas, grupos, redes académicas de docentes de posgrado.
		Diseñar e implementar un portafolio de fondos de reinversión de rentas de posgrados y educación continua para garantizar la sostenibilidad económica institucional en sus diferentes modalidades, a través de la creación de portafolios de fideicomisos financieros y de una empresa pública.
		Diseñar e implementar la plataforma de cursos abiertos de posgrado (open campus).
		Crear la unidad académica de reinversión de rentas de los programas de formación de cuarto nivel y continua para la sostenibilidad económica de los programas de formación académicos de la UNL.
	LE5. Mejoramiento de la docencia en el nivel de posgrado.	Creación/fortalecimiento de extensiones universitarias regionales, nacionales e internacionales en las modalidades presencial, abierta y a distancia, posgrado y de formación continua.
		Diseño e implementación del edificio central de posgrados de la UNL.
		Dotación de salas para reuniones de estudiantes, docentes y directivos en las diferentes facultades.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
OE1. Desarrollar la docencia a nivel de grado y posgrado con pertinencia social, excelencia académica, innovación y enfoque humanista e intercultural.	**LE5.** Mejoramiento de la docencia en el nivel de posgrado.	Diseño, construcción y equipamiento de laboratorios centralizados (1 laboratorio para la facultad de la Salud Humana y 1 laboratorio centralizado para el resto de facultades).
		Adecuación y equipamiento de los laboratorios para prácticas de docentes y estudiantes de distintas facultades.
		Uso de software libre y contratación de programas informáticos (R Studio, SPSS, R Studio, Matlab, Matemática, Eviews, otros).
		Desarrollo de soporte tecnológico: bibliotecas virtuales, base de datos científicas, plataformas tecnológicas (internas y externas como el Entorno Virtual de Aprendizaje-UNL, Canvas, otros).
	LE6. Consolidar la comunidad universitaria	Dotar de equipamiento básico para el desarrollo de las clases de docentes en los aularios de las diferentes facultades (pizarras interactivas, televisores interactivos, infocus, bancas, etc.).
		Fortalecer la integración de docentes de acuerdo a sus dominios científicos en las facultades.

