

Juan Cárdenas Tapia, sdb.
Fernando Pesántez Avilés
Ángela Flores Ortiz
(Coordinadores)

Prospectiva Universitaria 2033

Estrategias, retos y oportunidades
en la Educación Superior

Universidad
Politécnica
Salesiana



RECTORADO

Grupo de Investigación Aprender a Aprender (GIAA)

Grupo de Investigación de Inteligencia Artificial y

Tecnologías de Asistencia (GI-IATA)

Grupo de Investigación de Tecnologías Educativas Emergentes (GITEE)



ISBN: 978-9942-6-99-79-4



9 789942 699794

Prospectiva Universitaria 2033

Estrategias, retos y oportunidades
en la Educación Superior

*P. Juan Cárdenas Tapia, sdb, PhD., Fernando Pesántez Avilés PhD.,
Ángela Flores Ortiz PhD.
(Coordinadores)*

Prospectiva Universitaria 2033

Estrategias, retos y oportunidades
en la Educación Superior



2025

Prospectiva Universitaria 2033

Estrategias, retos y oportunidades en la Educación Superior

© P. Juan Cárdenas Tapia sdb, PhD., Fernando Pesántez Avilés PhD.,

Ángela Flores Ortiz PhD. (Coordinadores)

Autoridades:

Rector: Juan Cárdenas Tapia, sdb

Vicerrector General: Fernando Pesántez Avilés

Vicerrectora Académica: Ángela Flores Ortiz

Vicerrector de Posgrados: Vladimir Robles Bykbaev

Vicerrector Sede Cuenca: Fernando Moscoso Merchán

Vicerrector Sede Quito: Germán Arévalo

Vicerrectora Sede Guayaquil: Susana Lam

© Universidad Politécnica Salesiana

Avenida Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja

Cuenca, Ecuador

PBX (+593) 07 4135250

E-mail: publicaciones@ups.edu.ec

www.ups.edu.ec

Edición General UPS

RECTORADO

Grupo de Investigación Aprender a Aprender (GIAA)

Grupo de Investigación de Inteligencia Artificial y Tecnologías de Asistencia (GI-IATA)

Grupo de Investigación de Tecnologías Educativas Emergentes (GITEE)

Secretaría Técnica del Encuentro:

Adriana García Pesántez, Santiago Castro Arias, Renato Oleas Sarmiento

Diseño, diagramación e impresión:

Ediciones Abya-Yala

Quito-Ecuador

ISBN UPS Impreso:

978-9942-699-79-4

ISBN UPS Digital:

978-9942-699-80-0

DOI:

<https://doi.org/10.17163/abyaups.130>

Tiraje: 1200 ejemplares

Índice

1

Introducción..... 7

2

Metodología utilizada durante el Encuentro..... 13

- Estructura metodológica 13
- Enfoque metodológico..... 14
- Instrumentos y recursos 16

3

Diagnóstico y visión estratégica de la UPS.....	19
Contexto identitario de la Universidad:	
Conferencia de apertura	19
Análisis del diagnóstico y tendencias de la educación superior a nivel mundial y regional.....	28
Evaluación del estado actual de la UPS en sus funciones sustantivas	37
Estado actual: Docencia Grado	37
Estado actual: Docencia Posgrado	43
Estado actual: Investigación.....	48
Estado actual: Vinculación con la Sociedad	53
Análisis situacional y alineación con la visión estratégica de la UPS y tendencias globales desde las funciones sustantivas.....	58
Taller 1: Función sustantiva Docencia (Grado).....	58
Taller 1: Función sustantiva Docencia (Posgrado) ..	60
Taller 1: Función sustantiva Investigación	64
Taller 1: Función sustantiva Vinculación con la Sociedad.....	68

4

Diagnóstico y definición del nuevo rol y modelo de gestión de las áreas del conocimiento.....	73
Análisis del diagnóstico y tendencias de la educación superior a nivel nacional.....	73
Indicadores de acreditación nacional e internacional	89
Relatoría de la Jornada 1: Diagnóstico y visión estratégica de la UPS	105
Definición del rol y modelo de gestión de las áreas del conocimiento.....	126
Taller 2: Función sustantiva Docencia.....	126
Taller 2: Función sustantiva Investigación	131
Taller 2: Función sustantiva Vinculación con la sociedad	136
Taller 2: Función sustantiva Gestión e Identidad Educativa Pastoral	141

5

Definición de estrategias y compromisos.. 147

Relatoría de la Jornada 2: Diagnóstico y definición del nuevo rol y modelo de gestión de las áreas del conocimiento	147
Análisis de matrículas: tendencias, desafíos y estrategias de crecimiento	150
Estrategias que la UPS debe considerar en los próximos cinco años	153
Taller 3: Función sustantiva Docencia.....	153
Taller 3: Función sustantiva Investigación	159
Taller 3: Función sustantiva Vinculación con la Sociedad	166
Taller 3: Función sustantiva Gestión e Identidad Educativa Pastoral	172

6

Cierre del Encuentro 179

“Universidad Divergente” y el diálogo institucional.....	179
Mirada institucional.....	181

Referencias.....	187
------------------	-----

0

1

2

Introducción

El Encuentro de Directivos de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS), desarrollado en el año 2025 bajo el lema “Prospectiva universitaria, retos y oportunidades al 2033”, se configura como un espacio estratégico de análisis, diálogo institucional y construcción colectiva de visión de futuro. La participación de autoridades, directivos y responsables académicos de las tres sedes permitió desarrollar un proceso reflexivo profundo, orientado a fortalecer la calidad, la pertinencia y la identidad salesiana del quehacer universitario.

El Encuentro se organizó en tres jornadas articuladas, cada una con un propósito específico y complementario.

La Jornada 1, titulada “Diagnóstico y visión estratégica de la UPS”, tuvo como objetivo identificar y priorizar las fortalezas institucionales, las áreas críticas de mejora, los cambios estratégicos necesarios y las oportunidades de innovación en las funciones sustantivas de Docencia (grado y posgrado), Investigación y Vinculación con la Sociedad. Este diagnóstico busca potenciar la competitividad y relevancia futura de la universidad, así como su alineación con estándares nacionales e internacionales de calidad educativa.

La Jornada 2, denominada “Diagnóstico y definición del nuevo rol y modelo de gestión de las áreas del conocimiento”, se centró en repensar la estructura, responsabilidades y dinámicas de las áreas del conocimiento, para que estas

- puedan responder con mayor eficacia a los desafíos contemporáneos de las funciones sustantivas, de la gestión institucional y de la identidad educativa pastoral. Esta jornada permitió profundizar en temas clave como el aseguramiento del perfil de egreso, la articulación entre niveles de formación, y el fortalecimiento de procesos curriculares, académicos y administrativos.

Finalmente, la Jornada 3, enfocada en la “Definición de estrategias y compromisos”, estuvo orientada a establecer las líneas de acción prioritarias para los próximos cinco años. Se definieron estrategias que permitan a la UPS responder, desde la docencia, la investigación, la vinculación con la sociedad y la gestión e identidad salesiana, a los retos actuales de la educación superior, consolidando el papel de las áreas del conocimiento como núcleos articuladores del proyecto académico-pastoral.

Esta publicación constituye una memoria ampliada del Encuentro de Directivos UPS 2025 y sistematiza los principales aportes y análisis desarrollados en cada una de las jornadas. Más allá de un registro documental, constituye un instrumento de memoria institucional y proyección estratégica, que contribuirá a guiar los procesos de mejora continua, a consolidar la cultura de calidad y a renovar el compromiso de la UPS con la formación de profesionales íntegros, innovadores y comprometidos con la transformación social desde el carisma de Don Bosco.



1

2

3

Metodología utilizada durante el Encuentro

El Encuentro de Directivos UPS 2025 se desarrolló con el objetivo de diseñar estrategias académicas y de gestión para fortalecer la calidad universitaria, a partir del análisis del contexto actual y la prospectiva de la educación superior al 2033.

La metodología aplicada combinó conferencias magistrales, talleres de trabajo cooperativo y plenarias de discusión estructuradas, garantizando una aproximación integral y participativa en la toma de decisiones.

Estructura metodológica

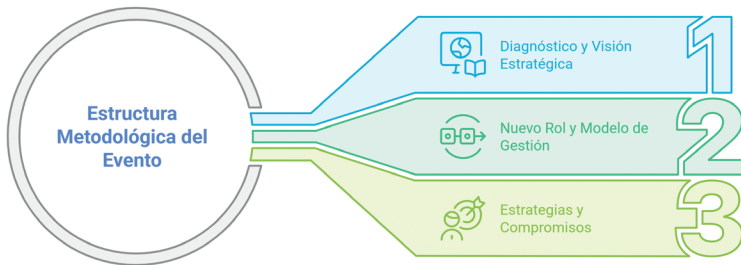
El evento se organizó en tres jornadas de trabajo, cada una orientada a un eje temático específico:

- Diagnóstico y visión estratégica: se analizaron las tendencias globales y regionales de la educación superior, junto con un diagnóstico del estado actual de la Universidad Politécnica Salesiana en docencia, investigación y vinculación con la sociedad.
- Definición del nuevo rol y modelo de gestión de las áreas del conocimiento: se presentó el diagnóstico y tendencias de la educación superior del Ecuador, se revisaron los indicadores de acreditación nacional e

internacional, y se discutió el modelo de gestión de las áreas del conocimiento.

- Definición de estrategias y compromisos: se estableció el rol actual de las áreas del conocimiento y su marco de gestión operativa, así como las estrategias institucionales con indicadores de seguimiento.

Desglosando la Estructura Metodológica del Evento



Enfoque metodológico

Se aplicó una metodología basada en el modelo CANVAS adaptado a la planificación estratégica universitaria. Cada grupo de trabajo analizó una de las funciones sustantivas de la universidad: Docencia (grado y posgrado), Investigación, Vinculación con la Sociedad y la Gestión e Identidad Educativa Pastoral a partir de las siguientes dimensiones:

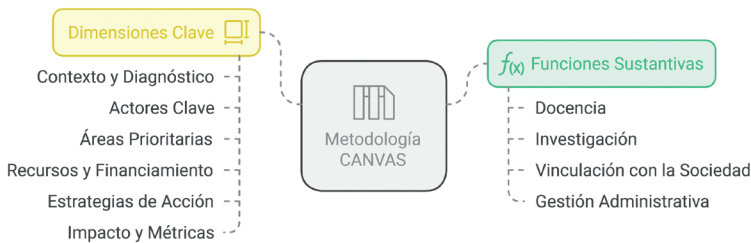
- Contexto y diagnóstico: identificación de fortalezas, brechas y desafíos.
- Actores clave: mapeo de actores estratégicos internos y externos.
- Áreas prioritarias: definición de los aspectos fundamentales a fortalecer.

- Recursos y financiamiento: identificación de fuentes de financiamiento y recursos necesarios.
- Estrategias de acción: diseño de líneas de acción coherentes y viables.
- Impacto y métricas: establecimiento de indicadores de seguimiento y evaluación.

Cada grupo de trabajo asignó roles específicos (líder, secretario y relator) para garantizar la sistematización y el análisis estructurado de la información con el apoyo de un equipo de Facilitadores conformado por Bertha Tacuri Capelo, Andrea Plaza Cordero, María del Pilar Morquecho Yunga, Miryan Loayza Valdivieso, Pablo Cevallos Larrea, Fernando Guerrero Vásquez, Adrián Ñauta Ñauta y Marlon Quinde Abril.

La información recabada fue consolidada en plenaria para su validación y definición de estrategias finales.

Metodología CANVAS para la Planificación Estratégica Universitaria



Instrumentos y recursos

Los instrumentos y recursos facilitados para el Taller comprenden:

- Documentos de referencia internacionales y nacionales sobre educación superior.

- Plataforma digital colaborativa para sistematización de información.
- Matriz CANVAS adaptada para la gestión universitaria.
- Materiales de trabajo físicos y digitales.

La metodología implementada permitió una reflexión profunda y estructurada sobre la situación actual y los desafíos futuros de la universidad, asegurando la pertinencia de las estrategias propuestas y su alineación con los estándares de calidad y sostenibilidad institucional.



Hoja de Ruta

1. Reforzar la
2. Innovar en
3. Capacitar c
4. Fortalecer l
sociedad
5. Mejorar los
6. Fomentar la
7. Adaptarse a
8. Planificar e

2

3

4

Diagnóstico y visión estratégica de la UPS

Contexto identitario de la Universidad: Conferencia de apertura

P. Juan Cárdenas Tapia, sdb, PhD

Rector Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

La Universidad Politécnica Salesiana, desde su fundación, ha mantenido un carácter único en su identidad, fusionando el rigor académico con su misión social y eclesial y, se ha definido como una comunidad académica conformada por docentes, estudiantes y personal de gestión que, de forma rigurosa, crítica y propositiva, promueve el desarrollo de la persona humana y del patrimonio cultural de la sociedad mediante la docencia, la investigación, la vinculación con la sociedad y la formación continua, identidad salesiana que se enmarca en una dimensión misional y social, vinculada a los principios del Evangelio y a la opción preferencial por los jóvenes.

A lo largo de estos 31 años de vida institucional, la Universidad ha crecido, consolidado su identidad y fortalecido su modelo educativo, convirtiéndose en un referente en la educación superior del país. Estos años han sido testigos de transformaciones significativas, desde su estructura organizativa hasta sus estrategias académicas, siempre con la mirada puesta en

- la excelencia y el servicio a los jóvenes; este aniversario invita también a la reflexión sobre el camino recorrido y los desafíos por venir, reafirmando el compromiso con la educación de calidad y con la misión salesiana de formar ciudadanos íntegros y profesionales comprometidos con la sociedad.

La Universidad Politécnica Salesiana no solo debe ser un espacio de formación académica, sino también un lugar que trascienda lo individual y fortalezca el sentido de comunidad. Desde su identidad salesiana, la Universidad asume la clave pastoral como una dimensión esencial de su misión educativa, entendiendo la pastoral como la ciencia de la salvación, no solo en el sentido espiritual, sino también en su capacidad de transformar vidas y fortalecer el tejido social. La formación integral de los jóvenes no puede limitarse a la transmisión de conocimientos, debe abarcar su desarrollo humano, ético y profesional, ayudándolos a construir proyectos de vida sólidos y con sentido. La educación salesiana, con su enfoque preventivo y humanista, está llamada a salvar en un sentido amplio: a rescatar del abandono, de la desesperanza, de la violencia y la exclusión, ofreciendo a los jóvenes, herramientas para convertirse en protagonistas del cambio en la sociedad.

