



— UNIVERSIDAD —
INDOAMÉRICA
VIVE LA EXCELENCIA

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2016–2020

Marzo 2016

Tabla de contenido

1. PRESENTACIÓN	3
2. ANTECEDENTES.....	3
2.1. BREVE HISTORIA INSTITUCIONAL.....	3
2.2. FINES DE LA UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA.....	3
2.3. LA UTI EN CIFRAS: LOGROS Y DESAFÍOS	4
3. METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	7
4. ANÁLISIS SITUACIONAL	9
4.1. LA UTI EN EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	9
4.2. ANÁLISIS FODA	10
4.2.1. ANÁLISIS INTERNO.....	10
4.2.2. ANÁLISIS EXTERNO	10
4.3. EVALUACIÓN INTERNA	11
5. IDENTIDAD ESTRATÉGICA.....	11
5.1. MISIÓN	11
5.2. VISIÓN 2020	11
5.3. VALORES INSTITUCIONALES.....	11
6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	12
6.1. EJES CATALIZADORES	12
6.2. OBJETIVOS.....	13
6.3. INDICADORES, METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	14
6.3.1. EJE CATALIZADOR: PERTINENCIA Y RELEVANCIA.....	15
6.3.2. EJE CATALIZADOR: PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO	17
6.3.3. EJE CATALIZADOR: APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO.....	19
6.3.4. EJE CATALIZADOR: AMBIENTES DE APRENDIZAJE.....	21
6.3.5. EJE CATALIZADOR: DESARROLLO SUSTENTABLE.....	22
7. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	23
8. SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	34
9. BIBLIOGRAFÍA	34

1. Presentación

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Tecnológica Indoamérica fue aprobado en primera discusión en sesión del Consejo Superior Universitario del día 29 de enero de 2016. Esta primera versión fue el resultado de un proceso reflexivo y participativo, en el que intervinieron actores de diversas unidades directivas de la universidad, incluidas las de docencia, investigación, vinculación, planificación, autoevaluación, procesos y gestión administrativa-financiera. Una vez aprobado en primera discusión, el plan fue presentado públicamente ante todos los actores de la comunidad universitaria para su revisión y discusión crítica, con el fin de generar propuestas alternativas o complementarias a las que se plantearon en el documento. Habiendo incorporado las recomendaciones recibidas durante el proceso de socialización, el Consejo Superior Universitario aprobó el plan en segunda discusión el 30 de marzo de 2016.

2. Antecedentes

2.1. Breve Historia Institucional

La construcción de Indoamérica, como institución de educación superior, ha sido una jornada que comenzó en 1985, con la creación de un Centro de Estudios de Computación con el nombre de ServiSistemas Informáticos Indoamérica. Gracias a la labor sostenida de docentes y autoridades, este esfuerzo se consolidó rápidamente como un referente de formación entre la juventud de la provincia de Tungurahua. En 1990, el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, autorizó su funcionamiento como Instituto Técnico Superior Indoamérica, que en 1992 se elevó a la categoría de Instituto Tecnológico Superior Indoamérica.

A solicitud de instituciones públicas, privadas, gremios y asociaciones de profesionales de la ciudad de Ambato, y en respuesta a la exigencia de padres de familia y estudiantes, en el año de 1996 se comienza a gestionar la creación de Universidad ante el Consejo de Educación Superior (CONUEP). Así, la Universidad Tecnológica Indoamérica se crea en la ciudad de Ambato el 21 de julio de 1998, mediante Ley No. 112 y publicada en el Registro Oficial No. 373 del 31 de julio de 1998. Más tarde, con base en la dinamia social y exigencia ocupacional, se logra la autorización del CONUEP para ofertar programas de maestría, el 28 de junio del 2000. Finalmente, el 22 de julio de 2004 el Consejo de Educación Superior (CONESUP) aprueba la creación de la extensión de la Universidad en la ciudad de Quito mediante Resolución RCP.S13.No.271.04.

2.2. Fines de la Universidad Indoamérica

La Universidad Tecnológica Indoamérica como parte del Sistema de Educación Superior tiene los siguientes fines:

- Propiciar el diálogo intercultural tanto a nivel nacional como universal.
- Difundir y fortalecer los valores institucionales en la sociedad ecuatoriana y particularmente en la comunidad universitaria.
- Formar técnica y científicamente profesionales, profesores o profesoras e investigadores o investigadoras responsables, con conciencia ética, y capaces de contribuir al logro de una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del estado.
- Fomentar programas de investigación científica que coadyuven al mejoramiento y protección del ambiente, y promuevan el desarrollo sustentable nacional.
- Desarrollar el pensamiento universal, la producción científica y la transferencia e innovación tecnológica.

- Fortalecer el espíritu reflexivo, la libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico preservando los saberes ancestrales y la cultura nacional.
- Contribuir al desarrollo local y nacional de manera permanente, a través de actividades de vinculación con la sociedad y extensión universitaria.
- Articular los planes y programas a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo para alcanzar el Buen Vivir.

2.3. La UTI en Cifras: Logros y Desafíos

Desde su creación, la Universidad ha atravesado por una serie de transformaciones, que han posicionado a su matriz en Ambato, como la mejor universidad de la zona centro (CEAACES 2013) y a su extensión en Quito, como una de las dos únicas extensiones aprobadas en todo el país (CEAACES: <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/evaluacion-extensiones/>). En la actualidad, la institución cuenta con 3533 estudiantes en tres modalidades y un cuerpo docente de 273 profesores, de los cuales 153 son a tiempo completo (Tabla 1).

Tabla 1. Resumen de las estadísticas más importantes de la institución.

LA UTI EN CIFRAS	
Total docentes	273
Docentes con título de master	184
Docentes con título de PhD	10
Docentes tiempo completo	153
Número total de estudiantes	3533
Número de estudiantes modalidad presencial	1846
Número de estudiantes modalidad semipresencial	663
Número de estudiantes modalidad distancia	651
Número de estudiantes de posgrado	373
Centros de Investigación	2
Número de artículos indexados Scopus/ISI WEB of Science desde 2011	78

En el nivel de grado la Universidad cuenta con tres modalidades—presencial, semipresencial y a distancia, con una oferta de carreras virtualmente balanceada entre la Matriz y la Extensión.

Tabla 2. Oferta académica de grado de la UTI.

Modalidad	Carrera/Programa	Matriz (Ambato)	Extensión (Quito)
Presencial	Administración de Empresas y Negocios	X	X
	Contabilidad y Auditoría	X	
	Derecho	X	X
	Ciencias Psicológicas	X	X
	Ingeniería en Sistemas	X	
	Ingeniería Industrial	X	X
	Ingeniería en Biodiversidad y Recursos Genéticos		X
	Arquitectura	X	X
	Diseño Digital y Multimedia	X	X

Tabla 2 (continuación). Oferta académica de grado de la UTI.

Modalidad	Carrera/Programa	Matriz (Ambato)	Extensión (Quito)
Semipresencial	Administración de Empresas y Negocios	X	X
	Derecho	X	X
	Ciencias Psicológicas	X	
	Ingeniería Industrial	X	X
	Ingeniería en Sistemas	X	
Distancia	Administración de Empresas y Negocios		
	Ciencias de la Educación		
	Derecho		
	Ingeniería en Sistemas		
	Contabilidad y Auditoría		

Por otro lado, la oferta de posgrado se concentra principalmente en las áreas administrativas y de la educación, en las cuales la Universidad posee una amplia trayectoria, reconocida a nivel nacional (Tabla 3).

Tabla 3. Oferta de posgrado de la Universidad Tecnológica Indoamérica (Matriz Ambato y Extensión Quito).

Programa
Maestría en Ciencias de la Educación: Mención Educación Parvularia
Maestría en Educación: Mención Innovación y Liderazgo Educativo
Maestría en Gestión de Proyectos Socio Productivos
Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

En el área de investigación, la Universidad ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años, gracias a la inversión sostenida en proyectos y programas de investigación. Estos esfuerzos también han permitido consolidar dos centros de investigación especializados: el Centro de Investigación de la Biodiversidad y Cambio Climático, (BioCamb), y el Centro de Investigación de Mecatrónica y Sistemas Interactivos (MIST). La apuesta en investigación ha dado sus frutos, generando una producción científica de alto nivel que crece a medida que se van incorporando más investigadores a los centros de investigación (Figura 1).

Los esfuerzos de la Universidad por convertirse en una institución reconocida por su contribución al avance de la ciencia, le permitieron a la institución posicionarse entre las universidades con mayor producción científica en el país. Estos datos se derivan del estudio de SciMago Research Group (2015), en el que la UTI pasa del puesto número 15, en 2013, al puesto 10, en 2015; o sea, la UTI se posiciona entre las 10 universidades ecuatorianas con mayor producción científica. Sin duda, estos resultados nos alientan y estimulan a seguir impulsando la investigación de alta calidad.

De igual modo, como parte de las gestiones para impulsar la divulgación científica de las investigaciones realizadas en la institución y en el contexto regional, en 2012 la UTI crea su revista científica, CienciAmérica, la cual, luego de un periodo de 3 años fue indexada en la base de datos Latindex.