EJE 2. INVESTIGACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
OE2. Contribuir a la generación, innovación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos por dominios, valorando los saberes ancestrales de las diversas culturas y artes, articulados a la docencia y vinculados a la problemática de los sectores sociales del entorno zonal, nacional e internacional.	**LE1.** Investigación científica tecnológica e innovación pertinente, oportuna y orientada a la comprensión y solución de la problemática y al mejoramiento productivo de la Región Sur del Ecuador.	Construcción y desarrollo participativo de los dominios científicos orientadores del desarrollo de la investigación, relacionados con las potencialidades internas y las condiciones de la Región Sur de Ecuador.
		Estructura administrativa financiera, tecnológica y normativa institucional acorde a las demandas de los procesos investigativos, la cooperación nacional e internacional y los dominios científicos.
		Mecanismos y procesos de experimentación realizados en espacios físicos, escenarios y laboratorios centralizados en un mismo espacio y ambiente de investigación.
		Gestión de la investigación jerarquizada y reconocida a nivel de Vicerrectorado.
		Fortalecimiento de la cooperación nacional e internacional en el marco del intercambio científico y el fortalecimiento de redes que potencien las capacidades institucionales.
	LE2. Procesos investigativos articulados a la formación del talento humano y la vinculación con los actores del desarrollo zonal y nacional.	Desarrollo de las capacidades del talento humano para la identificación y ejecución de la investigación en los diferentes campos del conocimiento científico y tecnológico.
		Sistema de incentivos y motivación para el desarrollo de una investigación generadora de capacidades humanas y productos científicos permanentes.
		Impulso de la difusión, comunicación y transferencia de la producción científica en medios internos, locales, nacionales e internacionales.
		Fortalecimiento de las quintas Experimentales de: Punzara, Zapotepamba, El Padmi y el Chilco para convertirlas en Centros de Investigación-Desarrollo, vinculados efectivamente con su entorno inmediato y mediato.
	LE3. Investigación colaborativa que promueve el desarrollo de estructuras asociadas e inclusivas en la generación de conocimientos científicos y la masificación de la práctica de investigar.	Estructuras y redes de investigación institucional posicionadas y reconocidas en el contexto regional, nacional e internacional.
		Entornos de investigación dinámicos, accesibles e innovadores, que promueven la participación y colaboración en la práctica investigativa.
		Sistema de registro y seguimiento de la cooperación basado en la reciprocidad y la complementariedad con organismos locales, nacionales y extranjeros.
	LE4. Recuperación, desarrollo y promoción de los conocimientos ancestrales como sustento del diálogo de saberes y la responsabilidad social para el desarrollo de los pueblos.	Promocionar colectivos para la investigación participativa que recupere y desarrolle los conocimientos ancestrales de los pueblos.
		Escenarios y espacios de reconocimiento y valoración de los saberes populares, que se incorporen al quehacer de la Universidad y su entorno.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
OE2. Contribuir a la generación, innovación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos por dominios, valorando los saberes ancestrales de las diversas culturas y artes, articulados a la docencia y vinculados a la problemática de los sectores sociales del entorno zonal, nacional e internacional.	**LE4.** Recuperación, desarrollo y promoción de los conocimientos ancestrales como sustento del diálogo de saberes y la responsabilidad social para el desarrollo de los pueblos.	Sistema de registro y promoción de los saberes populares recuperados y valorados, al servicio de las demandas sociales y el diálogo de saberes.
	LE5. Investigación formativa como base para la construcción del conocimiento científico y la cultura investigativa.	Desarrollo de las líneas de investigación, a través de proyectos ejecutados en cada carrera, centros y laboratorios, con participación activa de los estudiantes en forma individual y a través de grupos de investigación.
		Promoción y potenciación de los grupos de investigación de estudiantes en las diferentes careras y programas de posgrado que promuevan la cultura de investigación.
		Promoción de las redes y grupos de investigación, de estudiantes en los diferentes programas y carreras de grado y posgrado.

EJE 3. VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
OE3. Desarrollar proyectos participativos, articulados con la docencia e investigación y, ejecutados con pertinencia y responsabilidad social en el contexto local, regional y nacional	**LE1.** Fortalecimiento de la gestión de la Función de Vinculación con la Sociedad, con normatividad, estructura orgánica e infraestructura física y tecnológica.	Definir el marco teórico conceptual de la función de Vinculación con la Sociedad y un modelo de gestión y normatividad acorde a las necesidades internas y del desarrollo regional.
		Elaborar y ejecutar un plan de Vinculación con la Sociedad en cada una de las carreras y facultades, acorde con el marco teórico conceptual y modelo de gestión de la función.
		Desarrollar proyectos para el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de las áreas de vinculación, con recursos propios y externos.
		Desarrollar plataformas tecnológicas de seguimiento, control y monitoreo de los proyectos y convenios de Vinculación con la Sociedad, que incluyan indicadores de calidad de los servicios
	LE2. Vinculación con el sector productivo nacional e internacional.	Fomentar proyectos de vinculación para mejoramiento productivo en relación a las necesidades de desarrollo regional, con la participación estudiantil y de la docencia.
		Desarrollar proyectos de autogestión con el apoyo de la cooperación internacional y las entidades público privadas (educación continua, consultorías, asesorías y servicios), con enfoque de empresa pública o mixta.
	LE3. Vinculación con el sector servicios y el relacionado con la educación y capacitación.	Brindar servicios a los sectores vulnerables aprovechando los espacios, infraestructura y patrimonio de la UNL
		Coordinar convenios con GADs y otras instituciones públicas y privadas para ampliar los servicios que presta la UNL (educación continua, servicios médicos, servicios legales, servicios veterinarios, prácticas preprofesionales).
		Mejorar los servicios médicos y de funcionalidad del Centro de Salud (Hospital Universitario) de Motupe y su proyección hacia un hospital tipo D.
		Coordinar la implementación de un programa de formación profesional, pasantías y prácticas preprofesionales con el apoyo de instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales.
		Impulsar eventos sobre temas académicos y de programas de desarrollo profesional.
		Fortalecer las extensiones universitarias.
		Impulsar la formación técnica binacional en el Centro Binacional de Zapotepamba.
	LE4. Vinculación relacionada con el sector cultural.	Promover actividades culturales, artísticas y deportivas.
		Promoción, difusión y debate de la problemática social, cultural y política.