Actualmente, la UPS es una de las universidades privadas más grandes del Ecuador, con más de 25 000 estudiantes matriculados en grado y posgrado en sus tres sedes, magnitud que impone una gran responsabilidad para la institución en términos de calidad académica, impacto social y liderazgo en la educación superior del país. Este compromiso se ve reflejado en la forma en que la Universidad ha estructurado su modelo institucional y su relación con el sistema de educación superior.

Así tenemos que la UPS es *convergente* y *divergente* a la vez porque, por un lado, sigue las políticas nacionales de educación superior y responde a las necesidades sociales del país (convergencia), pero, por otro, ha desarrollado una estructura organizativa y una visión institucional que la diferencian de otras universidades (divergencia).

Como “*Universidad convergente*” se alinea con las políticas del sistema de educación superior del Ecuador, asegurando calidad académica, acreditaciones y estándares exigidos por los organismos reguladores; contribuye al fortalecimiento del tejido social, formando profesionales comprometidos con el desarrollo del país y, responde a las necesidades de los jóvenes y de la sociedad, adaptando su oferta académica y promoviendo la investigación aplicada.

Como “*Universidad divergente*” está presente en diversas geografías políticas y sociales, lo que le permite interactuar con diferentes realidades locales y nacionales, característica que le otorga una riqueza particular, al tiempo que supone el desafío de articular estrategias que atiendan las particularidades de cada contexto sin perder la cohesión institucional; ha redefinido su estructura organizativa eliminando facultades y decanatos para adoptar un modelo basado en áreas del conocimiento; su identidad salesiana le otorga una misión social y pastoral que va más allá del ámbito académico, integrando la formación en valores y la opción preferencial por los jóvenes y, promueve una educación flexible y adaptativa, innovando en la gestión universitaria y en sus modelos pedagógicos.

La UPS converge con el sistema de educación superior del país, pero al mismo tiempo se distingue por su enfoque or-

- ganizativo, su identidad salesiana y su apuesta por modelos educativos innovadores, lo que la hace un caso único en el Ecuador y en América Latina, no obstante, el reto sigue siendo consolidar este modelo y evaluar su impacto en la calidad educativa.

El contexto juvenil en Ecuador enfrenta múltiples desafíos; según datos recientes, el 59 % de los jóvenes ecuatorianos dependen económicamente de sus padres debido a la falta de empleo. Además, la migración juvenil ha aumentado un 30 % en comparación con años anteriores, lo que representa una fuga de talento preocupante para el país.

En este contexto, la UPS tiene una responsabilidad clave en la formación de profesionales con altas competencias, preparados no solo para el mercado laboral nacional, sino también con capacidades para insertarse en un mundo globalizado. La Universidad debe seguir apostando por la internacionalización, la innovación en su oferta académica y la vinculación con el sector productivo.

Ante la migración de jóvenes, la Universidad enfrenta un desafío adicional en términos de empleabilidad y retención del talento. Es fundamental desarrollar estrategias que fortalezcan la inserción laboral de los egresados dentro del país, creando oportunidades que permitan su crecimiento profesional y su permanencia en el Ecuador. Para ello, es clave fortalecer la vinculación con empresas y organismos públicos, impulsar programas de emprendimiento y mejorar la articulación entre la formación académica y las demandas del mercado laboral.

El perfil demográfico de los estudiantes de la UPS ha evolucionado en los últimos años; se observa un proceso de femi-

nización de la educación, con un crecimiento significativo de la matrícula femenina en áreas tradicionalmente dominadas por hombres, como las ingenierías. En las carreras de salud y ciencias sociales, la presencia femenina es aún más marcada. Este cambio demográfico obliga a la Universidad a adaptar sus estrategias pedagógicas, metodológicas y de inclusión para garantizar que su comunidad estudiantil tenga las condiciones óptimas para el aprendizaje y el desarrollo integral.

El docente universitario es un actor fundamental en la formación de los estudiantes, sin embargo, en la actualidad, enfrenta desafíos como la transformación digital, la educación en línea y la necesidad de desarrollar nuevas competencias pedagógicas.

El docente no puede limitarse a ser un transmisor de conocimientos, sino que debe convertirse en un facilitador del aprendizaje, promoviendo el pensamiento crítico y la formación en valores. En este sentido, es crucial fortalecer la capacitación docente en neuroeducación, metodologías activas de enseñanza y el uso de tecnologías digitales en el aula.

A nivel de América Latina, las universidades enfrentan un contexto dinámico y desafiante, marcado por transformaciones tecnológicas, demandas del mercado laboral, crisis sociales y la necesidad de consolidar su autonomía académica. En este marco, se plantean una serie de desafíos que no solo atañen a la UPS, sino a todas las instituciones de educación superior de la región. Según el autor Botero Chica, las universidades enfrentan cinco desafíos: *autonomía, formación integral, calidad, democracia y universidad virtual* (Botero Chica, 2009).

- Estos retos exigen el fortalecimiento de la identidad institucional, la mejora continua de la calidad educativa y una respuesta pertinente ante las demandas de un entorno en permanente transformación.

El desafío de la *autonomía universitaria* consiste en la necesidad de defender el derecho de las universidades a su independencia frente a las tentaciones autoritarias de los gobiernos en América Latina, que han intensificado el control sobre estas instituciones con fines ideológicos. La autonomía no implica neutralidad, sino el compromiso con los sectores populares y los jóvenes más vulnerables, asegurando una educación libre y crítica. Al mismo tiempo, esta independencia debe ir acompañada de una autorregulación interna para evitar la corrupción en los sistemas educativos.

El desafío de la *formación integral* radica en garantizar que el título universitario refleje capacidades auténticas, formando personas preparadas para la vida personal, social y productiva. Esto implica equilibrar el conocimiento técnico con una educación en valores éticos y en la gestión del conocimiento. En la era de la inteligencia artificial, surge el reto de administrar el conocimiento de manera responsable, evitando que se convierta solo en un instrumento de poder. En este contexto, las carreras de Derecho deben reflexionar sobre su rol en la regulación y uso adecuado de estas nuevas tecnologías.

La Universidad enfrenta el reto de garantizar y elevar la *calidad académica* para evitar la mediocridad educativa y mejorar la inserción laboral de los egresados. Esto implica no solo actualizar los enfoques pedagógicos, sino también dar continuidad a los procesos de formación docente en áreas clave como neuroeducación e inteligencia artificial. La falta de

constancia en estas iniciativas limita su impacto, por lo que es necesario consolidarlas como estrategias permanentes.

El fortalecimiento de la *democracia* es un desafío esencial para la Universidad, ya que formar ciudadanos no es suficiente, es necesario formar ciudadanos honrados y comprometidos con valores éticos. En un contexto de desconfianza en las instituciones políticas y de desinterés electoral en Ecuador y América Latina, la Universidad debe generar espacios de debate y reflexión que promuevan la participación activa de los jóvenes en la vida democrática del país.

A pesar del impulso de la educación en línea durante la pandemia, existe el riesgo de retroceder a modelos tradicionales sin aprovechar plenamente la digitalización. La *Universidad debe consolidar su oferta virtual*, garantizando la formación docente en metodologías digitales y mejorando las condiciones tecnológicas para fortalecer esta modalidad. La presencialidad no debe ser la única opción, sino que la educación virtual debe evolucionar como una alternativa efectiva y de calidad.

Además de los desafíos planteados, se identifican otros aspectos clave para el desarrollo institucional, como la *internacionalización*, proceso transversal que involucra a toda la comunidad académica más allá de la gestión de un solo responsable, por tanto, es necesario fortalecer las relaciones interinstitucionales y ampliar las oportunidades de movilidad, cooperación académica e investigación conjunta; es fundamental agilizar y fortalecer los procesos de *acreditación* para garantizar el reconocimiento y la calidad educativa de la Universidad a nivel nacional e internacional; y, en el tema de la *empleabilidad y retención del talento*, es necesario

- desarrollar iniciativas que reduzcan la migración de jóvenes profesionales, fortaleciendo la inserción laboral en el país mediante programas de emprendimiento, vinculación con el sector productivo y generación de oportunidades de crecimiento profesional.

El Encuentro de Directivos constituye un espacio propicio para la reflexión conjunta sobre el presente y las proyecciones futuras de la Universidad, y se plantea una reflexión profunda sobre el modelo de organización académica, centrandó su atención en el rol actual de las áreas del conocimiento y su articulación con las funciones sustantivas universitarias: docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

En el año 2008, la UPS emprende una reforma estructural significativa al reemplazar el modelo tradicional de facultades y decanatos por un sistema organizativo basado en áreas del conocimiento, transformación que nace como respuesta a la fragmentación institucional, la duplicación de estructuras académicas y la falta de coherencia entre sedes, carreras y mallas curriculares para consolidar una visión nacional integrada que supere la atomización académica.

Esta decisión representó un giro divergente en la gestión universitaria, en tanto rompió los esquemas tradicionales para abrir paso a un modelo innovador, pensado para responder a los desafíos sociales, eclesiales y congregacionales. La divergencia, en este contexto, no es oposición, sino creatividad institucional orientada a la misión.

Sin embargo, se reconoce que la implementación del modelo no ha estado exenta de dificultades. Se identificaron resistencias internas, no motivadas por rechazo al cambio, sino por la falta de claridad en su operativización. En este

sentido, se hace referencia al pensamiento de Michael Fullan, quien sostiene que las resistencias al cambio surgen no por falta de voluntad, sino por desconocimiento de cómo ejecutarlo. A lo largo del tiempo, la comunidad universitaria va aprendiendo a dar funcionalidad a este modelo, lo que permite valorar su pertinencia en el momento presente.

En este marco, se considera prioritario retomar una pregunta clave que guía este encuentro: *¿Cuál es el nuevo rol de las áreas del conocimiento en este momento histórico de la Universidad?* Esta interrogante no solo invita a evaluar los avances, sino también a resignificar su gestión, en diálogo con el contexto actual, las demandas juveniles y los desafíos que plantea la sociedad del conocimiento.

Se insiste en que la organización por áreas del conocimiento debe servir como plataforma para la integración de las funciones sustantivas, evitando la dispersión y promoviendo sinergias entre docencia, investigación y vinculación y se destaca la necesidad de revisar los principios fundacionales de este modelo establecidos en el *Cuaderno de Planificación Universitaria N.º 11*, por lo que resulta oportuno volver a ellos como referentes conceptuales y estratégicos.

La comunidad académica está llamada a pensar colectivamente el futuro institucional desde tres perspectivas: la conciencia de un “nosotros” institucional, el compromiso con una clave pastoral que oriente las decisiones en función del bien común y de la juventud, y una mirada de esperanza que reconozca el valor histórico del camino recorrido, sin dejar de proyectarse hacia nuevas formas de ser Universidad salesiana, con identidad, calidad y sostenibilidad.

- La labor universitaria trasciende el ámbito académico, incidiendo de manera significativa en la vida y el porvenir de miles de jóvenes que encuentran en la Universidad Politécnica Salesiana una oportunidad y un horizonte de esperanza.

El Papa Francisco consideraba a la Universidad como uno de los últimos bastiones de legitimidad moral, institución que, por su vocación, debe ser cuidada con especial atención en su triple misión: enseñar, investigar y retribuir a la comunidad, y por ello, se hace eco del llamado del Papa a ser “peregrinos de la esperanza” y como decía Don Ángel Fernández: “*vietato lamentarsi*”.

Análisis del diagnóstico y tendencias de la educación superior a nivel mundial y regional

Ing. Mario Alarcón PhD
Universidad Diego Portales, Chile

La educación superior se encuentra en un punto de inflexión determinado por un conjunto de tendencias globales que están transformando profundamente las instituciones universitarias. Como lo menciona el Ing. Alarcón, “si las universidades no se anticipan a estos cambios, corren el riesgo de perder relevancia”. En este contexto, no se trata de predecir lo que va a ocurrir, sino de prepararse estratégicamente para responder a los distintos escenarios posibles.

- La educación superior está en un punto de inflexión.
- Las tendencias globales están configurando escenarios de transformación profunda y, si las universidades no se anticipan, corren el riesgo de perder relevancia.
- La clave no es predecir qué futuro ocurrirá, sino prepararse para responder estratégicamente a cualquiera de ellos.



Transformación digital y automatización en la educación superior

Uno de los aspectos más disruptivos es la expansión de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de enseñanza y gestión universitaria. La IA está transformando el aprendizaje en una experiencia cada vez más personalizada, lo que plantea preguntas sobre el rol del docente. Como destaca Alarcón, “esto pone en jaque la figura tradicional del profesor”, dado que los estudios muestran que los sistemas de aprendizaje automatizados pueden duplicar o cuadruplicar la velocidad de adquisición de conocimientos en ciertos contextos. Se anticipa que en 2050 la IA será un “colaborador integral” en la investigación y la enseñanza universitaria.

Asimismo, la educación a distancia y los modelos híbridos han ganado relevancia, con Europa liderando este cambio con un 30 % de su matrícula en modalidad online. En América Latina, Chile ha pasado del 5 % al 12,5 % tras la pandemia, reflejando una tendencia de expansión en toda la región.

Cambios en la demanda educativa y nuevas modalidades de formación

Las universidades ya no se dirigen exclusivamente a jóvenes de entre 18 y 24 años. La educación continua y la formación basada en microcredenciales han ganado protagonismo. Según el Foro Económico Mundial, el 82 % de las empresas planea adoptar tecnologías educativas, solo el 45 % de empresas encuestadas en el *Future of Jobs Report 2023* considera la finalización de un título universitario como el principal criterio de contratación, mientras que un 20 % ya está priorizando contrataciones basadas en certificaciones cortas y en línea. Países como Pakistán y Finlandia, más del 40 % de las empresas valoran las microcredenciales, tendencia que podría replicarse en América Latina.

En este contexto, las universidades deben replantear sus modelos curriculares y desarrollar programas más flexibles que respondan a las necesidades cambiantes del mercado laboral. La pregunta clave es: “¿Debemos ceder completamente a las demandas del mercado o mantener nuestra misión de formar ciudadanos integrales?”.