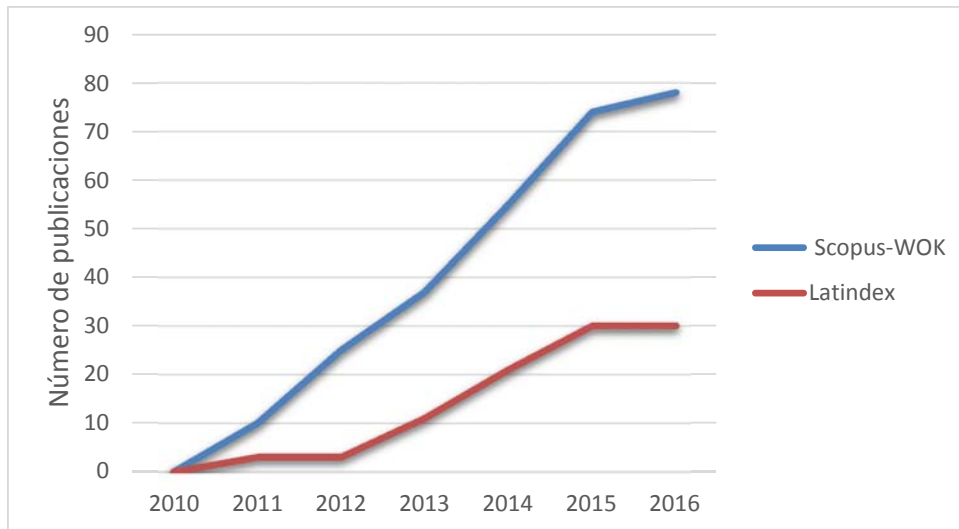


Figura 1. Producción científica de la UTI desde 2010. Los valores presentados para cada año son acumulativos.

Finalmente, cumpliendo con su rol social, la Universidad ha ejecutado 177 proyectos de vinculación con la sociedad, que han involucrado a más de 4500 estudiantes, con un saldo de 173.529 beneficiarios de comunidades vulnerables (Figura 2).



Figura 2. Ejemplos de dos proyectos de vinculación con la sociedad. Izquierda: Capacitación en Creación de Microempresas y Emprendimiento Productivo con Child Fund. Derecha: Plan de Reducción de Riesgos para Instituciones Educativas.

En 2015, a partir de una iniciativa de las altas autoridades y la aplicación del nuevo estatuto vigente desde 2014, la Universidad Tecnológica Indoamérica estrenó una nueva estructura académica-administrativa-financiera, que busca dar la cara a los nuevos retos que plantea la educación superior, la investigación y la vinculación con la sociedad, tomando en cuenta las necesidades locales, regionales y nacionales. Estos retos buscan ser afrontados a partir de una planificación estratégica, creativa e inclusiva, que permita a la Universidad mantener su posición como una de las mejores instituciones de educación superior del país.

3. Metodología del Plan Estratégico

El diseño del plan estratégico fue un proceso sistemático que se desarrolló en varias etapas que abarcaron su concepción inicial, el diagnóstico institucional, revisión de la identidad institucional, planteamiento de ejes y objetivos estratégicos, así como la proposición de iniciativas estratégicas que se plasman en proyectos y programas estratégicos de mejora, seguimiento y desarrollo. En la Tabla 4 se resumen los datos de los talleres que permitieron la gestación participativa del plan.

La concepción inicial del plan fue el resultado de un análisis reflexivo por parte de autoridades y directivos de la institución, en el que se delinearon los principales ejes que orientarían la planificación, dada la realidad y vocación de la Universidad. En segundo lugar, se realizó un análisis diagnóstico de la situación de la Universidad, tanto internamente, como en su posición en el entorno. Para cumplir con este objetivo se utilizaron tres herramientas: el análisis situacional de la UTI con respecto a otras instituciones (o factores críticos de éxito), el análisis de la matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA) y un análisis de autoevaluación institucional que abarcó las funciones sustantivas de la universidad—Docencia, Investigación y Vinculación—, así como las funciones de apoyo en el área administrativa-financiera.

El tercer paso en el proceso de planificación fue la revisión de la Misión, la Visión y los Valores de la Universidad. Este procedimiento se dio en el marco de una dinámica participativa, en donde cada uno de los actores presentaba una visión esquemática de su visión personal de la Universidad, la misión que debía cumplir y los valores con los que se identificaban. Estas perspectivas se conjugaron en una Visión, Misión, y Valores colectivos, que permitieron modificar los que hasta el momento habían sido promulgados por la Institución.

Finalmente, en base a todos los insumos mencionados, se procedió a identificar cinco Ejes Estratégicos, cada uno de los cuales permitió formular los Objetivos Estratégicos de la Universidad. Para cada Objetivo Estratégico se plantearon Indicadores de Cumplimiento y para cada indicador se plantearon Metas Estratégicas que se alcanzarían desde 2016 hasta 2020. El alcance de cada una de estas metas fue afrontado mediante propuestas en forma de Programas o Proyectos Estratégicos, según la complejidad implicada en el alcance del indicador, su impacto global en la institución o el grado de involucramiento de diferentes áreas de la Universidad.

Tabla 4. Talleres y otras actividades colectivas realizadas durante el desarrollo participativo y aprobación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Fecha	Lugar	Objetivo
24 y 25 de noviembre de 2015	Centro de retiro “Betania”, Sangolquí, Pichincha.	Primera reunión de concepción del plan (14 horas)
15 de noviembre al 21 de diciembre de 2015	UTI, Sede Quito, Pichincha.	Relevamiento de información y análisis de indicadores para evaluación.
14 y 15 de diciembre de 2015	Centro de retiro “Betania”, Sangolquí, Pichincha.	Revisión de la Identidad Estratégica; definición de Ejes Catalizadores y Objetivos Estratégicos (14 horas)
11 y 12 de enero de 2016	Hostería La Bonita, Cantón Cevallos, Tungurahua.	Revisión de objetivos e iniciativas estratégicas (14 horas)

Tabla 4 (continuación). Talleres y otras actividades colectivas realizadas durante el desarrollo participativo y aprobación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Fecha	Lugar	Objetivo
01 de febrero de 2016	UTI, Sede Ambato, Campus Centro, Tungurahua.	Aprobación del Plan Estratégico Institucional en Primera Discusión del Consejo Superior Universitario por Resolución 02-02-CSU-2016
18 de marzo de 2016	UTI, Sede Ambato, Campus de Ingenierías, Tungurahua.	Socialización del Plan Estratégico Institucional a la Comunidad Universitaria
30 de marzo de 2016	UTI, Sede Ambato, Campus Centro, Tungurahua.	Aprobación del Plan Estratégico Institucional en Segunda Discusión del Consejo Superior Universitario

4. Análisis Situacional

4.1. La UTI en el Sistema de Educación Superior: Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito, al ser los factores que inciden en el momento de optar, en este caso por otra Universidad en lugar de la UTI, permiten analizar el posicionamiento de la institución en su entorno. Esta metodología fue aplicada dentro de un grupo focal de directivos y consistió en identificar las instituciones que atienden al mismo sector de la población que atiende la UTI. Esta selección de instituciones incluyó únicamente universidades privadas, con alta presencia y posicionamiento en el sistema, cuya oferta está dirigida principalmente a estudiantes provenientes de estratos similares a los de los estudiantes que actualmente optan por estudiar en la UTI. De igual modo, se tomaron en cuenta los factores que cada participante consideraba determinantes a la hora de elegir una universidad (Tabla 5). La calificación se realizó en una escala de 1 a 4, donde 1 aportaba la menor calificación y 4 la mayor. Durante el ejercicio, a cada factor se le asignó un peso de acuerdo a su importancia; esto permitió una ponderación de la calificación. La puntuación final de cada institución fue el resultado de la sumatoria de la calificación ponderada de cada factor.

Tabla 5. Matriz utilizada en la identificación de factores críticos de éxito de la UTI y las universidades consideradas como competencia (U1 hasta Un). Las identidades de otras universidades, calificaciones y ponderaciones son reservadas.

FACTOR	PESO	UTI		U1		U2		Un	
		CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
Prestigio									
Acompañamiento a estudiantes									
Calidad académica									
Infraestructura y equipamiento									
Planta docente									
Inserción laboral									
Ambiente universitario									
TOTAL									
COSTO									
Costo/beneficio									

Del ejercicio realizado se desprende que los factores críticos en orden de prioridad son:

- Prestigio
- Calidad académica
- Inserción laboral
- Acompañamiento a estudiantes
- Infraestructura y equipamiento
- Planta docente
- Ambiente universitario

4.2. Análisis FODA

Otro instrumento utilizado durante el proceso diagnóstico situacional fue el análisis FODA, que permite realizar un rápido diagnóstico interno y externo a través de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, y en base a un análisis de relaciones entre estos factores, definir objetivos y estrategias (Chiavenato 2009). De este ejercicio, desarrollado en un grupo focal de directivos, se desprendieron los resultados que se presentan a continuación.

- 4.2.1. **Análisis interno.** Este análisis se orienta a evaluar los aspectos que están bajo el control de las organizaciones: sus fortalezas y sus debilidades. En base a este criterio se establecieron las siguientes:

Fortalezas

- F1 - acreditación y categorización;
- F2 - centro de investigación consolidado que genera producción científica de alto impacto;
- F3 - plan de investigación bien estructurado;
- F4 - infraestructura física funcional y bien ubicada;
- F5 - contar con la experiencia y vigencia de tres modalidades;
- F6 - compromiso de los patrocinadores en la consolidación de la visión de la Universidad.