EJE 4. GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
OE4. Implementar un sistema integral de gestión institucional, desconcentrado, ágil y eficiente, con una cultura organizacional fundamentada en valores, que desarrolle el talento humano y fortalezca las funciones sustantivas y los servicios institucionales, enfocados en la calidad y mejora continua.	**LE1.** Fortalecimiento de la estructura y cultura organizacionales.	Elaborar una nueva propuesta de estructura organizacional.
		Socializar permanentemente la estructura organizacional innovada.
		Proponer directrices e instrumentos para desarrollar una cultura organizacional.
	LE2. Fortalecimiento de los derechos y capacidades, habilidades y destrezas del Talento Humano.	Formular e implementar el plan de capacitación del personal administrativo y de servicios.
		Implementar el manual de valoración y clasificación de puestos.
	LE3. Modernización de la infraestructura física y tecnológica para la gestión administrativa/ institucional.	Elaborar un proyecto integral de modernización y crecimiento urbanístico de la ciudad universitaria “GFE”.
		Plan de reordenamiento territorial y mejoramiento de la infraestructura, física, tecnológica y equipamiento de los campus universitarios.
		Desarrollar y ejecutar el proyecto de regeneración urbana de la Ciudad Universitaria.
		Desarrollar programas de mantenimiento de infraestructura, equipos y maquinarias.
		Elaborar una propuesta de innovación de tecnologías de información, que informatice las diferentes actividades institucionales.

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

AFU	Asociación Femenina Universitaria
CACES	Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
CBFTZ	Centro Binacional de Transferencia y Tecnología Zapotepamba
CBZ	Centro Binacional Zapotepamba
CEAACES	Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
CEDAMAZ	Centro de Estudios y Desarrollo de la Amazonía
CEPOSTG	Centro de Estudios de posgrado
CES	Consejo de Educación Superior
CISAQ	Centro de Investigación y Servicios de Análisis Químico
COPLAFIP	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
CTI	Ciencia Tecnología e Innovación
CUDIC	Centro Universitario de Difusión Cultural
DPD	Dirección de Planificación y Desarrollo
EO	Estatuto Orgánico
EP	Empresa Pública
ETP	Equipo Técnico del Plan
FARNR	Facultad Agropecuaria y de los Recursos Naturales Renovables
FEAC	Facultad de la Educación, el Arte y la Comunicación
FEIRNNR	Facultad de la Energía, las Industrias y los Recursos Naturales no Renovables
FEUE	Federación de Estudiantes Universitarios del Ecuador
FJSA	Facultad Jurídica, Social y Administrativa
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FSH	Facultad de la Salud Humana
GADs	Gobiernos Autónomos Descentralizados
IDISE	Instituto de Investigaciones Socioeconómicas
IPIs	Institutos Públicos de Investigación
LDU	Liga Deportiva Universitaria
LI	Líneas de Investigación
LOES	Ley Orgánica de Educación Superior
LOSEP	Ley Orgánica del Servicio Público
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MDT	Ministerio de Desarrollo Territorial
Mg. Sc.	Magister Scientiae
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social
MSP	Ministerio de Salud Pública
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OT	Objeto de Transformación
OE	Objetivo Estratégico
PhD	Doctor en Filosofía. (Philosophy Doctor)
PNBV	Plan Nacional para el Buen Vivir