Crisis de financiamiento y regulación

Las universidades, tanto públicas como privadas, enfrentan un creciente desafío financiero. En Europa, el financiamiento público a la educación superior ha disminuido en un 12 % desde 2010. En países como Japón y Corea del Sur, más del 55 % de los recursos universitarios provienen del sector privado. Esto presiona a las universidades a diversificar sus fuentes de financiamiento y buscar alternativas sostenibles.

Al mismo tiempo, los costos operativos han aumentado. En Australia, la inversión en tecnología educativa ha crecido un 20 %, mientras que en Canadá los costos de matrícula para estudiantes internacionales han subido un 60 % en la última década. En Latinoamérica, los Estados han implementado mayores regulaciones y controles sobre la autonomía universitaria, limitando su capacidad de diversificación financiera.

Cambios en la gobernanza universitaria

El modelo tradicional de autonomía académica está siendo reemplazado por esquemas gerenciales. En Europa, la elección de rectores y directivos por parte de los académicos está siendo sustituida por comités de búsqueda y designaciones directas. Esto ha generado tensiones en la relación entre académicos y gestores, dando lugar a la emergencia de un “tercer espacio”: profesionales especializados en la gestión universitaria, como expertos en internacionalización y análisis institucional.

Sin embargo, esto plantea una preocupación sobre la autonomía individual de los docentes e investigadores. Como señala Alarcón, “en algunos países, la presión por productividad académica ha limitado la libertad de investigación, imponiendo criterios que favorecen la publicación en revistas indexadas sobre el impacto social y regional de los estudios”.

Internacionalización y movilidad académica

Aunque la movilidad física se ha reactivado, la crisis económica post-pandemia ha reducido el acceso a becas y programas de financiamiento para estudiantes internacionales, además, que la movilidad estudiantil sigue enfrentando desafíos regulatorios en varios países.

En Reino Unido, por ejemplo, los cambios en las políticas migratorias post-Brexit han afectado la participación de estudiantes europeos en sus universidades. En Países Bajos y Canadá, el incremento de estudiantes extranjeros ha elevado los costos de vida, lo que ha llevado a limitar los cursos en inglés y favorecer el idioma local.

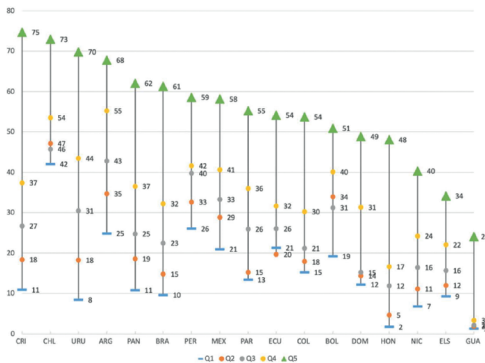
Alternativamente, la “internacionalización en casa” y la movilidad virtual han ganado relevancia. En algunas universidades latinoamericanas, los estudiantes pueden acceder a cursos con instituciones europeas sin necesidad de desplazarse, gracias a la tecnología.

Tendencias en América Latina

Persisten brechas de acceso y equidad en la educación superior.

Se observa un incremento en la supervisión estatal, con un rol más fuerte en regulación, evaluación y financiamiento.

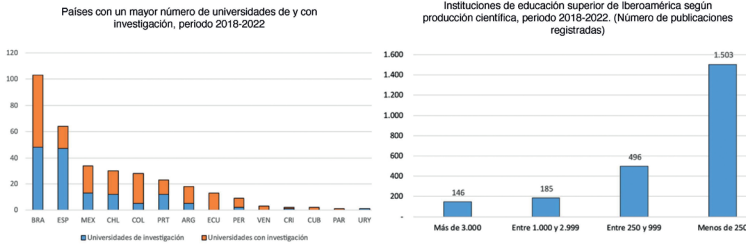
Brechas de acceso y equidad



- La desigualdad en el acceso persiste a pesar de la expansión del sistema
- Desigualdad socioeconómica en el acceso
- Brechas territoriales

Existen tensiones entre las funciones misionales de docencia, investigación y vinculación.

Tensión entre funciones minionales



- La universidad global vs la universidad local

Fuente: Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2024.

Se evidencia una dependencia del financiamiento estatal con asignaciones inerciales y desigualdades en la formación y productividad de investigadores.

Avance del gerencialismo y su impacto en la autonomía académica y la satisfacción laboral.

Perspectivas futuras de la educación superior

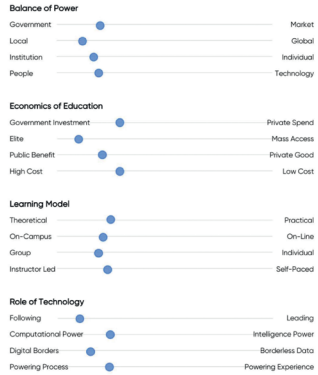
De acuerdo con Alarcón, hay cinco posibles escenarios para la educación superior:

1. Escenario inercial (*Education-as-Usual*): se mantiene el modelo tradicional, pero con el riesgo de quedar rezagados ante la innovación global.
Estrategias de respuesta: implementar mejoras graduales en modelos de enseñanza y gestión; diversificar fuentes de financiamiento.

- Las instituciones educativas tradicionales siguen siendo la fuente principal de aprendizaje.
- La educación superior se consolida y emergen plataformas globales de talento.
- Los gobiernos continúan como el principal financiador de la educación.
- La innovación es incremental y se adapta a estructuras existentes sin cambios disruptivos.

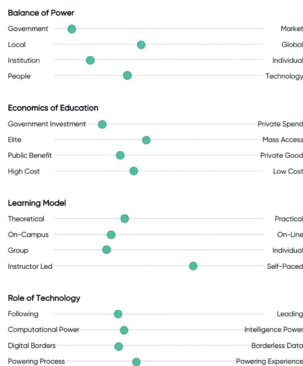
Fuente: Education in 2030. Five scenarios for the future of learning and talent. Holon IQ.

Education-as-Usual



2. Desarrollo regional (*Regional Rising*): fomento de alianzas regionales y cooperación interinstitucional para responder a los desafíos educativos y laborales. Estrategias de respuesta: fortalecer redes regionales y programas conjuntos; alinear la formación con las necesidades productivas locales.

Regional Rising



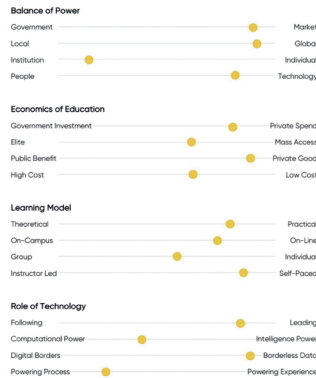
- Las alianzas regionales dominan el escenario educativo mediante cooperación estratégica y política.
- Modelos de educación combinada (blended learning) fortalecen la movilidad y competitividad dentro de las regiones.
- Se crean centros regionales de talento que equilibran la oferta y demanda laboral.
- Se reduce la dependencia de actores globales, fortaleciendo la economía local.

Fuente: Education in 2030. Five scenarios for the future of learning and talent. Holon IQ.

3. Gigantes globales (*Global Giants*): dominio de megaorganizaciones educativas con presencia global, desplazando a las universidades locales.
- Estrategias de respuesta: integrar certificaciones globales en la oferta académica; construir alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos.

Global Giants

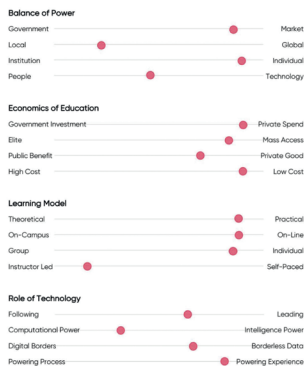
- El libre mercado fomenta la aparición de megaorganizaciones educativas con presencia global.
- Estas entidades logran eficiencia y dominan el mercado educativo, desplazando a instituciones más pequeñas.
- La educación se vuelve más accesible, pero la concentración del conocimiento genera preocupaciones.
- La estandarización de la educación puede limitar la diversidad de enfoques y metodologías.



Fuente: Education in 2030. Five scenarios for the future of learning and talent. Holon IQ.

4. Educación entre pares (*Peer to Peer*): predominio de la educación descentralizada, donde los estudiantes eligen formarse con expertos independientes sin intermediación institucional.
- Estrategias de respuesta: incorporar aprendizaje colaborativo; posicionamiento como facilitadores de redes de conocimiento.

Peer to Peer



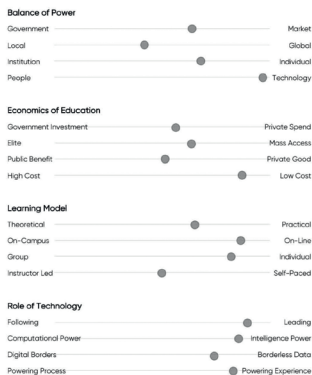
- La educación postsecundaria y la formación en habilidades se basan en interacciones digitales entre pares.
- Plataformas online permiten experiencias de aprendizaje altamente personalizadas.
- La tecnología blockchain revoluciona la certificación de credenciales, eliminando intermediarios tradicionales.
- Los docentes pueden monetizar directamente su conocimiento, generando nuevas dinámicas en la enseñanza.

Fuente: Education in 2030. Five scenarios for the future of learning and talent. Holon IQ.

5. Transformación digital total (*Robo Revolution*): integración masiva de IA y tecnologías emergentes, redefiniendo el papel de docentes y la estructura universitaria. Estrategia de respuesta: Integrar IA en enseñanza, investigación y gestión institucional; desarrollar formación en habilidades complementarias a la automatización.

Robo Revolution

- La inteligencia artificial lidera la educación con tutores y mentores virtuales.
- Los sistemas de IA diseñan rutas de aprendizaje, asignan evaluaciones y ajustan el contenido en tiempo real.
- La interacción humana en la enseñanza se reduce, con tutores humanos solo cuando es necesario.
- Se optimiza la eficiencia y personalización del aprendizaje, pero surgen desafíos éticos y laborales.



Fuente: Education in 2030. Five scenarios for the future of learning and talent. Holon IQ.

El futuro de la educación superior no es estático ni uniforme, por tanto, las universidades deben prepararse para responder estratégicamente a cualquier escenario posible. La pregunta clave no es solo qué futuro enfrentaremos, sino qué tipo de universidad queremos ser en cualquier futuro posible.

Las instituciones de educación superior deben cuestionarse:

- ¿Qué tendencias ya están impactando nuestra universidad?
- ¿Cómo podemos anticiparnos y tomar decisiones estratégicas hoy?
- ¿Qué capacidades debemos fortalecer para ser resilientes en el futuro?

Este análisis debe servir como base para la toma de decisiones en el contexto de la planificación universitaria, promoviendo una educación de calidad alineada con las demandas sociales y tecnológicas emergentes.

Evaluación del estado actual de la UPS en sus funciones sustantivas

Estado actual: Docencia Grado

Ing. Ángela Flores Ortiz PhD
Vicerrectora Académica

La evaluación del estado actual de la Universidad, en lo referente a la docencia de grado, revela avances significativos en áreas clave como la creación de nuevas carreras, la formación y capacitación docente, la actualización normativa y la implementación de modelos educativos innovadores. Este

diagnóstico detallado permite comprender el alcance de los logros, los desafíos pendientes y las estrategias para fortalecer la calidad académica en todos los niveles.

Plan de nuevas carreras y modalidad flexible

Desde el año 2020, la Universidad ha implementado un plan de nuevas carreras que se actualiza de manera constante para responder a las exigencias del entorno académico y social. A la fecha, se han aprobado múltiples programas en modalidad presencial, en línea e híbrida, destacándose la creación de 43 carreras de grado y tres tecnologías, distribuidas en las distintas sedes. En la actualidad, diez nuevas carreras están en proceso de aprobación en la plataforma del CES, de las cuales una es presencial y las restantes en línea o híbrida.

Plan de nuevas carreras 2025



Carreras en Trámite de aprobación CES

- Enfermería (CUE-GYE)
 - Trabajo Social (L)
 - Seguridad de la información (H)
 - Comercio Exterior (L)
 - Marketing e Inteligencia de Mercados (L)
 - Finanzas (L)
 - Economía (L)
 - Gestión ambiental (L)
- Tercer Nivel**
- Gastronomía (H)
 - Diseño de animación y arte digital (H)
- Tecnología**



Carreras en Desarrollo

- Nutrición
- Medicina Veterinaria (UIO-GYE)
- Comunicación estratégica y creación de contenidos digitales
- Psicología educativa
- Psicología organizacional
- Artes musicales itinerario pedagogía
- Medicina

Uno de los aspectos más destacados ha sido la incorporación de la modalidad flexible, lo que ha requerido reformas al Estatuto Universitario, al Reglamento Interno de Régimen Académico y la elaboración de un *Modelo Metodológico para la Educación Flexible*. Estas actualizaciones permiten

adaptarse a las nuevas realidades educativas y garantizan la calidad de la oferta académica.

Formación y capacitación docente

En términos de formación, el *Plan Nacional Integral de Formación Docente 2023-2027* establece que la Universidad requiere 96 doctorados y 78 maestrantes, con financiamiento completo. Esta política de inversión, en la formación académica, fortalece el cuerpo docente y asegura el cumplimiento de los estándares de calidad.

Adicionalmente, se ha aprobado el *Plan de Capacitación para el Acompañamiento Estudiantil* dirigido a docentes en ejercicio de la Consejería Académica de la UPS. Este plan incluye ejes formativos relacionados con el Proceso Metodológico en la Consejería Académica, el Liderazgo y equipo de trabajo con identidad salesiana, las Competencias sociales aplicadas a la Consejería Académica, las Nociones psicopedagógicas para el ejercicio de la consejería académica, la Regulación emocional y los primeros auxilios psicológicos como herramienta para guiar las emociones, el duelo y el desarrollo emocional.

Plan Nacional Integral de Capacitación Docente 2023 - 2027



- Destaca también el programa de capacitación en inglés, cuyo objetivo es que el cuerpo docente alcance el nivel B2, conforme a un diagnóstico previo. Estos esfuerzos reflejan un compromiso institucional con la mejora continua y la actualización profesional.