Debilidades

- D1 - bajo número de académicos a tiempo completo y con grado de PhD;
- D2 - falencia en el plan de incentivos para la retención del talento humano;
- D3 - falta de enfoque, líneas y priorización en cada uno de los ámbitos de vinculación, de acuerdo a las fortalezas y vocación de la Universidad;
- D4 - insuficiente oferta académica de grado y posgrado;
- D5 - falta de unificación de elementos curriculares en las tres modalidades;
- D6 - falta de actualización de la normativa interna de acuerdo a las normas vigentes;
- D7 - insuficiente informatización e integración de los procesos académicos y administrativos;
- D8 - falta de una estrategia para la construcción de esquemas de comunicación interna y externa;
- D9 - diferencia en la producción científica de la sede matriz y la sede Quito, y entre carreras;
- D10 - deficiencias en los servicios y/o programas de Bienestar Universitario;
- D11 - falta de un proceso de capacitación permanente que permita el desarrollo de las competencias.

- 4.2.2. **Análisis externo.** Este análisis se orienta a identificar las oportunidades y amenazas que escapan del control de la institución, ya que dependen del medio externo. Con esta premisa, se identificaron las siguientes:

Oportunidades

- O1 - crecimiento de la demanda para grado, posgrado y educación continua;
- O2 - internacionalización de las IES con mayores oportunidades de movilidad académica;
- O3 - avances tecnológicos a nivel planetario que ponen a disposición nuevas áreas del conocimiento y herramientas;
- O4 - existencia de redes nacionales e internacionales para trabajo conjunto.

Amenazas

- A1 - creación de nuevas universidades públicas, gratuidad y fortalecimiento de las existentes;
- A2 - mayores exigencias de inversión a las Universidades con un regulación de los aranceles incoherente con estas exigencias;
- A3 - escasa oferta de académicos con grado de PhD;
- A4 - cambios continuos a la normativa vigente por parte de los organismos de control;
- A5 - entorno económico desfavorable.

4.3. Evaluación Interna

La evaluación interna se basó en seis criterios que valoran la actuación de la institución en las áreas de organización institucional, gestión de la docencia, planificación y resultados de investigación, planificación y resultados de la vinculación con la sociedad, condiciones de los estudiantes y calidad de los recursos e infraestructura de soporte a la gestión académica (CEAACES 2015). Los resultados, además de permitir un diagnóstico bastante objetivo, permitieron definir las líneas bases para proyectar las metas de la institución en los siguientes 5 años.

Los resultados revelaron que es necesario mejorar sustancialmente el marco normativo, procedimental y de socialización de los procesos, especialmente los académicos (docencia, investigación y vinculación), para direccionar adecuadamente a la Universidad a alcanzar su misión y visión. Este mejoramiento debe ir acompañado de estrategias agresivas para afrontar los indicadores cuantitativos que devengan mayores pesos en el modelo. Entre los más críticos destacan aquellos que miden la formación del talento humano (formación de posgrado y doctores a tiempo completo). En segundo lugar, se identificó que es recomendable mejorar la remuneración promedio de los docentes a tiempo completo. Si bien este aumento requiere de un esfuerzo económico importante, permitiría a su vez aumentar la competitividad de la UTI a la hora de captar el talento humano altamente capacitado. Un indicador, también crítico, es la producción de libros académicos, cuya mejora requiere de un esfuerzo institucional para otorgar tiempo, espacio y asesoramiento a los docentes a tiempo completo para el desarrollo de proyectos editoriales de orientación académica.

Finalmente, es importante resaltar que la Universidad cuenta con un excelente puntaje en el indicador de producción científica, que deriva de los esfuerzos de inversión y de construcción de ambientes adecuados para el desarrollo de la investigación. Es importante mantener estos esfuerzos ya que las proyecciones de crecimiento de la Universidad implican la contratación de un mayor número de docentes, lo cual incidirá directamente en el valor de este indicador. La única forma de mantener el nivel actual, es con una estrategia sostenida de contratación de nuevos docentes investigadores con título de PhD, así como apoyar a docentes de la institución con potencial e interés para obtener un título de este nivel, a través de incentivos en forma de becas, tutorías de investigación y creación de ambientes propicios para la discusión y la generación de ideas.

5. Identidad Estratégica

A continuación se presentan las definiciones de los tres componentes de la planificación institucional que definen la identidad estratégica de la UTI: la misión que debe cumplir, es decir el propósito superior que justifica la razón de la existencia de la Universidad; los valores que guían los comportamientos y la toma de decisiones de sus miembros; y, la visión a alcanzar en el año 2020.

5.1. Misión

Formar profesionales competentes y socialmente responsables, mediante una educación de calidad y el compromiso con el avance de la ciencia, tecnología, innovación y el desarrollo del país.

5.2. Visión 2020

Ser una universidad de excelencia, acreditada internacionalmente.

5.3. Valores institucionales

- Enfoque en el ser humano
- Lealtad
- Creatividad
- Liderazgo
- Excelencia

La Universidad Indoamérica entiende estos valores como se detallan a continuación:

- **Enfoque en el ser humano.** En la UTI nos esforzamos por comprender las necesidades y expectativas de los estudiantes, docentes, investigadores, empleados y de la sociedad en general, y por darles respuestas oportunas y efectivas.
- **Lealtad.** Proporcionamos un compromiso libre pero coherente con nuestros propósitos.
- **Compromiso.** Trabajamos con profesionalismo y proactividad orientados al cumplimiento de nuestra responsabilidad social.
- **Creatividad.** Alcanzamos nuestros objetivos mediante la innovación permanente, adaptándonos a nuevas exigencias del entorno.
- **Liderazgo.** Priorizamos al ser humano para influenciar en el cambio de la sociedad.
- **Excelencia.** Siempre buscamos ser y hacer cada vez mejor, a través del mejoramiento continuo.

6. Objetivos estratégicos

6.1. Ejes Catalizadores

La metodología utilizada para la definición de objetivos estratégicos fue la propuesta por Kaplan y Norton (Kaplan & Norton 1992) conocida como Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card), actualmente reconocida en el mundo académico y en las organizaciones en general. Esta metodología define cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Desarrollo, (Kaplan & Norton 1992). Sin embargo, para el caso de las instituciones de educación superior, estas perspectivas han sido modificadas para que incluyan ámbitos se ajustan más a su naturaleza académica. En el caso de la Universidad del Sur (UNISUL 2015) estas perspectivas son denominadas, como sigue:

1. Pertinencia y Relevancia,
2. Producción de Conocimiento,
3. Aprendizaje Significativo,
4. Ambientes de Aprendizaje y
5. Desarrollo sostenible.

A estas cinco perspectivas se les llamó “ejes catalizadores” y se revisaron sus definiciones originales (UNISUL 2015) para adaptarlas a la realidad de la Universidad (Tabla 6).

Tabla 6. Ejes catalizadores de la planificación estratégica de la UTI.

Eje catalizador	Definición
1. Pertinencia y Relevancia	Respuesta institucional a las expectativas y necesidades de la sociedad a través de la docencia, investigación y vinculación con la sociedad.
2. Producción de Conocimiento	Contribución al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, a fortalecer la investigación y la producción intelectual, y la generación de resultados para la sociedad y la comunidad científica nacional e internacional.
3. Aprendizaje Significativo	Vivencias enriquecedoras en los entornos de aprendizaje capaces de producir conocimientos profundos y transformadores.
4. Ambientes de Aprendizaje	Construcción de los entornos de aprendizaje en todos los espacios, circunstancias, recursos, y tiempo, bajo condiciones pedagógicas y didácticas contextualizadas, para la sistematización de los aprendizajes significativos.
5. Desarrollo Sustentable	Crecimiento institucional, asegurando un equilibrio económico-financiero, que le permita a la Universidad cumplir a cabalidad con sus objetivos.

6.2. Objetivos

A partir de los ejes catalizadores, se definieron 15 objetivos estratégicos, como se define a continuación, de acuerdo a los ejes planteados.

Pertinencia y Relevancia

- O.1 Maximizar el nivel de los resultados de las evaluaciones internas y externas.
- O.2 Incrementar la oferta académica de pre y posgrado en las diferentes modalidades.
- O.3 Maximizar el impacto de los programas, proyectos y servicios de vinculación con la sociedad.
- O.4 Maximizar la transferencia de conocimiento a través de los resultados de la investigación.

Producción de Conocimiento

- O.5 Incrementar y diversificar la producción de conocimiento científico en base a los dominios académicos.
- O.6 Incrementar la captación de fondos externos para financiar la investigación.
- O.7 Aumentar la base de investigadores.

Aprendizaje Significativo

- O.8 Maximizar el aprendizaje significativo en todas las modalidades y niveles de formación, a través del modelo educativo.
- O.9 Aumentar la efectividad de la gestión pedagógica y curricular en todas las modalidades y niveles de formación.
- O.10 Aumentar la participación de la comunidad universitaria en programas de internacionalización.

Ambientes de Aprendizaje

- O.11 Incrementar y optimizar aulas, laboratorios, uso de recursos didácticos y tecnológicos, y ambientes de bienestar estudiantil.
- O.12 Incrementar e-Learning, para potencializar todas las modalidades de estudios.

Desarrollo Sustentable

- O.13 Maximizar el uso de los recursos financieros.
- O.14 Maximizar la automatización e integración de los procesos y su control.
- O.15 Maximizar el desarrollo del talento humano.

En una segunda etapa, los objetivos fueron validados en su alcance y consistencia al hacer el diagrama de causa-efecto, o mapa estratégico, como lo determina la metodología del Cuadro de Mando Integral (Figura 2).