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

PND- TV	Plan Nacional de Desarrollo – Toda una Vida
PEDI	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
PAC	Plan Anual de Contratación
POA	Plan Operativo Anual
PAI	Plan Anual de Inversión
PUEAR	Parque Universitario de Educación Ambiental y Recreacional
REAs	Recursos Educativos Abiertos
SAMOT	Sistema Académico Modular por Objetos de Transformación
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SGA	Sistema de Gestión Académica
SERCOP	Servicio Nacional de Contratación Pública
SNCP	Secretaría Nacional de Contratación Pública
SNES	Sistema Nacional de Educación Superior
SIPEDI	Sistema de Información de la Planificación Estratégica Institucional
TICs	Tecnologías de la Información y Comunicación
TT HH	Talento Humano
TUB	Teatro Universitario Bolívar
TV	Televisión
UAA	Unidad Académico Administrativa
UED	Unidad de Educación a Distancia
UNL	Universidad Nacional de Loja
UTI	Unidad de Telecomunicaciones e Información

HIMNO UNL

Letra: Dr. Benjamin Ruiz y Gómez
Música: Maestro Segundo Puertas Moreno

Gloria Loja, por siempre cantemos
Con acento de voz inmortal
Fuimos grandes y hoy más lo seremos
Con el triunfo de nuestro ideal.

I
Al calor de un brillante pasado
Que dio a Loja, blasón de talento,
De hidalguía, de fe y sentimiento,
Nueva vida queremos vivir.

II
La inquietud cultural vigoriza
La conciencia de un pueblo escogido
Que si acaso parece dormido
Hoy despierta a un glorioso existir

IN THESAVRIS SAPIENTIÆ GLORIFICATIO VITÆ
1859

unl Universidad Nacional de Loja

(07) 2547252 | www.unl.edu.ec | /UNLoficial | @UNLOficial | @UNLOficial

Universidad Nacional de Loja

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA

DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019 - 2023

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL TALLER DE ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Ing. GUSTAVO NOVILLO R., gustavonovillo@yahoo.com

Loja, 31 de octubre de 2018

METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DEL PEDI 2019-2023

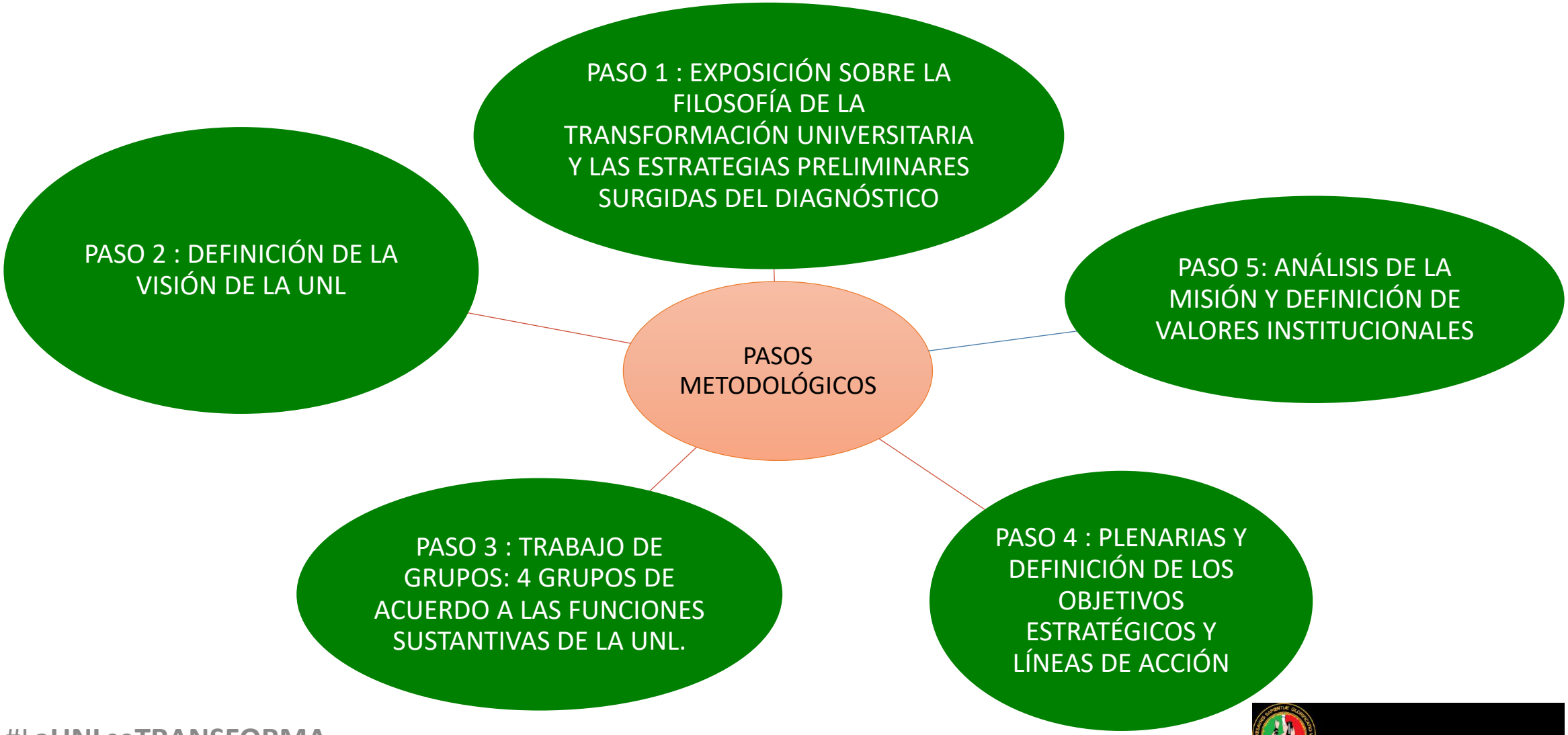
FASE 1: DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO.
24 y 25 de octubre