Actualización normativa y procesos de acreditación

El dinamismo del entorno académico exige una actualización permanente de la normativa. En este sentido, la Universidad ha adaptado su reglamento de carrera y escalafón docente en concordancia con las disposiciones del CES, desarrollando un instructivo para su aplicación, así como el procedimiento de calificación de candidatos a concurso de ingreso y promoción docente. En el último concurso de ingreso y promoción, 22 docentes fueron seleccionados a nivel nacional.

Un hito importante ha sido la acreditación internacional de tres carreras bajo los estándares de la Agencia Acreditadora ABET.¹ Actualmente, se trabaja en una hoja de ruta para ampliar esta acreditación a más programas, evaluando la aptitud de cada carrera para iniciar el proceso. Asimismo, se ha planteado el desafío de implementar programas de doble titulación, especialmente en las carreras acreditadas.

Mejoras en la gestión académica y aseguramiento de la calidad

Para garantizar la calidad del perfil de egreso, la Universidad ha desarrollado un mecanismo de aseguramiento que se aplicará a partir de 2025, mecanismo que incluye evalua-

1 Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET).

ciones intermedias, finales y el seguimiento de los resultados de aprendizaje.

En cuanto a la virtualización de asignaturas, se han desarrollado 64 asignaturas virtualizadas (seis genéricas, diez comunes y 48 específicas) y se ha implementado un Plan de mejora de asignaturas virtualizadas,² basado en un diagnóstico previo, con énfasis en la gestión administrativa y el seguimiento del cumplimiento de los resultados de aprendizaje.

La experiencia adquirida en procesos de acreditación ha permitido establecer lineamientos para los proyectos integradores, buscando unificar criterios y garantizar su efectividad. Además, se ha avanzado en la creación de un Plan de Análisis y Cierre de Carreras, que evalúa periódicamente la viabilidad de los programas académicos.

Retos y proyecciones a futuro

Entre los principales desafíos identificados se encuentran:

- Aseguramiento del perfil de egreso con la implementación de evaluaciones intermedias y finales para garantizar la calidad de la formación.
- Acreditación Internacional mediante la ampliación del número de carreras acreditadas por agencias internacionales.
- Doble Titulación, formalizando acuerdos para ofrecer títulos conjuntos con otras universidades.
- Actualización del Modelo Educativo, con la propuesta de realizar una reinducción al cuerpo docente y forta-

2 Aprobado por Consejo Académico mediante resolución N°035-2023-03-03.

- lecer los dinamizadores didácticos (claustrros y grupos de innovación educativa).
- Revisión del Proceso de Nivelación mediante el rediseño del programa de nivelación para mejorar las tasas de retención y graduación.
- Establecer lineamientos específicos para el internado rotativo de la carrera de Enfermería.
- Reflexionar sobre el rol de los directores de las áreas del conocimiento.
- Fortalecer la Unidad Técnica-Tecnológica para generar nuevos proyectos.

Innovación y transformación digital

La Universidad ha integrado herramientas digitales para optimizar los procesos académicos. Destaca la meta de obtener la certificación ISO 9001:2015 para los procesos académicos, lo que refleja un compromiso con la calidad y la mejora continua.

En términos de analítica, se ha optimizado el sistema de gestión de distributivos para reflejar con precisión la carga horaria y el aporte de cada docente a distintas áreas (docencia, investigación, vinculación). Además, se están desarrollando alarmas en la plataforma Lala Project para identificar estudiantes en riesgo académico, un *chatbot* basado en inteligencia artificial para el acompañamiento estudiantil y la regularización del CRM.³

En conclusión, la evaluación del estado actual de la docencia de grado evidencia un esfuerzo sistemático por fortalecer

3 *Customer Relationship Management* (CRM).

la calidad educativa, actualizar la normativa y promover la innovación digital. Estos avances, junto a los desafíos pendientes, configuran una visión estratégica orientada a consolidar el liderazgo académico de la Universidad y responder a las demandas del contexto educativo contemporáneo.

Avances de la educación universitaria



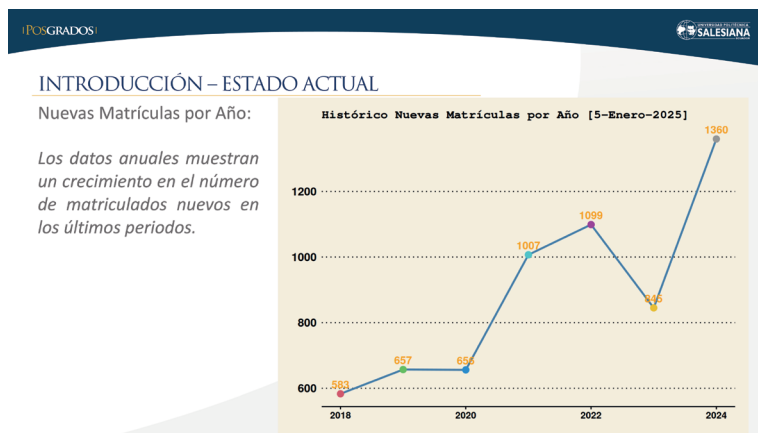
Estado actual: Docencia Posgrado

*Ing. Vladimir Robles Bykbaev PhD
Vicerrector de Posgrado*

El análisis detallado del estado actual de posgrado aborda tanto los logros alcanzados como los desafíos pendientes; constituye en una pieza clave para la visión estratégica de la Universidad y orienta las futuras acciones en el ámbito de la formación avanzada.

Tendencias de matrícula y crecimiento

Uno de los elementos más relevantes presentados es la tendencia al crecimiento en la matrícula de posgrado. En 2024, se alcanzó la cifra más alta con 1360 nuevos estudiantes matriculados, superando la baja experimentada en 2023, que estuvo influenciada por la discontinuidad de programas de nicho específicos. Este crecimiento ha sido impulsado, en gran medida, por la incorporación de nuevas áreas como la administración y la ingeniería civil, las cuales han ampliado significativamente la oferta académica.



Autoevaluación y acreditación

En 2025, por primera vez en Ecuador, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) realizará la evaluación de los programas de posgrado. La Universidad ha iniciado este proceso de autoevaluación interna, centrándose en tres de las cuatro áreas definidas por el CACES: *educación, ciencias administrativas y económicas, y tecnologías de la información y comunicación (TIC)*. La au-

toevaluación se desarrolla con el objetivo de completar los indicadores, sentando las bases para el proceso de evaluación externa.

En este marco, se han actualizado los reglamentos e instructivos del área de posgrado para alinearlos con el Estatuto universitario y el Reglamento Interno de Régimen Académico. Entre ellos, la elaboración del Reglamento de Maestrías y Especializaciones, el Instructivo de Titulación y Graduación, y el Reglamento de Doctorado, este último aún en fase de desarrollo.

Internacionalización y nuevas modalidades

Se ha avanzado en la internacionalización de los programas de posgrado, destacándose la primera experiencia de certificación conjunta con dos universidades extranjeras (México, Colombia) en el programa de Administración de Empresas. Además, en 2024 se ofertaron 38 programas de maestría en seis áreas del conocimiento, incluyendo ocho nuevas maestrías con énfasis en ingeniería civil. El inicio del Doctorado en Ciencias Computacionales y el lanzamiento del Doctorado en Educación refuerzan el compromiso de la Universidad con la formación doctoral.

Desafíos identificados

A pesar de los avances, la docencia de posgrado enfrenta desafíos significativos:

- Diversificación de la oferta académica, ya que existe la necesidad de ampliar programas en áreas de alta demanda como odontología, arquitectura y derecho.

- La Universidad está trabajando en superar obstáculos relacionados con acreditaciones y laboratorios para implementar posgrados en estos campos.
- Un reto importante es integrar los programas de maestría con los grupos de investigación y fortalecer la producción científica. Se ha identificado que muchos trabajos de titulación no se reportan como proyectos de investigación debido a la desvinculación de los profesores con las líneas formales de investigación.
- Potenciar la iniciativa Plan 4+1 que busca facilitar la transición de los estudiantes de grado a posgrado, agilizando los procesos administrativos y promoviendo la continuidad académica.
- La Universidad enfrenta una fuerte competencia en la provincia del Guayas y la región costera; incrementar la presencia y el reconocimiento en estas áreas geográficas es un objetivo estratégico clave.

Reconocimiento de la calidad académica

Un aspecto destacado es el reconocimiento de la calidad académica de la Universidad en el área de posgrado. La combinación de docentes internos y especialistas externos ha permitido ofrecer programas competitivos frente a otras instituciones, a pesar de diferencias en los costos de matrícula. Además, se está explorando el desarrollo de certificaciones profesionales que respondan a las demandas del mercado laboral.

En resumen, la evaluación del estado actual de la docencia de posgrado refleja un panorama de crecimiento sostenido y de compromiso con la calidad, al tiempo que reconoce los desafíos pendientes en materia de diversificación, investigación y posicionamiento estratégico. El trabajo continuo en

autoevaluación, actualización normativa e internacionalización se perfila como fundamental para consolidar la excelencia académica y proyectar a la Universidad hacia nuevas metas de formación superior.

Cualificación

A fin de que las instituciones de educación superior (IES) puedan ofertar nuevos programas de Doctorado o modificar los existentes, deben cualificarse. Para ello, el CACES define 10 criterios que debe cumplir la IES.

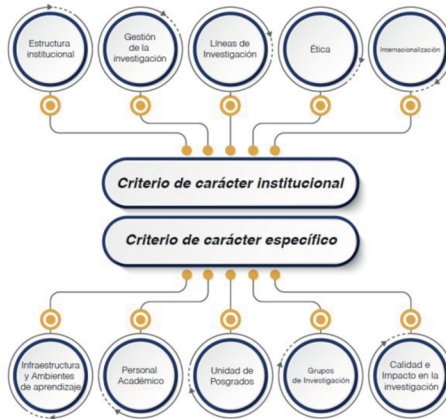
A continuación, el Esquema del Modelo y Metodología de Cualificación Académica:

IPOGRADOS

CUALIFICACIÓN

A fin de que la IES puedan ofertar nuevos programas de Doctorado o modificar los existentes, deben cualificarse. Para ello, el CACES define 10 criterios que debe cumplir la IES.

A continuación el Esquema del Modelo y Metodología de Cualificación Académica:



Estado actual: Investigación

Ing. Esteban Inga Ortega PhD
Vicerrector de Investigación

En el período comprendido entre 2022 y 2024, la Universidad ha consolidado su compromiso con la investigación como una de sus funciones sustantivas, evidenciando un crecimiento significativo en la producción científica, la vinculación internacional y la promoción de la equidad de género en la ciencia. Este análisis se fundamenta en el diagnóstico presentado y resalta los logros alcanzados, así como los desafíos y oportunidades que se proyectan para el futuro.

Producción científica y publicaciones

La Universidad genera anualmente un promedio de 560 artículos científicos, cifra que se alinea con la producción de otras instituciones de educación superior a nivel nacional. Este volumen de publicaciones se distribuye en diversas plataformas de indexación, con un enfoque creciente hacia bases de alto impacto como *Scopus* y *Web of Science*. El crecimiento del 28,16 % en la indexación *Scopus* y del 11,36 % en *Web of Science* entre 2022 y 2024 refleja un avance sostenido.

Las áreas con mayor presencia en la producción científica incluyen computación, ingeniería, matemáticas, energía, ciencias sociales y ciencias ambientales. Destacan también los proyectos de investigación orientados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con especial énfasis en energía asequible y limpia, salud y bienestar, ciudades y comunidades sostenibles, educación, paz, justicia e instituciones sólidas.

En cuanto a la colaboración internacional en Publicaciones y Redes de Investigación, la Universidad mantiene vínculos sólidos con instituciones de Europa (42,87 %) y América del Sur (41,32 %), aunque la relación con América del Norte (6,26 %), Asia (7,22 %), África (1,19 %) y Oceanía (1,13 %) es aún reducida. Estos lazos se fortalecen a través de programas como *Erasmus* y proyectos de investigación conjuntos. Además, la movilidad de docentes para estancias de investigación, tanto a nivel nacional como internacional, es una estrategia prioritaria para fomentar la transferencia de conocimiento.

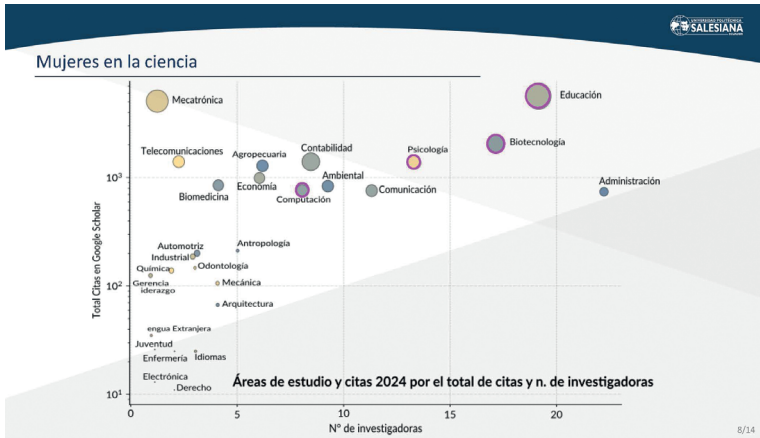


Equidad de género en la investigación

En términos de equidad de género, la Universidad evidencia un incremento en la participación de las mujeres en la investigación científica, avance que se manifiesta en áreas como computación, psicología, biotecnología y educación.

A nivel de titulaciones, en la sede de Guayaquil, las mujeres representan el 80 % de los docentes con grado de Doctorado

(PhD) y el 20 % a nivel de maestría; en Cuenca, el 73,70 % a nivel de PhD y el 26,30 % a nivel de maestría; y en Quito, el 66,70 % a nivel de PhD y el 33,30 % a nivel de maestría. Este crecimiento es relevante para asegurar una mayor diversidad en los grupos de investigación y fortalecer la perspectiva de género en el desarrollo del conocimiento.



Gestión de la investigación y monitoreo

La Universidad ha implementado mecanismos de seguimiento y evaluación de la investigación, destacándose la medición del Índice de Relevancia del Investigador (IRI). Estos indicadores (I1, I2, I3 e I4) permiten evaluar el impacto de las publicaciones y la productividad científica en el tiempo. Asimismo, las Coordinaciones de Investigación de Sede tienen funciones definidas en el Estatuto para garantizar el monitoreo y la mejora continua de los procesos investigativos.