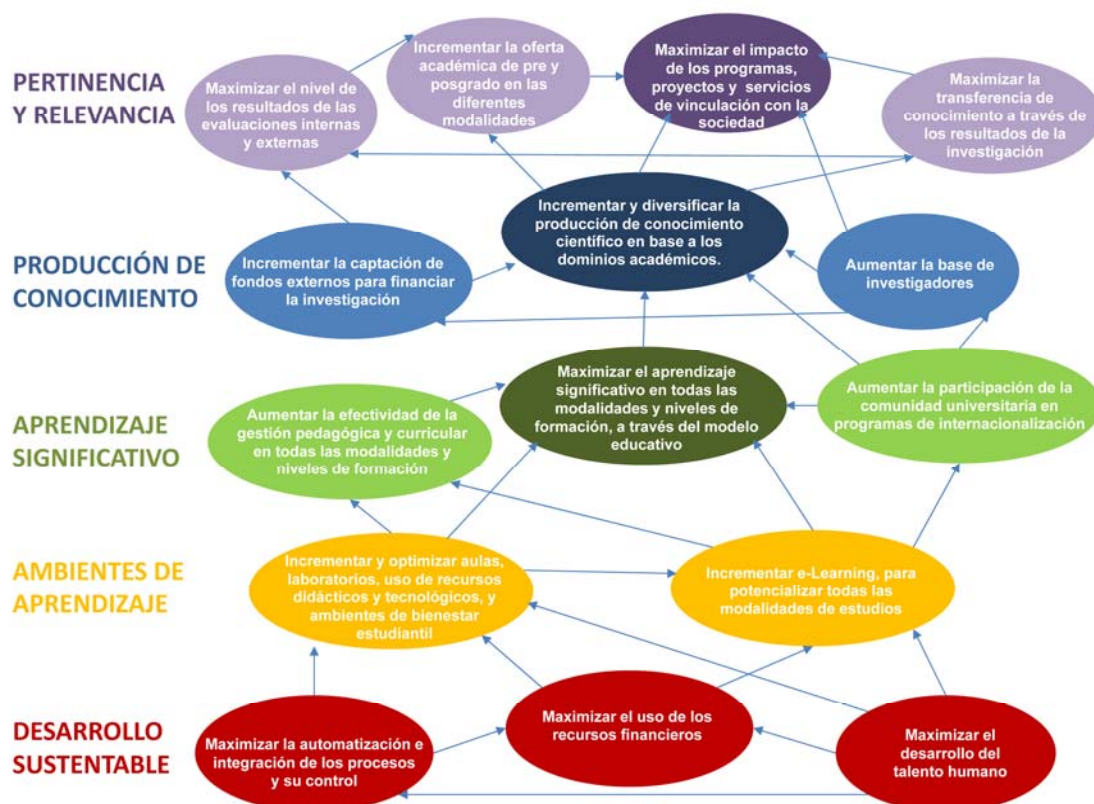


Figura 2. Mapa estratégico mostrando las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos. Las líneas salientes indican efectos de unos objetivos sobre otros. Los óvalos en colores más oscuros corresponden a objetivos estratégicos que reciben mayor cantidad de efectos de otros objetivos. Estos objetivos clave se desarrollan alrededor de las tres funciones sustanciales de la universidad: Docencia (eje Aprendizaje Significativo), Investigación (eje Producción de Conocimiento) y Vinculación (eje Pertinencia y Relevancia).

Si bien es cierto que el número de objetivos estratégicos en la metodología de Cuadro de Mando Integral tiende a ser mayor que con otras metodologías, tiene una ventaja importante: la relación clara causa-efecto que se establece entre los objetivos integra diferentes niveles de la organización y brinda un monitoreo permanente a través de los indicadores (Martínez 1999).

6.3. Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas

Las metas e indicadores para los objetivos estratégicos se definieron con la participación de los tomadores de decisiones de las diferentes áreas involucradas. Las metas a lograrse por año en la gran mayoría de casos son resultados cuantitativos; una de las excepciones está dada por los procesos que se tienen que consolidarse por lo que representan fases de su implementación. A continuación se presenta cada uno de los objetivos estratégicos por eje, con sus metas 2016–2020 y las iniciativas estratégicas que garantizarán el alcance de dichas metas.

2.3.1. Eje Catalizador: Pertinencia y Relevancia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
		2016	2017	2018	2019	2020		
O.1 - Maximizar el nivel de los resultados de las evaluaciones internas y externas	I.1.1 Puntaje de la evaluación institucional (sobre 100 puntos)	60.0	71.0	75.7	79.2	80.4	P.1.1 Programa de Gestión y Aseguramiento de la Calidad	Coordinador de Autoevaluación
	I.1.2 Puntaje mínimo por carrera de la evaluación de carreras: resultados de aprendizaje (sobre 100 puntos)	60	63	66	68	70	P.1.1 Programa de Gestión y Aseguramiento de la Calidad	Coordinador de Autoevaluación
	I.1.3 Puntaje mínimo por carrera de la evaluación de carreras: entornos de aprendizaje (sobre 100 puntos)	60	65	70	72	75	P.1.1 Programa de Gestión y Aseguramiento de la Calidad	Coordinador de Autoevaluación
	I.1.4 Fase en la acreditación internacional	Selección de acreditadora	Contrato con acreditadora	Cumplimiento indicadores	Visita de Comité de Evaluación	Acreditación internacional	P.1.1 Programa de Gestión y Aseguramiento de la Calidad	Coordinador de Autoevaluación
	I.1.5 % de cumplimiento del PEDI	80%	85%	90%	90%	95%	P.1.1 Programa de Gestión y Aseguramiento de la Calidad	Coordinador de Autoevaluación
	I.1.6 Índice mínimo de satisfacción de la efectividad de la comunicación interna	50%	70%	80%	80%	80%	P.1.6 Proyecto de comunicación interna y externa	Coordinadores de marketing (Quito, Ambato)
	I.1.7 Resultado del estudio sobre el prestigio y posicionamiento de la UTI	50%	70%	80%	80%	80%	P.1.6 Proyecto de comunicación interna y externa	Coordinadores de marketing (Quito, Ambato)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
		2016	2017	2018	2019	2020		
O.2 - Incrementar la oferta académica de pre y posgrado, en las diferentes modalidades	I.2.1 Nro. de proyectos de carreras presentados al CES	Presencial (13 proyectos rediseño); Semipresencial (10 proyectos rediseño); Distancia (5 proyectos rediseño); 7 nuevas carreras	2 nuevos proyectos de carrera	2 nuevos proyectos de carrera	2 nuevos proyectos de carrera	2 nuevos proyectos de carrera	P.2.1 Proyecto de fortalecimiento de la oferta académica de grado	Rector
	I.2.2 Nro. de proyectos de carreras aprobados por el CES	5 Ambato, 4 Quito	3	3	3	3	P.2.1 Proyecto de fortalecimiento de la oferta académica de grado	Rector
	I.2.3 No de estudiantes de grado	4139	4930	5721	6512	7312	P.2.1 Proyecto de fortalecimiento de la oferta académica de grado	Rector
	I.2.6 Nro. de estudiantes de posgrado	584	810	1060	1550	1880	P.2.4 Proyecto de fortalecimiento de la oferta académica de posgrado	Directora de Posgrado
O.3 - Maximizar el impacto de los programas, proyectos y servicios de vinculación con la sociedad	I.3.1 Planificación de la vinculación en escala cualitativa (1 = deficiente; 2 = cumplimiento parcial; 3 cumplimiento satisfactorio)	2	3	3	3	3	P.3.1 Programa de fortalecimiento de la vinculación con la sociedad	Director de Vinculación
	I.3.2 Programas o/y proyectos de vinculación en escala cualitativa (1-3)	3	3	3	3	3	P.3.1 Programa de fortalecimiento de la vinculación con la sociedad	Director de Vinculación
	I.3.3 Gestión de recursos para la vinculación en escala cualitativa (1-3)	3	3	3	3	3	P.3.3 Programa de fortalecimiento de la vinculación con la sociedad	Director de Vinculación
	I.3.4 No de nuevos cursos de educación continua ejecutados	2	3	3	3	3	P.3.4 Proyecto de Educación Continua	Director de Educación Continua

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
		2016	2017	2018	2019	2020		
O.4 - Maximizar la transferencia de conocimiento a través de los resultados de la investigación	I.4.1 No de Convenios establecidos con sectores productivos o sociales	2	3	4	5	5	P.4.1 Programa de desarrollo de la investigación	Coordinadora de Investigación

2.3.2. Eje Catalizador: Producción de Conocimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
		2016	2017	2018	2019	2020		
O.5 - Incrementar y diversificar la producción de conocimiento científico en base a los dominios académicos	I.5.1 No de publicaciones indexadas en base de datos SCOPUS (SCIMAGO) y/o ISI WOK	20	25	30	35	35	P.4.1 Programa de desarrollo de la investigación	Coordinadora de Investigación
	I.5.2 No de publicaciones anuales indexadas en otras bases por carrera por sede	1	2	3	4	5	P.4.1 Programa de desarrollo de la investigación	Coordinadora de Investigación
	I.5.3 No de libros o capítulos publicados con revisión de pares por sede	2L + 3C	3L + 4C	4L + 5C	5L + 6C	6L + 7C	P.5.3 Proyecto de publicaciones	Directora de Gestión Curricular
	I.5.4 No de publicaciones anuales por programa de posgrado	1	1	1	1	1	P.2.4 Programa de fortalecimiento de la oferta académica de posgrado	Directora de Posgrado
	I.5.5 No de ponencias internacionales financiadas totalmente por la UTI	8 ponencias anuales	10 ponencias anuales	12 ponencias anuales	14 ponencias anuales	16 ponencias anuales	P.4.1 Programa de desarrollo de la investigación	Coordinadora de Investigación
	I.5.6 No eventos de investigación organizados por Indoamérica	0	1 Biodiversidad	0	1 Hábitat Sostenible	1 Tecnología	P.4.1 Programa de desarrollo de la investigación	Coordinadora de Investigación
	I.5.7 Fases de instalación de la estación científica UTI		Id. de localidad para establecimiento	Elaboración de proyecto de instalación	Establecimiento de la estación	Estación 100% en operación	P.4.1 Programa de desarrollo de la investigación	Coordinadora de Investigación