FASE 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.
31 de octubre

FASE 3: PROGRAMAS Y PROYECTOS.
Del 6 al 9de noviembre

FASE 4: POA (nov.10 a nov.30)
Y PAC (dic.10 a dic. 23)

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO



OBJETIVOS

GENERAL:

- Construir el marco orientador de la Universidad Nacional de Loja, mediante el planteamiento de los elementos orientadores de mediano y largo plazo de las funciones sustantivas de Docencia, Investigación y Vinculación con la Sociedad y de la Gestión Administrativa institucional en el marco del proceso participativo de la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el período 2019-2023.
-

ESPECÍFICOS:

- Analizar la concepción ideológica de la transformación de la Universidad, como sustento teórico-referencial del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.
- Analizar la situación de partida de la Universidad, concebida en el primer taller del diagnóstico situacional.
- Plantear los elementos orientadores del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (visión, objetivos estratégicos, lineamientos estratégicos y líneas de acción)
- Analizar la misión y valores institucionales de la UNL.

METODOLOGÍA PARA DEFINIR LA VISIÓN

DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

EN PLENARIA SE DEFINE EL AÑO EN EL CUAL SE CONSIDERA LOGRAR EL GRAN OBJETIVO INSTITUCIONAL QUE REPRESENTA LA VISIÓN

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN POR FUNCIÓN SUSTANTIVA

CADA GRUPO DEFINE SU VISIÓN, CON EL APOYO DE LOS FACILITADORES.

PREGUNTA GENERADORA: CÓMO QUIEREN VER A LA FUNCIÓN EN LOS PRÓXIMOS 10 AÑOS?