Un aspecto crucial en la gestión de la investigación es la implementación de un sistema de gestión digital para registrar

las horas de investigación, evaluar los compromisos de los investigadores según su categoría (I1-I4) y realizar un seguimiento en tiempo real de la producción científica. Este sistema facilita la transparencia y la optimización de los recursos destinados a la investigación.

Propiedad intelectual y transferencia de tecnología

En el ámbito de la propiedad intelectual, la Universidad ha iniciado un proceso de transición hacia una investigación aplicada que permita generar innovaciones con potencial de transferencia tecnológica. La evaluación de la pertinencia de las patentes se realiza considerando la viabilidad de transferencia en mercados nacionales e internacionales, priorizando aquellas invenciones que tienen un impacto tangible en la sociedad.

Retos y Oportunidades para la mejora continua

Entre los principales retos identificados se encuentran:

- Innovación y transferencia de conocimiento: establecer alianzas estratégicas con empresas y sectores productivos e implementar capacitaciones en comercialización de tecnología.
- Vinculación con la sociedad: detección temprana de proyectos de investigación con potencial de impacto y vinculación social.
- Financiamiento externo: fortalecer la capacidad de los investigadores para postular a convocatorias de financiamiento internacional además del monitoreo y socialización de oportunidades de financiamiento externo.

- Internacionalización: identificar las fortalezas de investigación como base para establecer conexiones y colaboraciones con instituciones internacionales.
- Divulgación científica: mejorar las estrategias de comunicación científica en redes sociales y medios de divulgación respecto a los resultados de investigación.
- Comunidad académica que investiga: implementar estrategias para garantizar una producción científica sostenida a nivel doctoral e impulsar una mayor participación de las mujeres dentro del ecosistema de investigación.



La Universidad ha consolidado una trayectoria de crecimiento sostenido en investigación, con avances notables en la producción científica, la colaboración internacional y la equidad de género.

Los desafíos futuros requieren un enfoque estratégico que potencie la transferencia de tecnología, la digitalización de procesos y la expansión de las redes de colaboración a nivel global.

Aspectos por desarrollar y automatización de procesos



Estado actual: Vinculación con la sociedad

Mgs. Tatiana Rosero

Secretaria Técnica de Vinculación con la Sociedad

La función sustantiva de Vinculación con la Sociedad en la Universidad tiene como propósito principal fortalecer la interacción entre la academia y la comunidad, a través de programas y proyectos que promuevan la responsabilidad social, la democratización del conocimiento y la cooperación interinstitucional. Esta función se articula con las políticas de la educación salesiana, las cuales orientan las acciones hacia el servicio a la sociedad con un enfoque ético y solidario.

Marco normativo y organizativo

La Universidad cuenta con un marco normativo amplio que regula la función de vinculación, este marco incluye el Estatuto, reglamentos, y políticas, entre otros, que delimitan las competencias de las Unidades de Vinculación con la So-

- ciedad. Destaca el Plan Nacional de Vinculación aprobado en diciembre de 2023, fruto de un trabajo conjunto con las carreras y áreas técnicas, el cual establece los lineamientos estratégicos hasta el 2027.

En términos organizativos, la Secretaría Técnica de Vinculación coordina y promueve las acciones vinculantes, asegurando la ejecución de proyectos, la evaluación de programas y la sinergia con otras funciones sustantivas como docencia e investigación. Además, tiene a su cargo el seguimiento a graduados, una actividad fundamental para retroalimentar los programas académicos.

La función de vinculación se desarrolla a través de diversas líneas operativas que abarcan:

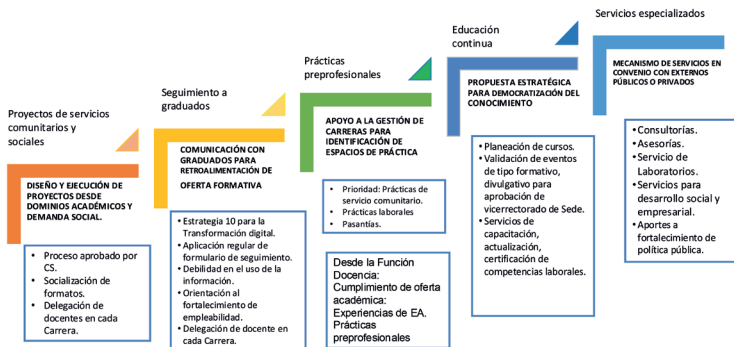
- Proyectos de Servicios Comunitarios y Sociales que se constituyen en el eje central de la función, permitiendo a la Universidad reportar resultados, acreditar programas y acceder a financiamiento estatal. En 2024 se reorganizaron en nueve programas que responden a las áreas del conocimiento, destacando aquellos relacionados con la transformación económica y productiva, así como la inclusión social.
- Seguimiento a graduados para la orientación y fortalecimiento de empleabilidad, además de la retroalimentación de oferta formativa.
- Prácticas Preprofesionales, aunque formalmente pertenecen a la función docente, la Dirección de Vinculación colabora en la gestión y articulación con actores externos que reciben a los practicantes.
- Educación Continua, fortalecida con la separación organizativa de la vinculación, permitiendo una ges-

tión académica más autónoma. En 2024 se desarrollaron 123 cursos a nivel nacional mediante servicios de capacitación y actualización, y certificación de competencias laborales.

- Servicios especializados mediante consultorías, asesorías, servicio de laboratorios, y aporte al fortalecimiento de la política pública.
- Divulgación Científica y Transferencia del Conocimiento mediante la difusión de resultados, la participación en eventos académicos y la cooperación en políticas públicas. La Universidad ha incrementado la realización de eventos académicos, aunque esto ha disminuido la capacidad de ejecutar proyectos de vinculación de mayor alcance.
- Internacionalización, aunque no está formalmente reconocida como una línea operativa por el Estado, la Universidad ha adoptado esta dimensión como parte de su autonomía responsable, generando alianzas con instituciones extranjeras.

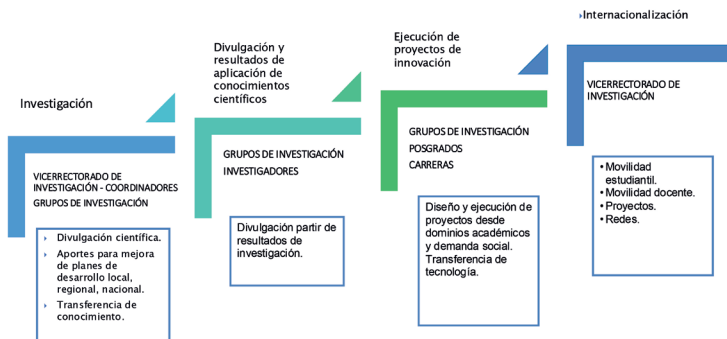
LÍNEAS OPERATIVAS DE LA FUNCIÓN VCS

Plan de Vinculación con la Sociedad 2024-2027



LÍNEAS OPERATIVAS DE LA FUNCIÓN VCS

Plan de Vinculación con la Sociedad 2024-2027



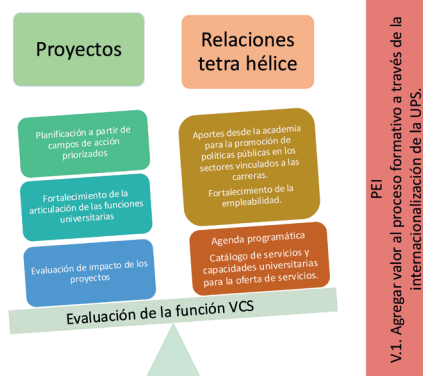
Evaluación y desafíos

En 2024 se llevó a cabo la primera autoevaluación formal de la función de vinculación, identificándose fortalezas y áreas de mejora. Entre los hallazgos se destaca que, aunque se realizan múltiples acciones de vinculación, no siempre se documentan ni se sistematizan adecuadamente, lo que dificulta la evaluación y acreditación externa.

El seguimiento a graduados también presenta desafíos en cuanto a la retroalimentación efectiva de la información hacia las carreras. En el ámbito de posgrado, la vinculación aún no está suficientemente desarrollada, lo que requiere diseñar mecanismos específicos para evaluar su impacto.

En cuanto a la gestión, se ha avanzado en la formalización de las responsabilidades docentes relacionadas con la vinculación. Existen roles claramente definidos para la coordinación de proyectos, prácticas preprofesionales, educación continua y seguimiento a graduados, sin embargo, se ha identificado una asignación desigual de docentes para estas funciones entre las distintas carreras y sedes.

DESAFÍOS 2025



FUNCIÓN	ACTIVIDAD
Docencia	D.1.2.A.1.
	D.1.2.A.2.
	D.1.2.B.1.
Educación continua	D.1.2.C.1.
	D.1.2.C.2.
Docencia	D.2.3.D.1.
Empleabilidad	D.2.3.D.2.
	D.2.3.D.3.
Docencia	D.3.1.B.1.
Proyectos	D.3.1.B.2.
	D.3.1.C.1.
	D.3.1.C.2.
	D.3.1.C.3.
Investigación	I.1.1.E.1.
Actividades ODS	I.1.1.L.1.
Agenda programática dominios	I.1.1.M.1.
Vinculación	V.1.1.C.1.
Relaciones IUS, IES, redes	V.1.3.B.1.
Gestión	G.2.1.D.1.
	G.2.1.D.2.
	G.2.1.D.3.

Perspectivas de mejora

Entre las propuestas para fortalecer la función de vinculación se encuentran:

- Mejorar los procesos de registro y sistematización de las acciones de vinculación para facilitar la evaluación y el reporte institucional.
- Desarrollar indicadores específicos y estrategias para integrar la vinculación en los programas de posgrado.
- Incorporar la función de vinculación en los sistemas de gestión informática para optimizar la recolección y análisis de datos.
- Fortalecer la colaboración con el Estado, la empresa y la sociedad civil, siguiendo el enfoque de la Tetra-Hélice, para ampliar el impacto de los proyectos de vinculación.
- Establecer criterios claros para la asignación de docentes a las distintas líneas operativas, asegurando una

distribución equitativa y acorde a las capacidades de cada carrera.

La Universidad ha avanzado significativamente en la institucionalización de la función de vinculación, aunque persisten desafíos en la sistematización de información, la gestión digital y la integración con el posgrado. Las perspectivas de mejora apuntan a consolidar una vinculación más articulada, documentada y con mayor impacto social.

Análisis situacional y alineación con la visión estratégica de la UPS y tendencias globales desde las funciones sustantivas

Taller 1: Función sustantiva Docencia (Grado)

Dimensión	Análisis
Fortalezas internas	Desarrollo de infraestructura adecuada. Modelo educativo alineado al carisma salesiano. Capacidad de adaptación y propuesta institucional. Personal cualificado. Oferta consolidada en diversas áreas de conocimiento. Metodologías ágiles en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Consolidación de la gestión académica con avances en los procesos curriculares.
Brechas y desafíos	Mejorar la organización y distribución de tareas docentes. Reforzar y articular mejor el modelo curricular. Evitar la dispersión en la oferta de grado y consolidar las áreas de conocimiento. Reducir la verticalidad en la toma de decisiones académicas. Dotar a los directores de carrera de mayor autonomía en la gestión. Fomentar una gestión más horizontal y menos piramidal.

Dimensión	Análisis
Actores clave	<p>Direcciones de las áreas del conocimiento. Coordinadores académicos. Directores de carrera. Comisiones de expertos nacionales e internacionales. Vicerrectorado Académico.</p>
Áreas prioritarias	<p>Revisión y actualización de mallas curriculares. Definición clara del rol de los directores de carrera. Implementación de metodologías innovadoras, como el aprendizaje basado en proyectos. Mejor articulación del distributivo docente. Certificación docente basada en formación continua.</p>
Recursos y financiamiento	<p>Programas de formación continua. Presupuesto institucional y de carreras. Oferta de servicios especializados (como laboratorios acreditados). Asignación de presupuestos para comisiones de expertos en diseño curricular.</p>
Resumen de estrategias	<p>Rediseño del distributivo docente con criterios claros y equitativos. Programas de formación continua interdisciplinarios y con certificación. Revisión del modelo curricular conforme a las tendencias globales y la legislación nacional. Definición y fortalecimiento de funciones para directores de carrera, dotándolos de mayor capacidad de gestión.</p>
Impacto y métrica	<p>100 % de directores de carrera participando en la definición de criterios del distributivo docente. Al menos 60 % de docentes con certificaciones en formación continua para 2026. 50 % de mallas curriculares actualizadas para 2026. Documentos actualizados sobre redefinición de funciones académicas.</p>

El análisis presentado aborda integralmente la pregunta *¿Cómo podemos identificar y priorizar las fortalezas clave, las áreas críticas de mejora, los cambios estratégicos necesarios y las oportunidades de innovación en la Docencia (Grado) de la UPS para fortalecer su competitividad, relevancia futura y alineación con estándares de calidad educativa?* al estructurar su respuesta en siete dimensiones clave: fortalezas internas (como la maduración institucional y el modelo educativo salesiano), brechas y desafíos (ej. verticalidad en la gestión y dispersión curricular), actores claves (direcciones de área, docentes y comisiones de expertos), áreas prioritarias (revisión curricular y formación docente), recursos y financiamiento (presupuestos de carreras y formación continua), estrategias de acción (horizontalidad en la gestión y certificaciones docentes), e impacto y métricas (ej. 50 % de mallas actualizadas al 2026). Esta estructura permite identificar y priorizar acciones concretas para fortalecer la docencia (grado) en la UPS, asegurando su competitividad, relevancia futura y alineación con estándares de calidad educativa.

Taller 1: Función sustantiva Docencia (Posgrado)

Dimensión	Análisis
Fortalezas internas	Diversificación de modalidades en la oferta académica. Amplia planta docente con formación de cuarto nivel. Programas de posgrado alineados con necesidades sociales y del mercado. Infraestructura tecnológica y física adecuada para el desarrollo de programas.