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
		2016	2017	2018	2019	2020		
O.6 - Incrementar la captación de fondos externos para financiar la investigación	I.6.1 Porcentaje de fondos captados de fuentes externas	5 al 10% del presupuesto asignado por centro para investigación	15% del presupuesto asignado por centro para investigación	20% del presupuesto asignado por centro para investigación	25% del presupuesto asignado por centro para investigación	30% del presupuesto asignado por centro para investigación	P.4.1 Programa de desarrollo de la investigación	Coordinadora de Investigación
	I.6.2 Proyectos presentados a fondos concursables a nivel internacional	2	2	3	4	4	P.4.1 Programa de desarrollo de la investigación	Coordinadora de Investigación
	I.6.3 Proyectos aprobados de fondos concursables a nivel internacional	0	1	2	2	2	P.4.1 Programa de desarrollo de la investigación.	Coordinadora de Investigación
O.7 - Aumentar la base de investigadores	I.7.1 Nro. de directores de investigación contratados	1 (ESTEC), 1 (CICHE)	0	0	0	1 nuevo	P.4.1 Programa de desarrollo de la investigación	Coordinadora de Investigación
	I.7.2 Nro. de investigadores asociados incorporados	8	5	3	1	1	P.4.1 Programa de desarrollo de la investigación.	Coordinadora de Investigación
	I.7.3 Nro. de grupos de investigación consolidados (incluye auxiliares)	1 (MIST)	1 (ASUR)	1 (ESTEC)	1 (CICHE)	1 (nuevo)	P.4.1 Programa de desarrollo de la investigación	Coordinadora de Investigación

2.3.3. Eje Catalizador: Aprendizaje Significativo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
		2016	2017	2018	2019	2020		
O.8 - Maximizar el aprendizaje significativo en todas las modalidades y niveles de formación, a través del modelo educativo	I.8.1 Nro. de carreras y programas implementados bajo el modelo educativo, pedagógico y curricular, por carrera y por modalidad	Implementados en 27 rediseños y 7 nuevas carreras	2 nuevos proyectos de carrera	2 nuevos proyectos de carrera	2 nuevos proyectos de carrera	2 nuevos proyectos de carrera	P.8.1. Proyecto de actualización del modelo educativo, pedagógico y curricular	Coordinador Extensión Quito
	I.8.2 Porcentaje de proyectos formativos con resultados de investigación formativa	40%	60%	100%	100%	100%	P.8.1. Proyecto de actualización del modelo educativo, pedagógico y curricular	Coordinador Extensión Quito
	I.8.3 Inserción laboral (Nro. de profesionales que laboran en el área de formación/Nro. de graduados) por carrera	50%	55%	60%	65%	70%	P.8.1. Proyecto de actualización del modelo educativo, pedagógico y curricular	Coordinador Extensión Quito
O.9 - Aumentar la efectividad de la gestión pedagógica y curricular en todas las modalidades y niveles de formación	I.9.1 % avance admisión *0,3 + % avance nivelación*0,7	100 % de fases del sistema cumplidas	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	P.9.1 Programa de efectividad de la gestión académica	Coordinador Académico
	I.9.2 % de cumplimiento de la planificación académica por modalidad	65%	70%	75%	80%	90%	P.9.1 Programa de efectividad de la gestión académica	Coordinador Académico
	I.9.3 % de evaluación integral de cada docente por asignatura, por carrera	78%	80%	82%	84%	85%	P.9.1 Programa de efectividad de la gestión académica	Coordinador Académico
	I.9.4 Acciones tomadas/acciones recomendadas en las evaluaciones docentes, por carrera	50%	70%	75%	78%	81%	P.9.1 Programa de efectividad de la gestión académica	Coordinador Académico
	I.9.5 % de docentes evaluados	100%	100%	100%	100%	100%	P.9.1 Programa de efectividad de la gestión académica	Coordinador Académico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
		2016	2017	2018	2019	2020		
O.9 - Aumentar la efectividad de la gestión pedagógica y curricular en todas las modalidades y niveles de formación	1.9.6 docentes y directivos capacitados/docentes y directivos a capacitar	60%	70%	80%	85%	90%	P.9.1 Programa de efectividad de la gestión académica	Coordinador Académico
	1.9.7 Tasa de retención inicial de grado	35.9%	41.9%	48.0%	54.0%	60.0%	P.9.1 Programa de efectividad de la gestión académica	Coordinador Académico
	1.9.8 Tasa de titulación grado	27.9%	33.4%	38.9%	44.5%	50.0%	P.9.1 Programa de efectividad de la gestión académica	Coordinador Académico
	1.9.9 Tasa de titulación posgrado	52.2%	55.0%	57.0%	58.7%	60.0%	P.9.9 Proyecto de aseguramiento de la eficiencia terminal del proceso formativo de posgrado	Coordinador Académico
O.10 - Aumentar la participación de la comunidad universitaria en programas de internacionalización	1.10.1 % de Movilidad 0.4 (estudiantes) + 0.3 (docentes) + 0.3 (staff)	0	1%	2%	3%	3%	P.10.1 Proyecto de implementación de la Oficina de Relaciones Internacionales	Directora de Relaciones Internacionales
	1.10.2 No de nuevas afiliaciones a redes internacionales de cooperación	2	4	2	2	2	P.10.1 Proyecto de implementación de la Oficina de Relaciones Internacionales	Directora de Relaciones Internacionales
	1.10.3 No de nuevos convenios ejecutados	2	2	2	2	2	P.10.1 Proyecto de implementación de la Oficina de Relaciones Internacionales	Directora de Relaciones Internacionales

2.3.4. Eje catalizador: Ambientes de Aprendizaje

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES
		2016	2017	2018	2019	2020		
O.11 - Incrementar y optimizar aulas, laboratorios, uso de recursos didácticos y tecnológicos, y ambientes de bienestar estudiantil	I.11.1 (No de laboratorios implementados/No laboratorios planificados)*100	90%	92%	94%	96%	98%	P.11.1 Proyecto de fortalecimiento de los laboratorios de docencia	Vicerrectora General
	I.11.2 (No de guías prácticas de laboratorio implementadas/guías requeridas)*100	100%	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	P.11.1 Proyecto de fortalecimiento de los laboratorios de docencia	Vicerrectora General
	I.11.3 Nro. libros/No. estudiantes	4.66	5.25	5.68	6.00	6.25	P.11.3 Proyecto de fortalecimiento del sistema de bibliotecas	Vicerrectora General
	I.11.4 Nro. estudiantes/No. textos guía	10	8	6	4	3	P.11.3 Proyecto de fortalecimiento del sistema de bibliotecas	Vicerrectora General
	I.11.5 Porcentaje de satisfacción de los servicios de biblioteca.	60%	65%	70%	75%	80%	P.11.3 Proyecto de fortalecimiento del sistema de bibliotecas	Vicerrectora General
	I.11.6 Porcentaje de satisfacción de los servicios de bienestar estudiantil	60%	65%	70%	75%	80%	P.11.6 Proyecto de fortalecimiento de los servicios de bienestar universitario	Vicerrectora General
O.12 - Incrementar e-Learning, para potencializar todas las modalidades de estudios	I.12.1 Porcentaje de la incorporación del e-Learning en las diferentes modalidades y niveles (módulos implementados/módulos requeridos)	100% educación a distancia	100% grado (semi-presencial y presencial), posgrado y educación continua				P.12.1 Programa e-Learning	Directora de Innovación y Nuevas Tecnologías Educativas

2.3.5. Eje catalizador: Desarrollo Sustentable

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS					INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
		2016	2017	2018	2019	2020		
O.13 - Maximizar el uso de los recursos financieros	I.13.1 Rentabilidad de programas (carrera, facultad)	5.00%	5.00%	6.00%	7.00%	8.00%	P.13.1 Programa de eficiencia financiera	Coordinadora Financiera
	I.13.3 Ciclo de efectivo	60 días	70 días	80 días	90 días	100 días	P.13.1 Programa de eficiencia financiera	Coordinadora Financiera
O.14 - Maximizar la automatización e integración de los procesos y su control	I.14.1 Nro. de reglamentos e instructivos aprobados/ total de reglamentos e instructivos requeridos.	100%					P.13.1 Programa de eficiencia financiera	Secretario Procurador
	I.14.2 Procesos levantados (rediseñados)/procesos mapeados	Cadena de valor y catálogo de subprocesos aprobados	50% de Flujos de procesos validados	100% de Flujos de procesos validados	Pre certificación	Certificación ISO 9001	P.14.1 Proyecto de actualización de la normativa interna de la UTI	Director de Procesos
	I.14.3 Procesos automatizados (considerados en ERP)/total de procesos automatizables	100% ERP académico implementado	100% ERP administrativo implementado				P.14.2 Proyecto de evaluación y rediseño de la cadena de valor y sus subprocesos	Director de Procesos
O.15 - Maximizar el desarrollo del talento humano	I.15.1 Índice del clima y cultura organizacional (índice de clima x - 1 vs. Índice de clima x)	Línea base	Mejora del 5%	Mejora del 5%	Mejora del 3%	Mejora del 3%	15.1 Proyecto de efectividad de la gestión del talento humano	Director de Talento Humano
	I.15.2 Índice de evaluación integral de desempeño (total y por área)	Línea base	Mejora del 5%	Mejora del 5%	Mejora del 3%	Mejora del 3%	15.1 Proyecto de efectividad de la gestión del talento humano	Director de Talento Humano
	I.15.3 Porcentaje de profesores a tiempo completo	57.0%	57.9%	58.6%	59.2%	60.0%	15.1 Proyecto de efectividad de la gestión del talento humano	Director de Talento Humano, Coord. Financiera
	I.15.4 Porcentaje de profesores PhD	7.0%	8.0%	8.3%	8.0%	8.0%	15.1 Proyecto de efectividad de la gestión del talento humano	Director de Talento Humano, Coord. Financiera

1. Programas y Proyectos Estratégicos

A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de los programas y proyectos estratégicos desarrollados por cada una de las áreas que conforman la Universidad. En el caso de los programas, se presenta en primer lugar una descripción de programa y sus ámbitos, seguida de las descripciones de los proyectos que lo conforman.