CONSOLIDACIÓN DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL

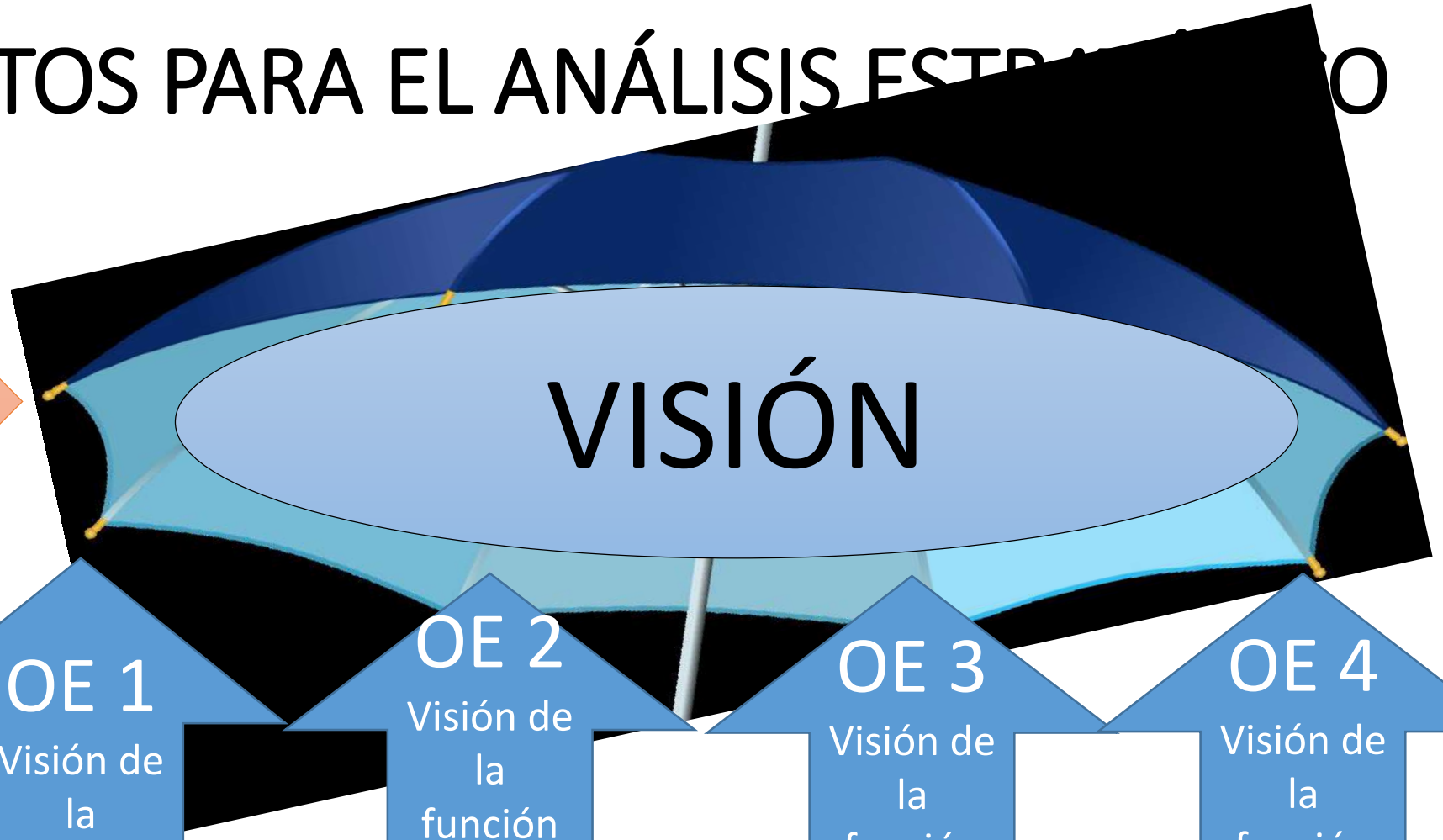
EL EQUIPO DE PLANIFICACIÓN REDACTA EL BORRADOR DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL Y EN PLENARIA SE LA AJUSTA Y DEFINE