Dimensión	Análisis
Brechas y desafíos	<p>Escasa integración de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial en los programas.</p> <p>Falta de una política de capacitación específica para docentes de posgrado.</p> <p>Poca vinculación de los docentes con el sector empresarial.</p> <p>Necesidad de mejorar el diseño de programas con tecnologías emergentes.</p> <p>Falta de articulación entre los programas de posgrado con la investigación y la vinculación.</p> <p>Deficiencias en la selección de modalidades adecuadas para cada programa y perfil de estudiante.</p> <p>Estrategias de marketing insuficientes para captar nuevos estudiantes.</p>
Actores clave	<p>Instituciones de Educación Superior (IES) y universidades extranjeras para convenios y colaboraciones.</p> <p>Expertos del sector empresarial para fortalecer la vinculación academia-industria.</p> <p>Gremios profesionales y cámaras de comercio.</p> <p>Grupos de investigación y vinculación de la UPS y externos.</p> <p>Autoridades académicas internas y externas.</p>
Áreas prioritarias	<p>Redes académicas y capacitación docente en tecnologías emergentes.</p> <p>Proyectos de investigación y vinculación con el sector productivo.</p> <p>Fortalecimiento de estrategias de comunicación y admisiones.</p> <p>Integración de tecnologías emergentes en los programas de posgrado.</p>
Recursos y financiamiento	<p>Fondos internos y externos para investigación y formación.</p> <p>Personal académico y administrativo capacitado.</p> <p>Incorporación de tecnologías emergentes en la enseñanza.</p> <p>Mayor inversión en infraestructura digital y marketing de posgrado.</p>

Dimensión	Análisis
Resumen de estrategias	<p>Implementación y aplicación de tecnologías emergentes en los programas.</p> <p>Integración de certificaciones y estancias académicas para los estudiantes.</p> <p>Potenciación del modelo 4+1, promoviendo que los graduados continúen sus estudios de posgrado en la UPS.</p> <p>Optimización del plan de oferta en base a la demanda del mercado.</p> <p>Fortalecimiento de proyectos de investigación en colaboración con empresas públicas y privadas.</p> <p>Definición de modalidades de estudios según las necesidades del sector productivo.</p> <p>Internacionalización del currículo a través de procesos de acreditación.</p> <p>Alineación de los procesos de titulación con las líneas de investigación de la UPS y redes externas.</p> <p>Estandarización de procesos académicos a nivel nacional.</p>
Impacto y métrica	<p>Tasa de matrícula de graduados UPS en programas de posgrado de la misma institución.</p> <p>Número de participantes en programas de movilidad y proyectos de vinculación.</p> <p>Porcentaje de graduados que ingresan directamente a un programa de posgrado.</p> <p>Número de estudiantes de posgrado con certificaciones dentro de los programas.</p> <p>Cantidad de programas acreditados internacionalmente.</p> <p>Porcentaje de proyectos vinculados a líneas de investigación internas y externas.</p> <p>Número de programas que incorporan tecnologías emergentes en su currículo.</p> <p>Cantidad de docentes de posgrado vinculados al sector empresarial.</p> <p>Construcción de una matriz de seguimiento.</p> <p>Implementación de un sistema informático para evaluar los avances.</p>

Dimensión	Análisis
Impacto y métrica	<p>Designación de personal responsable de la supervisión y evaluación de las estrategias.</p> <p>Incorporación de estas estrategias en la planificación institucional y el POA.</p> <p>Evaluación de la rentabilidad de los programas mediante indicadores clave para la toma de decisiones.</p> <p>Este análisis permite orientar el fortalecimiento de la docencia de posgrado, asegurando su alineación con las tendencias globales y las necesidades del entorno.</p>

El análisis realizado en el marco de la docencia (posgrado) aborda de manera integral la pregunta *¿Cómo podemos identificar y priorizar las fortalezas clave, las áreas críticas de mejora, los cambios estratégicos necesarios y las oportunidades de innovación en la Docencia (posgrado) de la UPS para fortalecer su competitividad, relevancia futura y alineación con estándares de calidad educativa?* al estructurar la respuesta en dimensiones clave que responden integralmente a la pregunta planteada. En primer lugar, identifica las fortalezas institucionales (diversificación de modalidades de oferta, cualificación docente e infraestructura tecnológica), simultáneamente, detecta brechas críticas (escasa integración de tecnologías emergentes, limitada vinculación con el sector empresarial). El análisis señala actores clave (universidades socias, expertos empresariales, grupos de investigación), mientras define áreas prioritarias (capacitación docente, proyectos de vinculación). Para su implementación, propone movilizar recursos internos y externos, aplicando estrategias como la formación en innovaciones tecnológicas y la internacionalización curricular. Finalmente, establece

• métricas concretas (tasas de matrícula, acreditaciones y vinculación docente-empresarial) que permitirán monitorear el impacto de estas acciones, garantizando así el fortalecimiento competitivo y la calidad de los posgrados en la UPS.

Taller 1: Función sustantiva Investigación

Dimensión	Análisis
Fortalezas internas	<p>Marco normativo claro y transparente en investigación.</p> <p>Procesos de titulación vinculados a proyectos de investigación.</p> <p>Recursos económicos destinados a grupos de investigación y sus proyectos.</p> <p>Eventos institucionales que fortalecen la investigación (como congresos CITIS y SmartTech).</p> <p>Integración social de proyectos con impacto en sectores vulnerables.</p> <p>Enfoque interdisciplinario en la investigación, promoviendo colaboración entre carreras.</p> <p>Alianzas estratégicas con universidades nacionales e internacionales.</p> <p>Grupos de investigación consolidados y apoyo institucional.</p> <p>Presencia nacional con infraestructura tecnológica y recursos digitales.</p> <p>Investigadores con experiencia y trayectoria académica.</p>
Brechas y desafíos	<p>Desarrollar y adoptar modelos exitosos de referencia a nivel internacional.</p> <p>Fortalecer la vinculación con el tercer sector, industria y entidades públicas.</p> <p>Consolidar una investigación orientada a la acción y a la solución de problemas reales.</p> <p>Fomentar una mayor integración de estudiantes en proyectos para garantizar sostenibilidad.</p> <p>Ampliar y fortalecer la formación en redacción de artículos científicos.</p> <p>Potenciar la producción científica en revistas de alto impacto (Q1 y Q2).</p>

Dimensión	Análisis
Brechas y desafíos	<p>Optimizar la asignación de horas para investigación en los distributivos docentes.</p> <p>Agilizar los procesos de compra de insumos para proyectos de investigación.</p> <p>Promover el financiamiento a través de fondos externos.</p>
Actores clave	<p>Comunidad universitaria (docentes, estudiantes, investigadores).</p> <p>Empresas públicas y privadas.</p> <p>Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD).</p> <p>Instituciones de Educación Superior (IES) afines.</p> <p>Redes de investigación y colaboración con otras universidades.</p> <p>Organismos de financiamiento externo.</p>
Áreas prioritarias	<p>Convenios estratégicos para facilitar el acceso a lugares de investigación remotos o desafiantes.</p> <p>Investigación en energía, medio ambiente, productividad y seguridad en la salud.</p> <p>Justicia social e inclusión.</p> <p>Calidad educativa, deserción escolar y violencia en el entorno escolar.</p> <p>Emprendimiento y economía circular.</p> <p>Movilidad, transporte y urbanismo.</p> <p>Fortalecimiento de la interdisciplinariedad en la investigación.</p>
Recursos y financiamiento	<p>Promoción del vínculo entre investigación y sector empresarial para atraer financiamiento externo.</p> <p>Diálogo con instituciones públicas (municipios y prefecturas) para apoyo económico y logístico.</p> <p>Potenciar eventos de socialización de resultados de investigación hacia el sector industrial.</p>
Resumen de estrategias	<p>Creación de un programa de mentoría para investigadores junior.</p> <p>Certificaciones en redacción científica y gestión de patentes.</p> <p>Generación de espacios de interacción con agentes externos para divulgar los proyectos.</p>

Dimensión	Análisis
Resumen de estrategias	<p>Fomento de redes de investigación externas (más allá de las universidades).</p> <p>Revisión y actualización de las políticas de investigación según nuevas tendencias globales.</p> <p>Incorporación de la investigación en la malla curricular desde los primeros ciclos.</p> <p>Desarrollo de microcredenciales en investigación para estudiantes.</p> <p>Creación de lineamientos para colaboración inter-sedes en grupos de investigación.</p> <p>Diseño de una oferta clara de transferencia de conocimiento y tecnología.</p> <p>Protección de la propiedad intelectual de los productos generados en investigación.</p> <p>Desarrollo de actividades de vinculación que integren investigación aplicada.</p> <p>Creación de una sección de divulgación científica en cada sede.</p> <p>Implementación de un sistema de notificaciones de oportunidades de financiamiento.</p> <p>Incorporación de un analista de fondos y proyectos externos en las coordinaciones de investigación.</p>
Impacto y métrica	<p>Número de empresas vinculadas a proyectos de investigación.</p> <p>Número de proyectos con financiamiento externo.</p> <p>Número de proyectos con convenios con universidades extranjeras de élite.</p> <p>Implementación de un software de monitoreo de actividades de investigación.</p> <p>Creación de un sistema de gestión de convenios.</p> <p>Identificación y sistematización de estudiantes y graduados involucrados en investigación.</p> <p>Número de eventos de socialización de resultados de investigación.</p> <p>Porcentaje de participación de empresas en eventos académicos y científicos.</p> <p>100 % de nuevas mallas curriculares que incluyan formación en investigación.</p>

Dimensión	Análisis
Impacto y métrica	Porcentaje de estudiantes integrados en semilleros de investigación. Creación de un <i>brochure</i> institucional sobre oferta de investigación. Cantidad de proyectos articulados en redes inter-sedes. Desarrollo de un sistema de alertas de fondos concursables para investigadores. Incorporación de un especialista en apoyo a la gestión de proyectos de investigación.

El análisis desarrollado proporciona una respuesta estructurada a la pregunta *¿Cómo podemos identificar y priorizar las fortalezas clave, las áreas críticas de mejora, los cambios estratégicos necesarios y las oportunidades de innovación en la Investigación de la UPS para fortalecer su competitividad, relevancia futura y alineación con estándares de calidad educativa?*, identificando elementos clave en siete dimensiones interrelacionadas. En cuanto a las fortalezas, se reconoce el sólido marco normativo institucional y las valiosas alianzas interinstitucionales (incluyendo convenios con universidades nacionales e internacionales). Frente a las brechas, se destacan desafíos como la necesidad de adoptar modelos internacionales de referencia y superar limitaciones en producción científica de alto impacto (especialmente en índices Q1 y Q2). Los actores involucrados abarcan tanto a la comunidad universitaria interna como a entidades externas clave (GAD, empresas públicas y universidades afines), mientras las áreas prioritarias se enfocan en temáticas sociales y técnicas relevantes. Para materializar las mejoras, se plantea movilizar diversos recursos y aplicar estrategias específicas (programas de mentoría para jóvenes investigadores y certificaciones en redacción científica). El seguimiento se rea-

lizará mediante indicadores cuantificables, asegurando que las acciones implementadas fortalezcan efectivamente la investigación universitaria en calidad, relevancia y alineación con estándares internacionales.

Taller 1: Función sustantiva Vinculación con la Sociedad

Dimensión	Análisis
Fortalezas internas	<p>Pertenencia a las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS), lo que facilita la consolidación de proyectos interinstitucionales e internacionales. Amplia experiencia en proyectos de vinculación con casas salesianas, con énfasis en la identidad y el interés carismático.</p> <p>Diversificación de proyectos desde distintas áreas académicas, como el campo de la salud, educación continua y sectores comunitarios.</p> <p>Redes y convenios establecidos con entidades públicas, privadas y organizaciones sociales.</p>
Brechas y desafíos	<p>Ampliar el uso de metodologías sistematizadas para documentar las experiencias de vinculación.</p> <p>Necesidad de fortalecer las capacidades de gestión de proyectos entre estudiantes y colaboradores.</p> <p>Optimización y unificación de procesos de gestión en las distintas sedes (Quito, Guayaquil, Cuenca).</p> <p>Mayor articulación entre docencia, investigación y vinculación.</p> <p>Evaluación de impacto y seguimiento de los proyectos.</p> <p>Escasez de personal dedicado a la gestión de vinculación en carreras pequeñas o en modalidad en línea.</p>
Actores clave	<p>Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), que aportan información sobre problemáticas sociales y difunden los proyectos.</p> <p>Iglesia (Conferencia Episcopal Ecuatoriana), que establece proyectos de vinculación y facilita la participación comunitaria.</p>

Dimensión	Análisis
Actores clave	<p>Comunidad, como beneficiarios directos e involucrados en el desarrollo de los proyectos.</p> <p>Consortio Ecuatoriano para el Desarrollo de Internet Avanzado (CEDIA), que ofrece fondos concursables y capacitación.</p> <p>Ministerio de Educación, que facilita el ingreso de estudiantes a prácticas pre-profesionales.</p> <p>Empresa privada, como fuente de propuestas, financiamiento y espacios de prácticas.</p> <p>Comunidad universitaria e instituciones externas (IUS, otras universidades, gobierno y sociedad civil).</p>
Áreas prioritarias	<p>Identidad y juventudes.</p> <p>Inmigración y promoción cultural.</p> <p>Educación, salud preventiva y ética en el gobierno.</p> <p>Sostenibilidad y medio ambiente.</p> <p>Emprendimientos y capacitación para sectores vulnerables.</p> <p>Proyectos tecnológicos orientados a resolver problemas socioeconómicos.</p> <p>Fortalecimiento de la investigación e innovación aplicada a las necesidades sociales.</p>
Recursos y financiamiento	<p>Recursos financieros provenientes de la Universidad, empresas públicas y privadas.</p> <p>Participación en fondos de innovación social (CEDIA, ONG, organismos públicos-privados).</p> <p>Infraestructura tecnológica (laboratorios informáticos, industriales y aulas especializadas).</p> <p>Recurso humano especializado: tutores académicos y profesionales para acompañamiento de proyectos y prácticas.</p>

Dimensión	Análisis
Resumen de estrategias	<p>Diagnóstico permanente de las necesidades sociales para orientar la investigación hacia soluciones concretas.</p> <p>Creación de una plataforma digital de vinculación con información actualizada sobre proyectos y resultados.</p> <p>Reducción de brechas tecnológicas mediante proyectos sostenibles y de desarrollo social.</p> <p>Incremento de alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y comunitarias.</p> <p>Fortalecimiento del equipo humano dedicado a la gestión de vinculación.</p> <p>Mayor articulación entre áreas de conocimiento, investigación y vinculación alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).</p> <p>Difusión de los resultados de los proyectos a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.</p>
Impacto y métrica	<p>Mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades atendidas.</p> <p>Número de beneficiarios directos e indirectos.</p> <p>Nivel de satisfacción de los participantes y beneficiarios.</p> <p>Cantidad de emprendimientos generados a partir de los proyectos de vinculación.</p> <p>Porcentaje de cumplimiento de los objetivos establecidos en cada proyecto.</p> <p>Número de estudiantes que realizan y completan prácticas preprofesionales.</p> <p>Porcentaje de proyectos de investigación que se articulan con iniciativas de vinculación.</p>

El análisis realizado ofrece una respuesta completa a la pregunta *¿Cómo podemos identificar y priorizar las fortalezas clave, las áreas críticas de mejora, los cambios estratégicos necesarios y las oportunidades de innovación en la Vinculación con la Sociedad de la UPS para fortalecer su competitividad, relevancia futura y alineación con estándares de calidad educativa?* al examinar sistemáticamente siete dimensiones

clave para fortalecer la vinculación con la sociedad. Se identifican como fortalezas fundamentales la pertenencia a redes internacionales (IUS) y la amplia experiencia en proyectos sociales con comunidades salesianas, mientras que entre los desafíos prioritarios destacan la necesidad de estandarizar metodologías de intervención y mejorar la articulación entre docencia, investigación y vinculación. Los actores clave incluyen instituciones públicas, eclesiales y privadas, que colaboran en el desarrollo de proyectos sociales enfocados en áreas prioritarias como juventud, salud preventiva y sostenibilidad. Para implementar estas mejoras, se propone aprovechar recursos como alianzas público-privadas e infraestructura universitaria, junto con estrategias innovadoras como plataformas digitales de vinculación y alineación con los ODS. El impacto de estas acciones se medirá a través de indicadores concretos que evalúen el alcance social, la efectividad y la calidad educativa, asegurando así que la vinculación de la UPS mantenga su relevancia social y su competitividad institucional. Este enfoque multidimensional permite priorizar acciones estratégicas que respondan a las necesidades actuales mientras se fortalecen los estándares de calidad educativa.