P.1.1 Programa de Gestión y Aseguramiento de la Calidad

El objetivo general del programa es lograr un seguimiento permanente de la calidad de las funciones sustantivas y los procesos institucionales, que le permitan a la universidad cumplir con los más altos estándares de calidad de forma progresiva y continua, y acreditarse regional e internacionalmente. El programa está compuesto por seis proyectos que apuntan a mejorar la calidad de los procesos institucionales tanto a nivel institucional, como a nivel de las carreras que ofrece la universidad. Estos proyectos abarcan los siguientes ámbitos:

- Evaluación Institucional
- Autoevaluación de Carreras: Ambientes de Aprendizaje
- Implementación de mejoras por carrera: Resultados de aprendizaje
- Manejo y automatización de datos y evidencia para autoevaluación y acreditación
- Acreditación Regional e Internacional
- Seguimiento a la Planificación Estratégica

Proyecto: *Evaluación Institucional para la Excelencia*

Propone planificar y ejecutar el proceso permanente de autoevaluación institucional, y generar canales de retroalimentación adecuados para la toma de decisiones en base a los resultados de la autoevaluación. Para lograr este objetivo, en el proyecto se estructura y se ejecuta un Plan de Autoevaluación Institucional que permitirá monitorear las actividades conducentes a mejorar la calidad de los procesos institucionales. Esta ejecución se hará en forma participativa, involucrando a las distintas unidades que conforman la Universidad y generando canales de retroalimentación para la toma de decisiones en base a los resultados del proceso.

Proyecto: *Autoevaluación de Carreras-Entornos de Aprendizaje*

Tiene como objetivo planificar y ejecutar el proceso permanente de autoevaluación a nivel de carreras de grado, con fines de mejorar la calidad de las de la oferta académica que ofrece la Universidad. En primer lugar, busca consolidar una cultura de evaluación en las distintas unidades académicas administrativas. En segundo lugar, propone implementar un plan de fortalecimiento para asegurar la calidad. Finalmente, plantea la generación de mecanismos de seguimiento que permitan monitorear la labor de las unidades académicas y administrativas, para desarrollar una gestión alineada con los objetivos estratégicos y operativos institucionales.

Proyecto: *Implementación de Mejoras por Carrera-Resultados de Aprendizaje*

Se avoca a implementar el sistema de evaluación de resultados de aprendizaje de los estudiantes en las carreras de grado. Propone lograr el objetivo a través del diseño, validación e implementación de instrumentos de evaluación de los resultados de aprendizaje genéricos y específicos de los estudiantes de las diferentes carreras. En una segunda etapa, plantea capacitar al sector docente para que preparen los instrumentos de evaluación y al sector estudiantil para la rendición de evaluaciones de resultados de aprendizaje. Finalmente, se busca generar una base de datos académicos y de resultados de las evaluaciones, que sean altamente confiables, con fines de información y mejora académica.

Proyecto: *Manejo y Automatización de Datos y Evidencias*

Tiene el objetivo de implementar un sistema de manejo y automatización que permita organizar datos y almacenar evidencias, que sustenten los procesos de autoevaluación institucional y de carreras. Se propone alcanzar este objetivo a través de la consolidación de la base metodológica y procedimental para la revisión de evidencias. En una segunda etapa, se propone automatizar los procesos de autoevaluación institucional para fortalecer el manejo de información, evidencias y generación de reportes.

Proyecto: *Autoevaluación con Fines de Acreditación Regional e Internacional*

Propone evaluar las potencialidades de acreditación de la Universidad de acuerdo a modelos regionales e internacionales, con base en un diagnóstico profundo de las fortalezas y vocación de la Universidad. En una primera instancia, se orienta a seleccionar modelos de acreditación acordes con las fortalezas y vocación de la Universidad. En una segunda fase, propone delinear las acciones necesarias para cumplir con los modelos seleccionados y presentarlos ante los patrocinadores de la Universidad para su consideración. Una vez completada esta fase, estarán asentadas las bases para iniciar un proceso de acreditación sólido.

Proyecto: *Seguimiento a la Planificación Estratégica*

Está diseñado para hacer el control y seguimiento a la planificación estratégica institucional. En primer lugar, propone generar un modelo de seguimiento del PEDI, así como implementar una herramienta para el monitorear su cumplimiento. Una vez implementada dicha herramienta, propone mecanismos de control para lograr un seguimiento sistemático y automatizado del avance en el logro de las metas la planificación estratégica institucional.

P.1.7 Proyecto de Fortalecimiento de la Comunicación Interna y Externa

El objetivo general del proyecto se enfoca en maximizar el impacto de la comunicación interna y externa a través de servicios, programas y actividades de promoción, comunicación y marketing, para mejorar el posicionamiento de la universidad y obtener mayor prestigio. Se proponen acciones para mejorar el nivel de satisfacción de las necesidades institucionales y de comunicación para los usuarios internos y externos, respecto a los servicios y programas que oferta la universidad. Además, se busca analizar los resultados de estudios sobre la imagen, posicionamiento y prestigio de la universidad, para generar acciones que permitan mejorarlos. Finalmente, en coordinación con la Unidad de Bienestar Universitario, se propone generar actividades que permitan optimizar y mejorar los recursos, programas y servicios de la universidad.

P.2.1 Proyecto de Fortalecimiento de la Oferta Académica de Grado

Está enfocado en incrementar y fortalecer la oferta académica de grado en las diferentes modalidades, con el fin de alcanzar altos niveles de excelencia académica y a la vez generar sostenibilidad institucional. Se centra en generar una oferta de carreras que permita la accesibilidad de sectores sociales, que simultáneamente puedan cumplir funciones laborales y educativas, así como promocionar dicha oferta con el fin de captar un mayor número de estudiantes en las diferentes modalidades.

P.2.4 Proyecto de Fortalecimiento de la Oferta Académica de Posgrado

Tiene el objetivo de fortalecer la oferta académica del posgrado en los Dominios Académicos de la Universidad, para promover el incremento de la matrícula y la acreditación de los programas ofrecidos. Para lograr este objetivo, propone establecer una estructura académico-administrativa institucional pertinente, innovadora y alternativa de formación, así como consolidar el talento humano de posgrado de acuerdo a la nueva estructura propuesta. De igual modo, propone implementar una formación de posgrado coherente con las políticas y estrategias institucionales y con los criterios de calidad internacionales, en el marco de un modelo pedagógico acorde al proceso formativo de posgrado, aplicando un sistema efectivo de gestión de la calidad. Al mismo tiempo, busca desarrollar un proceso de articulación de los programas de posgrado a redes o espacios académicos nacionales e internacionales. Finalmente, propone mecanismos para desarrollar una propuesta de comunicación-publicación de los resultados de investigación generados por los programas de posgrado, que permita difundir los aportes de la formación que caracteriza a la oferta de la UTI.

P.3.1 Proyecto de Fortalecimiento de la Vinculación con la Sociedad

Tiene el objetivo de maximizar el impacto de los programas y proyectos de vinculación con la sociedad. Está orientado a actualizar la base normativa, así como revisar, actualizar y automatizar los procesos que rigen la vinculación con la sociedad. Además, busca proponer un modelo de gestión de los recursos destinados a la vinculación con la sociedad a través de un plan bien estructurado, basado en las potencialidades y vocación de la universidad, que permita delimitar espacios de actuación a través de la formulación de líneas de vinculación con la sociedad. Finalmente, propone una estrategia de difusión de resultados de los programas y proyectos de vinculación con la sociedad, que permita generar una presencia sólida, tanto en los medios de la comunidad académica, como en los medios de comunicación social de alcance masivo, que posicione a la Institución en sus zonas de influencia y a nivel nacional.

P.3.4 Proyecto de Educación Continua

Propone la generación de una oferta de educación continua, que sea pertinente y se oriente a explotar las fortalezas de la Universidad, con base en sus Dominios Académicos, y que al mismo tiempo pueda generar recursos que garanticen la sustentabilidad económica de la institución. En primer lugar, propone generar una estructura administrativa-académica, que permita la eficiencia en los procesos de diseño e implementación de la oferta académica, manejo del talento humano y los recursos financieros, y la instauración de sistemas de seguimiento y control de calidad de los cursos ofrecidos. Segundo lugar, se propone desarrollar un portafolio con una oferta pertinente, con base en las fortalezas de la Universidad. Finalmente, propone una estrategia de comunicación de la oferta académica, que pueda alcanzar tanto círculos interesados en temas especializados, como en el público en general que busca oportunidades de mejoramiento de sus competencias en diferentes ámbitos profesionales.