ELEMENTOS PARA DESARROLLAR LA VISIÓN: COMPETENCIAS, GESTIÓN Y RECONOCIMIENTO

LINEAMIENTOS PARA EL ANÁLISIS ESTR[illegible]O

MARCO IDEOLÓGICO REFERENCIAL

ANÁLISIS SITUACIONAL



OE 1	OE 2	OE 3	OE 4
Visión de la función	Visión de la función	Visión de la función	Visión de la función
LÍNEAS DE ACCIÓN	**LÍNEAS DE ACCIÓN**	**LÍNEAS DE ACCIÓN**	**LÍNEAS DE ACCIÓN**

ORIENTACIONES PARA EL TRABAJO GRUPAL

- CADA FUNCIÓN SUSTANTIVA DEFINE SU OBJETIVO ESTRATÉGICO Y LAS LÍNEAS DE ACCIÓN CON LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE APOYO:
  - LA VISIÓN DE LA FUNCIÓN ES LA BASE PARA REDACTAR EL OBJETIVO ESTRATÉGICO
  - LAS LÍNEAS DE ACCIÓN SE DEFINEN APOYÁNDOSE EN LOS PAPELOTES QUE CONTIENEN LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS, PRODUCTO DEL TALLER DE ANÁLISIS SITUACIONAL
  - LA METODOLOGÍA PARA EL TRABAJO DE GRUPOS ES LA LLUVIA DE IDEAS, UTILIZANDO TARJETAS PARA ELLO
  - CADA GRUPO CONTARÁ CON UN FACILITADOR DEL EQUIPO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
  - CADA GRUPO DESIGNA UN RELATOR PARA QUE EXPONGA EN LAS PLENARIAS

SUGERENCIAS

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: PLENARIAS

METODOLOGÍA PARA ANALIZAR LA MISIÓN

PREGUNTAS GENERADORAS PARA LA REVISIÓN

- Cuál es la razón de ser de la UNL?
- Qué nos diferencia de otras Universidades?
- Cuáles son o deberían ser nuestros principales productos?
- Cuáles son o deberían ser nuestros principales clientes o usuarios?

La Misión debe ser clara, concreta e inspiradora!

MISIÓN ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD

"La formación académica y profesional, con sólidas bases científicas y técnicas, pertinencia social y valores; la generación y aplicación de conocimientos científicos, tecnológicos y técnicos, que aporten al desarrollo integral del entorno y al avance de la ciencia; el fortalecimiento del pensamiento, la promoción, difusión y desarrollo de los saberes y culturas; y, la prestación de servicios especializados"

MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD, PROPUESTA EN PLAN DE GOBIERNO

"La Universidad Nacional de Loja, es una Institución de Educación Superior que, con alta calidad académica y humanística, ofrece formación en los niveles: técnico y tecnológico superior, profesional o de tercer nivel y, de postgrado o cuarto nivel; con pertinencia, realiza investigación científico-técnica sobre los problemas del entorno; y, con responsabilidad social y equidad, se articula con la comunidad a fin de coadyuvar al desarrollo sustentable de la región sur y del país"

METODOLOGÍA PARA DEFINIR LOS VALORES INSTITUCIONALES

CONCEPTO DE VALOR:
Los **valores** son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta.

Son la base para el cumplimiento de la Misión y Visión Institucional

CÓMO ESTABLECER LOS VALORES?

LOS VALORES SON LA GUÍA DE TODOS LOS PLANES, LAS DECISIONES Y LAS ACTUACIONES

Las metas son para el futuro, los valores para el presente

Las metas se establecen, los valores se viven

Las metas cambian, los valores se mantienen

METODOLOGÍA PARA DEFINIR LOS VALORES INSTITUCIONALES

1. EN PLENARIA, Y A TRAVÉS DE LLUVIA DE IDEAS SE SELECCIONAN 4 VALORES EN FORMA PARTICIPATIVA Y CONSENSUADA

2. SE CONCEPTUALIZA LOS VALORES SELECCIONADOS Y SE RESPONDE A LA PREGUNTA: CÓMO SE INTERNALIZAN ESTOS VALORES EN LA UNL?

HACIA LA TRANSFORMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD!!!

"La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras, sino del futuro con las decisiones actuales."
Peter Drucker

GRACIAS