3

4

5

Diagnóstico y definición del nuevo rol y modelo de gestión de las áreas del conocimiento

Análisis del diagnóstico y tendencias de la educación superior a nivel nacional

Econ. Pablo Beltrán PhD
Presidente Consejo de Educación Superior (CES)

“La educación superior es la herramienta más poderosa para transformar vidas y construir un mejor Ecuador”.

En el marco del análisis sobre la educación superior en el país, se presenta un análisis profundo sobre el estado actual y las tendencias futuras de la educación superior en el país; se abordan, además, los avances, desafíos y perspectivas del sistema educativo, con énfasis en la necesidad de adaptarse a los cambios globales y locales para garantizar una educación de calidad, pertinente y accesible para todos. A continuación, un resumen estructurado de los puntos clave tratados:

Marco normativo y fines de la educación superior

Ecuador se rige por un marco normativo robusto, que incluye la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su Reglamento, la Agenda 2030 y el Plan de Oportunidades 2021-2025. Estos instrumentos reconocen a la educación superior como un “bien público social”, lo que implica que debe estar al alcance de toda la sociedad y no ser responsabilidad exclusiva del Estado.



El fin primario de la educación es la formación de personas que posean una perspectiva cognoscitiva humanista que les permita acceder a su esencia humana. Esencia que da las características de la sociedad, dando como resultado “mejores seres humanos”, en tanto que el fin secundario es la formación de profesionales que posean capacidades y un conocimiento experto en alguna dirección especial acorde a las necesidades de desarrollo, como consecuencia, el resultado será “mejores profesionales”.

“Formar ciudadanos y profesionales con las cualidades necesarias para la construcción de sociedades democráticas, dotadas de las capacidades técnicas que potencialmente puedan propiciar el desarrollo de los pueblos”.

Sistema de la Educación Superior

El sistema de educación superior abarca universidades, escuelas politécnicas, institutos técnicos y tecnológicos, y conservatorios superiores, formando un conjunto diverso y amplio. Su riqueza radica en esta diversidad, que se manifiesta en sus objetivos institucionales, orígenes y filosofías fundacionales. Además, varía en su financiamiento, incluyendo instituciones públicas, particulares (cofinanciadas y autofinanciadas), todas esenciales para garantizar el desarrollo. Las universidades particulares amplían la cobertura educativa, mientras que las públicas aseguran el acceso equitativo para todos, independientemente de su situación socioeconómica.



Principios que rigen el sistema de educación superior en Ecuador

La educación superior en Ecuador se sustenta en siete principios fundamentales que orientan su desarrollo y garantizan su calidad, pertinencia y compromiso social:

El principio de *calidad* asegura que todas las instituciones de educación superior cumplan con estándares académicos rigurosos. Se señala que el 100 % de las universidades y los institutos con madurez suficiente están acreditados, lo que posiciona al Ecuador como un referente en la región.

La *autonomía responsable* permite a las instituciones tomar decisiones académicas, administrativas y financieras, pero siempre con un sentido de responsabilidad social. Este principio busca equilibrar la libertad institucional con el compromiso hacia el desarrollo del país.

La *pertinencia* exige que la educación superior responda a las necesidades reales de la sociedad, tanto en el ámbito local como global; se enfatiza en que las instituciones deben formar profesionales con empatía social, capaces de resolver problemas concretos.

La *integralidad* va más allá de la formación técnica; busca desarrollar seres humanos con valores éticos y una visión humanista; el fin primario de la educación superior no es solo graduar profesionales, sino personas conscientes de su rol en la sociedad.

El *cogobierno* promueve la participación democrática de docentes, estudiantes y trabajadores en la gestión de las instituciones, asegurando que todas las voces sean escuchadas en la toma de decisiones.

La *igualdad de oportunidades* garantiza que el acceso a la educación superior no esté limitado por condiciones socioeconómicas, género o ubicación geográfica, se resalta el papel de instituciones como la Universidad Politécnica Salesiana en la inclusión de sectores vulnerables.

Finalmente, la *autodeterminación para la producción de conocimiento* fomenta la investigación y la innovación, respetando la diversidad de saberes, incluidos los conocimientos ancestrales. Este principio reconoce que el conocimiento debe ser libre, pero siempre al servicio del bien común.

En conjunto, estos principios buscan que la educación superior en Ecuador sea un motor de desarrollo integral, formando no solo profesionales competentes, sino también ciudadanos comprometidos con la transformación social.

Reflexión sobre el Tercer y Cuarto Nivel de Educación Superior en Ecuador

En lo referente al tercer nivel, que abarca tanto los programas de grado universitario como la formación técnica y tecnológica, se resalta la necesidad urgente de fortalecer los programas técnicos y tecnológicos. Se pone énfasis en que el sector productivo nacional demanda un mayor número de profesionales en estas áreas, ilustrando que, por ejemplo, en el sector automotriz se requieren aproximadamente cuatro técnicos por cada ingeniero. Esta realidad contrasta con la actual distribución de la oferta académica, donde el 70 % corresponde a carreras de grado y solo el 30 % a tecnicaturas, lo cual limita significativamente la competitividad del país.

En cuanto al cuarto nivel de formación, se destacan importantes innovaciones normativas implementadas recientemente. Entre ellas sobresale la creación de maestrías tecnológicas, que permiten a los tecnólogos superiores acceder directamente a programas de posgrado sin necesidad de contar previamente con un título de grado, rompiendo así con los esquemas tradicionales. Como ejemplo concreto, se

menciona la graduación de los primeros másteres en Tecnología Petrolera, lo que representa un hito importante para el sistema educativo ecuatoriano.

Otro aspecto relevante mencionado es la flexibilización en las denominaciones de los programas de posgrado, permitiendo a las universidades diseñar maestrías y doctorados con enfoques transdisciplinarios que respondan mejor a las demandas globales actuales. Esta apertura busca fomentar la innovación académica y la adaptación a los nuevos paradigmas educativos.

Se plantea la necesidad de evolucionar hacia un modelo de educación permanente, donde la formación superior no se conciba como un proceso terminal al obtener un título, sino como una preparación continua que desarrolle en los profesionales la capacidad de aprender a lo largo de toda su vida laboral. Esta visión se resume en la afirmación: “No podemos educar para hoy; debemos formar competencias que viajen en el tiempo y el espacio”.

Acciones del CES para la Democratización de la Educación Superior en Ecuador

El Consejo de Educación Superior (CES), ha implementado diversas estrategias para promover la democratización del acceso a la educación superior en el país. Estas acciones se enmarcan en el principio constitucional que reconoce a la educación como un derecho y un bien público social, buscando garantizar igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.

Una de las principales medidas ha sido la expansión territorial de la oferta académica. El CES ha impulsado la creación de nuevas sedes, extensiones y campus universitarios,

especialmente en zonas históricamente desatendidas. Actualmente, el sistema cuenta con 294 centros de apoyo distribuidos en todo el territorio nacional, lo que ha permitido incrementar la cobertura en provincias como Azuay, Manabí y la región Amazónica. Esta descentralización busca acercar la educación superior a poblaciones que antes tenían limitadas oportunidades de acceso.

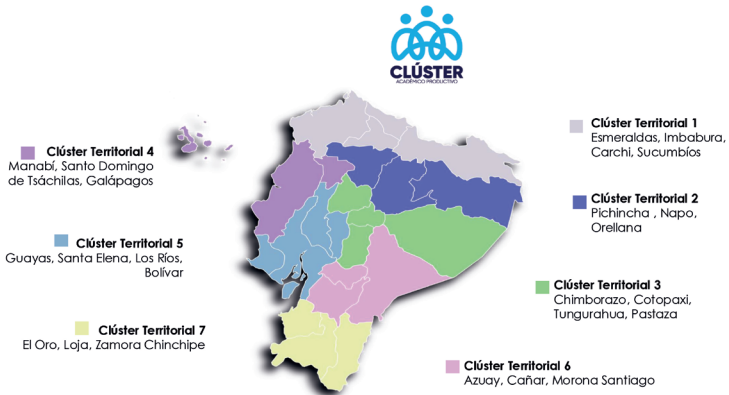
En el ámbito normativo, el CES ha impulsado reformas estructurales para flexibilizar los requisitos de ingreso y permanencia, implementando mecanismos de admisión especial para grupos vulnerables y programas de nivelación académica que reducen brechas educativas, junto con la diversificación de modalidades de estudio —como la semipresencial, en línea e híbrida— que facilitan el acceso a personas con responsabilidades laborales o familiares; además, el nuevo marco normativo del Sistema de Educación Superior (SES) promueve mayor flexibilidad y accesibilidad mediante la agilización de procesos de aprobación de carreras, regulación de costos de matrículas, facilitación de creación de nuevas sedes, fortalecimiento del reconocimiento de títulos extranjeros, e inclusión de la interculturalidad y saberes ancestrales en el sistema educativo.

El fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica constituye otro pilar fundamental. Reconociendo que muchos estudiantes requieren una formación más corta y aplicada para insertarse rápidamente en el mercado laboral, el CES ha incentivado la creación de carreras técnicas de dos a tres años de duración. Estas carreras, que representan el 30% de la oferta actual, están diseñadas para responder a las necesidades específicas de los sectores productivos locales.

En materia de financiamiento, el CES ha trabajado en coordinación con la SENESCYT para ampliar el sistema de becas y créditos educativos. Esto ha permitido que miles de estudiantes de escasos recursos puedan acceder a instituciones tanto públicas como privadas. Particularmente relevante ha sido el apoyo a universidades cofinanciadas, que ofrecen aranceles más bajos sin sacrificar calidad académica.

Un avance innovador ha sido la creación del Clúster Académico-Productivo, una iniciativa que articula a universidades, institutos, gobiernos locales y sector empresarial. Este modelo, implementado en las siete zonas de desarrollo del país, busca alinear la oferta educativa con las demandas reales de cada territorio, asegurando que los graduados tengan perfiles profesionales pertinentes.

Clúster Académico Productivo del Ecuador por Territorio



“El clúster es un espacio para generar confianza con el sector empresarial y financiar proyectos de investigación y vinculación” –Pablo Beltrán–.

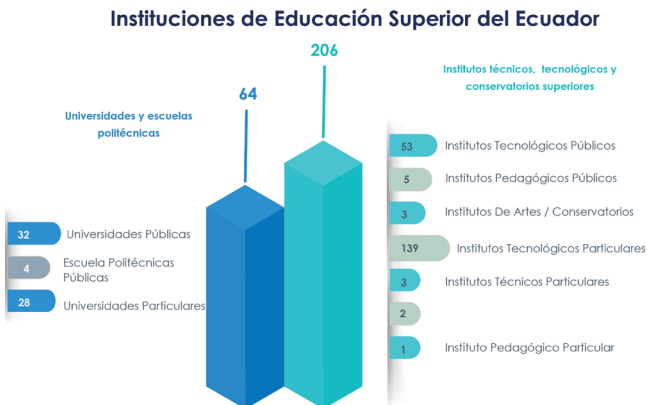
Clúster Académico Productivo del Ecuador



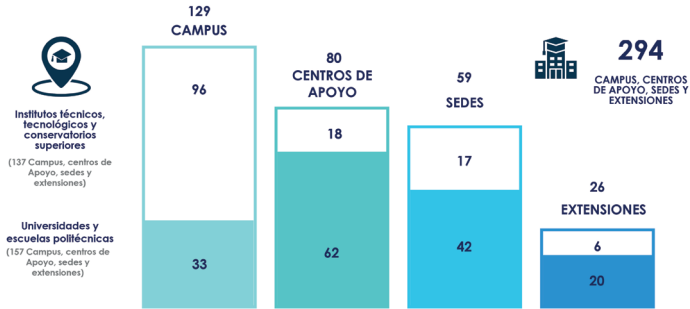
Se reconoce que aún hay provincias con oferta académica insuficiente, donde se requieren más institutos técnicos. Asimismo, se resalta la necesidad de seguir trabajando en la calidad de los programas en línea para garantizar que la expansión de cobertura no comprometa los estándares educativos.

Para comprender con mayor claridad el diagnóstico de la educación superior en el Ecuador, es fundamental analizar algunos datos relevantes sobre la estructura y expansión del sistema.