P.4.1 Programa de Desarrollo de la Investigación

El objetivo general de este programa es promover el desarrollo de investigación generativa para cada uno de los Dominios Académicos definidos por la Institución, y establecer un mecanismo de transferencia de conocimientos y tecnología que beneficie, tanto a la comunidad científica, como a los sectores productivos y sociales. El programa está compuesto por cuatro proyectos que permitirán consolidar la estructura de investigación de la Universidad Tecnológica Indoamérica con miras a convertirla en un referente de investigación a nivel nacional. Cada proyecto abarca un aspecto que debe ser fortalecido en la Universidad y que permitirá un mejor funcionamiento del área de investigación, promoviendo una mayor articulación entre los equipos de investigadores de la Universidad y sus pares nacionales e internacionales. Los proyectos se resumen con más detalle, a continuación.

Proyecto: *Producción Científica y Difusión*

El objetivo general del proyecto se enfoca en posicionar a la Universidad Tecnológica Indoamérica entre las cinco instituciones de educación superior con mayor producción científica a nivel nacional. Esto se lograría a través de la institucionalización de las actividades de investigación generativa, la consolidación de centros de investigación multidisciplinares y de promoción del desarrollo de investigación básica, responsable y de innovación social, en y entre las diversas áreas de la Universidad. Propone, igualmente, generar mecanismos para difundir el conocimiento generado a la comunidad científica y a la sociedad en general, promover la participación de nuestros docentes en redes de investigación a nivel nacional e internacional, así como la captación de financiamiento externo a través de la participación en fondos concursables.

Proyecto: *Consolidación del Posicionamiento de UTI en el Campo de Ciencias de la Vida*

Durante los últimos 5 años, la UTI ha logrado un importante posicionamiento entre los grupos de investigación en el campo de Ciencias de la Vida, gracias al trabajo de los investigadores que conforman el Centro de Investigación BioCamb. Para fortalecer su rol como uno de los grupos con mayor generación científica en el Ecuador, es fundamental contar con una estación científica permanente, la cual se ubicaría en una de las zonas de mayor biodiversidad del país: la cuenca del río Pastaza, en la provincia de Tungurahua. Este proyecto se desarrolla en cuatro fases: (1) Identificar potenciales socios que faciliten el establecimiento de la estación científica; (2) Diseñar, construir y equipar la estación científica y (3) desarrollar un programa de internacionalización de la estación científica.

Proyecto: *Innovación para la Sociedad*

Con el propósito de cumplir con una de las funciones sustantivas de la Universidad, este proyecto busca que el conocimiento generado en la Universidad beneficie a los sectores productivos y sociales del Ecuador. Su objetivo general es implementar procesos de transferencia de conocimiento y tecnología en beneficio de los sectores sociales y productivos del país. Se pretende lograr esto a través de la transformación de la Universidad en socio estratégico de los sectores productivos y con la implementación de una incubadora de proyectos innovadores.

Proyecto: *Consolidación de Equipos de Investigadores*

La necesidad de contar con talento humano competente en términos de investigación, justifica la puesta en marcha del cuarto proyecto del programa de fortalecimiento de la investigación y transferencia de conocimiento. El proyecto se articula con el objetivo estratégico Aumentar la base de investigadores (objetivo 7) del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y su objetivo general se enfoca en consolidar la investigación como parte de la cultura de la comunidad de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

En este sentido, se proponen mecanismos para: (1) aumentar el número de investigadores experimentados de la Universidad Tecnológica Indoamérica; (2) establecer espacios de fomento de la cultura de investigación; y (3) generar competencias investigativas en docentes y estudiantes.

P.5.3 Proyecto de Apoyo a la Generación de Publicaciones Académicas

Se enfoca en incrementar y diversificar la producción editorial de la Universidad en base a los Dominios Académicos. Se propone alcanzar este objetivo en dos etapas. En una primera etapa se generará una base normativa que rijan la publicación de proyectos editoriales. En una segunda etapa, se convocará a concurso de docentes/investigadores para el desarrollo de libros especializados, manuales técnicos y libros de texto, de acuerdo a las potencialidades de los docentes y las necesidades institucionales, y se proveerá el apoyo económico para sustentar estos proyectos editoriales.

P.8.1. Proyecto de Actualización del Modelo Educativo, Pedagógico y Curricular

Plantea la actualización del modelo educativo, pedagógico y curricular, considerando las nuevas tendencias de la educación superior y las orientaciones de los organismos rectores de la educación superior ecuatoriana. Esto en la perspectiva de que sirva como referente para la planificación, desarrollo y evaluación en el ámbito de las carreras y programas. Su fin último lo constituye el consolidar la pertinencia de la oferta académica de la Universidad en la sociedad. El proyecto está estructurado en tres fases. En la primera fase se desarrollarán el modelo educativo, el modelo pedagógico y el modelo curricular. En la segunda fase, se generará un sistema que permita una evaluación de la implementación de estos modelos, así como un sistema de retroalimentación que permita la incorporación de mejoras en los mismos.

P.9.1 Programa de efectividad de la gestión académica

Este ambicioso programa tiene el objetivo generar de aumentar la efectividad de la gestión pedagógica y curricular de todas las modalidades y niveles de formación. En este sentido, busca generar las condiciones propicias para el aprendizaje significativo en los diferentes niveles de formación y en sus modalidades. Las iniciativas del programa se desglosan en cinco proyectos con sus respectivas actividades y tareas, para responder a los objetivos específicos, tal como se describe a continuación.

Proyecto: Admisión y Nivelación

Propone el desarrollo de actividades y tareas encaminadas a sistematizar todas etapas de los procesos de admisión y nivelación, que serán aplicadas por todos los niveles y modalidades de las carreras de grado, con el fin de garantizar el incremento y retención de estudiantes admitidos. El proyecto abarca la armonización de la normativa referente a admisión y nivelación, la automatización del sistema de admisión y nivelación, el diseño y validación de instrumentos de admisión, el diseño de mecanismos para mejorar el perfil de ingreso y, finalmente, implementar una evaluación del impacto del proceso de admisión y nivelación en la efectividad académica.

Proyecto: Planificación Académica

Propone implementar acciones para lograr el cumplimiento total de la planificación en todas las unidades académicas, por niveles y modalidades. El proyecto abarca, desde la elaboración de instructivos de planificación, pasando por la elaboración de cronogramas académicos y distributivos de trabajo docente, elaboración de horarios, desarrollo y mecanismos de seguimiento de sílabos, hasta la evaluación final de los periodos académicos.

Proyecto: Evaluación Docente

Tiene la finalidad de aplicar la evaluación integral de los docentes para la toma de decisiones, con lo que además permitirá a la Universidad valorar los resultados de la actividad docente, elevando la calidad de los procesos académicos. En este sentido, se propone armonizar la normativa pertinente a la evaluación docente, automatizar aún más los procesos de evaluación integral docente en todos sus componentes y diseñar un plan de mejora en base a los resultados del proceso.

Proyecto: Capacitación a Docentes y Directivos

Se desarrolla en secuencia con el proyecto de Evaluación Docente. Luego de contar con resultados verificados, este proyecto se enfoca en potenciar las competencias genéricas y específicas de la profesión de los docentes, a través de un plan de capacitación bien estructurado.

Proyecto: *Mejora de los procesos relacionados con las tasas de eficiencia académica*

Está diseñado para alcanzar mayores tasas de retención inicial y en titulación de grado. Sus actividades abarcan la armonización de la normativa relacionada al seguimiento de la carrera académica de los estudiantes, la implementación de sistemas de tutorías académicas, inducción estudiantil y consejería académica, la implementación de clubes académicos en las Facultades, así como el desarrollo de jornadas académicas, orientadas a generar mayor involucramiento y sentido de pertenencia en los estudiantes. Finalmente, propone la planificación de, y el seguimiento a, las unidades de titulación por carrera, para facilitar los procesos de graduación.

P.9.9 Proyecto: Aseguramiento de la Eficiencia Terminal del Proceso Formativo de Posgrado

Se enfoca en mejorar la eficiencia terminal del proceso formativo de posgrado, que contribuya a la maximización de los resultados de las evaluaciones internas y externas, y al fortalecimiento de la oferta de posgrado de la UTI. Para ello, propone en primera instancia capacitar a coordinadores de programas, docentes y técnico-docentes involucrados en el aseguramiento de la eficiencia terminal de posgrado. Luego de ello, propone implementar procesos de titulación articulados a las políticas, estrategias y normativas institucionales como factor fundamental de incidencia terminal de posgrado. Además, se avoca a lograr una evaluación sistemática de las estrategias de admisión, retención, graduación y de mejoramiento continuo de la formación de posgrado. Finalmente, busca promover la corresponsabilidad de las autoridades y de otras dependencias institucionales, en las estrategias de aseguramiento de la eficiencia terminal y de mejoramiento continuo de posgrado.

P.10.1 Proyecto de implementación de la Oficina de Relaciones Internacionales

Propone implementar una Oficina de Relaciones Internacionales dependiente de la Cancillería de la Universidad, que permita vincular a la UTI con Universidades de Iberoamérica y el resto del mundo. De este modo, la UTI busca integrarse como miembro activo de la comunidad internacional, procurando una mayor participación en redes y eventos Internacionales, que logren promover la internacionalización académica. Está conformado por tres etapas. Una primera etapa de establecimiento de la Oficina de Relaciones Internacionales; una etapa de fortalecimiento institucional, basada en la firma de convenios de cooperación con instituciones nacionales e internacionales, así como de afiliación a redes internacionales; y una etapa de desarrollo del Plan de Internacionalización.

P.11.1 Proyecto de Fortalecimiento de los Laboratorios de Docencia

Como una respuesta a la necesidad de mejorar los ambientes de aprendizaje, el proyecto tiene como objetivo proveer a las carreras de espacios, equipos y guías de laboratorio, que permitan llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en las cátedras teóricas. Este esfuerzo conjunto con las facultades y carreras se emprenderá en dos fases paralelas. Una que involucra la actualización de laboratorios existentes y la implementación de laboratorios requeridos. La otra se basa en el levantamiento de un diagnóstico de las necesidades de material guía que apoye la realización de prácticas, seguido de un esfuerzo para mejorar el material existente y generar material para apoyar las prácticas que aún no cuentan con sus respectivas guías de laboratorio.

P.11.3 Proyecto de Fortalecimiento del Sistema de Bibliotecas

Propone mejorar los servicios que brinda el sistema de bibliotecas a la comunidad universitaria y al público en general. Las actividades propuestas para alcanzar este objetivo son diversas. En primer lugar, se propone la revisión, actualización y socialización de la normativa asociada, y se revisarán los procesos del sistema de bibliotecas. Paralelamente, se busca expandir el acervo bibliográfico, en todas sus formas, y mejorar la infraestructura de soporte del sistema. Adicionalmente, como una respuesta a la necesidad de divulgación de la investigación de la UTI y en cumplimiento de la norma, se propone implementar el repositorio Digital de Trabajos de Titulación. Finalmente, se propone difundir los servicios de biblioteca a la comunidad universitaria y monitorear la satisfacción de los usuarios con dichos servicios.

P.11.6 Proyecto de Fortalecimiento de los Servicios de Bienestar Universitario

Tiene como objetivo contribuir a la construcción de una cultura institucional que promueva el bienestar integral de los miembros de la comunidad universitaria, a través de proyectos orientados a promover el cuidado de la salud, el acceso a ayudas económicas, el respeto a los valores y principios de la universidad, y la generación de espacios destinados al deporte, la cultura y la ciencia. Para ello, se realizará una revisión y actualización de la normativa vigente y de los procesos que rigen el funcionamiento de la Unidad de Bienestar Universitario, y se promoverá su socialización y cumplimiento. También se gestionará de forma efectiva la promoción y asignación de becas a estudiantes de grado, realizando un seguimiento cercano a los beneficiarios, para velar por el mantenimiento de sus privilegios. El proyecto busca además evaluar e incrementar la oferta de servicios de la Unidad de Bienestar Universitario, gestionando además la creación de espacios propicios para el deporte, la cultura y la ciencia. Para apoyar los procesos de retroalimentación de para estos esfuerzos, se propone difundir y monitorear la calidad de los servicios prestados, para responder de la manera más idónea posible a las necesidades de la comunidad universitaria.

P.12.1 Proyecto e-Learning

El objetivo general del proyecto es proporcionar herramientas técnicas y pedagógicas para el apoyo didáctico del proceso de enseñanza y aprendizaje de todas las modalidades y niveles de estudios de la UTI. En particular, se busca fortalecer la modalidad a distancia, gestionando cursos virtuales, desde su planificación hasta la estructura de cursos virtuales y MOOCs, que contribuyan al desarrollo de la buena práctica eLearning. En primer lugar, se analizarán las debilidades atribuidas a la formación virtual en la institución, para dilucidar las causas por las cuales el eLearning no parece haber alcanzado la calidad deseada.

Esto permitirá identificar puntos críticos de actuación para la definición de un modelo de formación en línea, que ha de tener la calidad como su sello de identidad institucional. En base al diagnóstico se diseñarán metodologías que promuevan la utilización de estrategias de aprendizaje eLearning, basadas en competencias. La implementación de estas metodologías hará posible la utilización de estrategias de aprendizaje, basadas en la innovación, mediante las cuales los docentes se implican en el diseño, creación, producción de recursos, medios, prácticas o proyectos educativos innovadores, que permiten gestionar los entornos virtuales de aprendizaje. Además, se busca implementar políticas de uso de las nuevas tecnologías como un medio, de manera ética, legal y segura, que favorezcan la formación docente accesible, democrática y de calidad. Estos esfuerzos serán complementados con el diseño de planes anuales de capacitación y actualización, que les permitan a los docentes innovar en estrategias de aprendizaje, para desarrollar competencias digitales y lograr aprendizajes significativos en sus estudiantes. Finalmente, se propone evaluar metodologías y estrategias didácticas eLearning en los programas curriculares.

P.13.1 Proyecto de Eficiencia Financiera

Se enfoca en gestionar y optimizar los recursos financieros para garantizar el desarrollo sustentable de la institución. Para ello, propone generar mecanismos que garanticen la sostenibilidad financiera Institucional, que permitan disponer de recursos necesarios para la inversión. Adicionalmente, busca lograr la eficiente utilización de los activos de la Institución, así como la generación de políticas que permitan mantener un adecuado control sobre el ciclo de efectivo dentro de la Institución. Finalmente, se propone controlar los gastos directos e indirectos de la Universidad, con el fin de optimizar la utilización de recursos.

P.14.1 Proyecto de Actualización de la Normativa Interna de la UTI

Este proyecto tiene como objetivo la actualización de la normativa Interna. Específicamente, propone reformar los reglamentos internos en concordancia con la Constitución, la LOES y las normativas expedidas por los órganos de control de la educación superior (CES, CEAACES, SENESCYT), y el Estatuto de la Universidad. Además, generará mecanismos para apoyar y asesorar en el desarrollo de instructivos, políticas y normativa integral interna para el funcionamiento de la UTI.

P.14.2 Proyecto de Evaluación y Rediseño de la Cadena de Valor y sus Subprocesos

Se enfoca en definir la cadena de valor y estructurar los procesos vinculados a ella. Este proyecto se estructura en cinco etapas: identificación de los procesos; identificación de los procesos automatizables; creación de un sistema de medición y control para la mejora continua institucional; generación del manual de procesos de la Institución y formulación indicadores de calidad para generar un ciclo de mejora continua. Este es un esfuerzo conjunto de la Dirección de Procesos con cada una de las unidades, tanto directivas, como operativas, de la Universidad.

P. 15. 1 Proyecto de Efectividad de la Gestión del Talento Humano

Este proyecto plantea generar las condiciones, ambientes y cultura organizacional, que favorezcan el desarrollo del talento humano de la Universidad. Para alcanzar este objetivo se propone, en primer lugar, realizar mediciones permanentes de la percepción del clima y cultura organizacional. En segundo lugar, desarrollar un sistema integral de evaluación de desempeño para la institución. En tercer lugar, realizar una evaluación que permita generar propuestas para la optimización de la estructura organizacional, para una gestión efectiva del talento humano, especialmente en lo concerniente a la gestión docente.

2. Seguimiento y Control

Una vez que el PEDI se concreta a través de los planes de acción anuales, es necesario disponer de mecanismos de acompañamiento y control. La verificación del avance de las actividades programadas será sistemáticamente controlada con el fin de adaptarlo a las condiciones reinantes o adoptar correctivos, en caso de ser necesario. Si la desviación entre lo programado y ejecutado es grande, esto puede ameritar una revisión del POA o inclusive del PEDI. Si la desviación es pequeña, se corregirá a nivel de ejecución. Por otro lado como el seguimiento es también de carácter preventivo, se realizarán seguimientos periódicos y no únicamente a la terminación de los plazos establecidos.

El Comité Estratégico será el órgano encargado evaluar el avance de la planificación institucional y de tomar las decisiones que correspondan para lograr su éxito. Este estará integrado por el Rector, el Canciller y la Vicerrectora General, y se reunirá mensualmente. En el mes de diciembre de cada año se realizará la evaluación anual del PEDI con el equipo directivo de la UTI, evento en el cual se analizarán además los criterios a considerarse en la programación del POA del año siguiente.

La difusión de la información de avance de la planificación se realizará a dos niveles:

1. Para el público en general se reportará trimestralmente a través del portal de la Universidad.
2. Para la comunidad universitaria se socializará con un mayor nivel de detalle, a través de reportes internos.

Las acciones correctivas en las demoras injustificadas estarán a cargo del Comité Estratégico, el mismo que definirá los nuevos plazos para sus cumplimientos. Los responsables de ejecutar todas las actividades que fueran consideradas por este Comité, una vez concluidos los nuevos plazos, deberán presentar el cumplimiento de las mismas al Comité, para de esta manera asegurar que las acciones fueron ejecutadas y los resultados alcanzados.

3. Bibliografía

- CEAACES (2013). Informe Final sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas: Universidad Tecnológica Indoamérica. Quito: CEAACES.
- CEAACES (2015). Propuesta de adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al Proceso de Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas. Quito, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. México D.F.: MacGraw Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review Feb 1992.
- Martínez, R. (1999). El Balanced Scorecard (bsc) y sus relaciones con la calidad. Seminario Internacional "El BSC y su relación con la gerencia estratégica y los indicadores de gestión", 1–7.
- SCImago Research Group. 2015. SCImago Institutions Rankings Iberoamerica. <http://www.scimagoir.com/>
- UNISUL (Universidade do Sul de Santa Catarina). 2015. Plano de desenvolvimento institucional: PDI 2015-2019/Universidade do Sul de Santa Catarina. Tubarão, SC : Ed. Unisul.