A continuación, se detallan las principales cifras que permiten dimensionar este escenario:

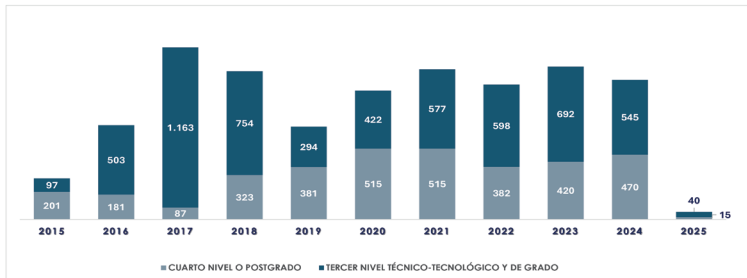


Estructura Institucional de Educación Superior del Ecuador (Campus, Centros de Apoyo, Sedes y Extensiones)



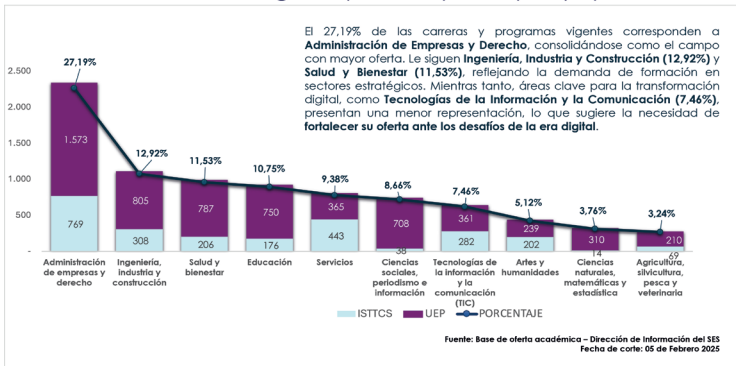
Oferta Académica aprobada según Nivel y Tipo de Formación

En la última década, el Consejo de Educación Superior aprobó **9.175** carreras y programas, de los cuales el **70% (6.452)** corresponden a **universidades y escuelas politécnicas**, mientras que el **30% (2.723)** se orientan a institutos técnicos y tecnológicos.



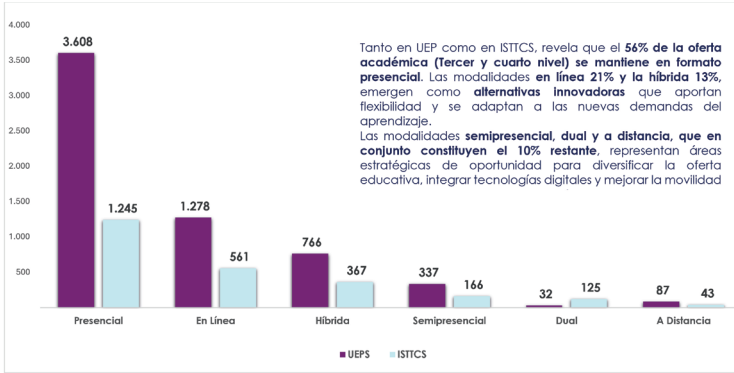
Fuente: Base de oferta académica – Dirección de Información del SES
Fecha de corte: 05 de Febrero 2025

Oferta académica vigente por campo amplio y tipo de IES



Fuente: Base de oferta académica – Dirección de Información del SES
Fecha de corte: 05 de Febrero 2025

Oferta académica vigente por modalidad



Tanto en UEP como en ISTCS, revela que el **56% de la oferta académica (tercer y cuarto nivel)** se mantiene en formato **presencial**. Las modalidades en línea 21% y la híbrida 13%, emergen como **alternativas innovadoras** que aportan flexibilidad y se adaptan a las nuevas demandas del aprendizaje. Las modalidades **semipresencial, dual y a distancia, que en conjunto constituyen el 10% restante**, representan áreas estratégicas de oportunidad para diversificar la oferta educativa, integrar tecnologías digitales y mejorar la movilidad

Fuente: Base de oferta académica – Dirección de Información del SES
Fecha de corte: 05 de Febrero 2025

Carreras y programas vigentes enfocados en la economía popular y solidaria

UEPS

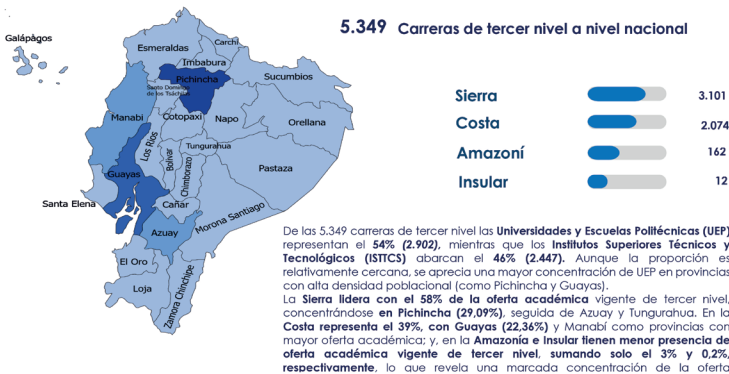
- Tecnología Superior en Administración de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria
- Economía Social, Solidaria y Comunitaria.
- Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria
- Maestría Economía Social y Solidaria
- Maestría Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria
- Maestría Economía Social Solidaria

ISTCS

- Administración para Economía Popular y Solidaria, Micros y Pequeñas Empresas
- Tecnología Superior en Administración de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria
- Tecnología Superior en Administración para Economía Popular y Solidaria, Micros y Pequeñas Empresas
- Tecnología Superior en Gestión de Cadenas de Producción en la Economía Popular y Solidaria
- Economía Popular y Solidaria
- Técnico Superior en Economía Popular y Solidaria

De las 8.615 carreras y programas vigentes en Ecuador, solo 23 están vinculados a la Economía Popular y Solidaria (EPS), representando el 0,27% de la oferta académica. La baja oferta en este ámbito sugiere una oportunidad para fortalecer la educación superior en torno a modelos económicos alternativos que promuevan la inclusión, el cooperativismo y el desarrollo sostenible.

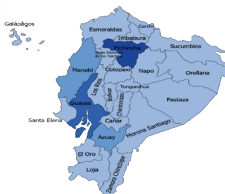
Oferta Académica vigente de tercer nivel por región



Oferta Académica vigente de cuarto nivel por región

3.266

Programas a nivel nacional



55
Maestrías
Tecnológicas



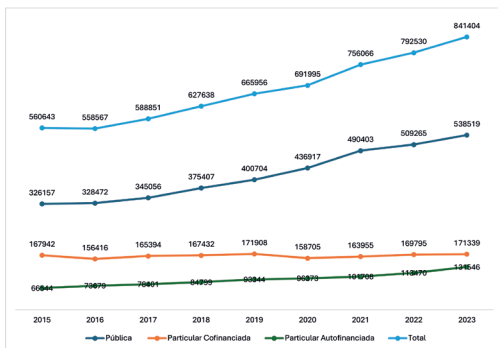
1
Especialización
Tecnológica

El Sistema de Educación Superior alcanzó un hito pendiente con nuestros jóvenes: **Revalorizar la formación técnica y tecnológica**, por lo que desde el 07 de junio de 2023, el CES aprobó los primeros

El 98% de la oferta de cuarto nivel corresponde a Universidades y Escuelas Politécnicas (UEP), mientras que los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos (ISTCS) representan apenas el 2%, evidenciando una marcada concentración en la educación universitaria.

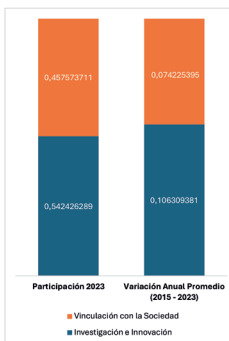
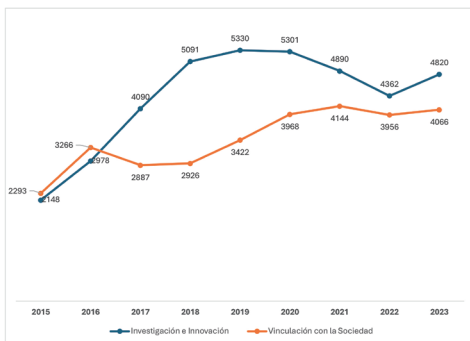
A nivel territorial, la Sierra concentra el 59% de las IES, con Pichincha (30,65%) y Azuay (8,51%) como provincias más relevantes, seguida de la Costa (40%), donde sobresale Guayas (25,87%). En contraste, la Amazonía (1%) y Galápagos (0,03%) presentan una oferta mínima.

Registro de matriculados en UEP por tipo de financiamiento, 2015-2023



Fuente: Sistema Integral de Información de la Educación Superior - Dirección de Información del SES
Fecha de corte: 05 de Febrero 2025

Proyectos de investigación e innovación y de vinculación con la sociedad de UEP, según su estado. 2015-2023



Fuente: Sistema Integral de Información de la Educación Superior - Dirección de Información del SES
Fecha de corte: 05 de Febrero 2025

Tendencias de la Educación Superior en el Ecuador

Como un avance significativo en la expansión del sistema de educación superior en Ecuador, se evidencia un crecimiento del 40 % en la matrícula entre 2015 y 2023, alcanzando los 841 000 estudiantes. Este incremento refleja un esfuerzo deliberado por democratizar el acceso a la educación superior, particularmente en las universidades públicas, las cuales absorbieron este crecimiento notable a pesar de un limitado aumento presupuestario, y gracias a una política de descentralización educativa, con la creación de 294 campus, sedes y extensiones a nivel nacional, lo que ha permitido llevar la oferta académica a zonas históricamente desatendidas. No obstante, persisten disparidades regionales, como en provincias de El Oro y Esmeraldas, donde la cobertura sigue siendo insuficiente.

Un aspecto clave de este crecimiento ha sido la diversificación de la oferta educativa, con un aumento importante en modalidades no presenciales (híbrida, en línea y dual) que facilitan el acceso a poblaciones con limitaciones de movilidad o carga laboral, sin embargo, se advierte que el sistema aún presenta desequilibrios, con el 70 % de la oferta concentrada en carreras de grado y solo el 30 % en formación técnica y tecnológica, pese a que el sector productivo demanda más profesionales técnicos.

Se resalta, además, que este crecimiento debe acompañarse de un firme compromiso con la calidad educativa, mencionando que el 100 % de las universidades ecuatorianas están acreditadas, sin embargo, el reto actual es consolidar esta expansión manteniendo altos estándares académicos y una estrecha vinculación con las necesidades del desarrollo na-

cional, para que el crecimiento cuantitativo se traduzca en auténtico progreso social.

Como un dato adicional, se indica que en 2024 se aprobaron 147 nuevas carreras de grado y 213 de posgrado, destacándose el incremento de programas en línea.

Oportunidades y desafíos de la era de la Inteligencia Artificial para la Educación Superior

El Informe de la UNESCO (Liu *et al.*, 2023), analiza el impacto de la inteligencia artificial (IA) en la educación superior, y destaca que la IA está transformando la enseñanza, la investigación y la gestión educativa. Entre las oportunidades más relevantes, se subraya:

Oportunidades y desafíos de la era de la **Inteligencia Artificial para la Educación Superior**



El aprendizaje personalizado.



La automatización de tareas administrativas.



La creación de entornos de aprendizaje adaptativos.



La mejora del análisis de grandes volúmenes de datos en la investigación.



Facilita la inclusión educativa a través de herramientas de accesibilidad.



Promueve la colaboración internacional mediante plataformas digitales avanzadas.

En cuanto a los desafíos, el documento advierte sobre las brechas digitales, los riesgos éticos asociados al uso de datos, el sesgo algorítmico y la privacidad.

El Informe propone una guía práctica para las instituciones de educación superior, centrada en seis áreas estratégicas:



En palabras del conferencista: “La inteligencia artificial no es un enemigo, sino un aliado que nos permite mejorar el desempeño docente”.

Desafíos pendientes

Pertinencia: la educación superior debe responder a las necesidades de la sociedad, tanto a nivel macro (planificación nacional) como micro (articulación entre docencia, investigación y vinculación).

“No podemos formar profesionales sin empatía por la sociedad. Debemos prepararlos para resolver problemas reales”.

Autonomía responsable: las instituciones deben ejercer su autonomía académica, administrativa y financiera sin perder de vista el objetivo de desarrollo social.

Formación técnica y tecnológica: falta mayor desarrollo en este ámbito, ya que solo el 25 % de la oferta académica corresponde a técnicos y tecnólogos, a pesar de que el sector productivo requiere más de estos profesionales.

“En Chile, la mayoría de estudiantes están en formación técnica y tecnológica, lo que incrementa su competitividad”.

Transdisciplinariedad y enfoque holístico: la educación superior debe transitar de la disciplinariedad a la transdisci-

plinariedad, preparando a los estudiantes para trabajar en equipos diversos y adaptarse a entornos cambiantes.

“Los currículos deben ser transdisciplinarios. Un abogado también debe aprender de economía y arte para desarrollar pensamiento crítico”.

Educación permanente y flexibilidad: Se debe pasar de un enfoque de terminalidad (formar para un título) a uno de educación a lo largo de la vida, donde los estudiantes desarrollen competencias para seguir aprendiendo.

“El fin primario de la educación superior es formar personas con perspectiva humanista, no solo profesionales”.

Internacionalización y movilidad académica: Estandarizar normativas con países como Colombia y promover una movilidad académica similar al programa ERASMUS de Europa.

Ejes estratégicos de las universidades en Ecuador

Los siguientes enfoques permitirán que las universidades ecuatorianas no solo enfrenten los desafíos actuales, sino que se posicionen como actores clave en la transformación social, económica y tecnológica del país:



ÉTICA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Objetivo principal de desarrollar competencias técnicas y digitales en los estudiantes, para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad.

En conclusión, las acciones del CES reflejan un compromiso con la democratización educativa basado en tres ejes: expansión territorial, flexibilización normativa y vinculación con el sector productivo sumado al reto de consolidar estos avances y asegurar que la masificación no sacrifique la calidad, manteniendo siempre el foco en la formación integral de profesionales comprometidos con el desarrollo nacional.

Indicadores de acreditación nacional e internacional

Ing. Germán Parra

Secretario Técnico de Planeación, Evaluación y Acreditación

“La misión de la Universidad se juega en el aula”
Autor anónimo.

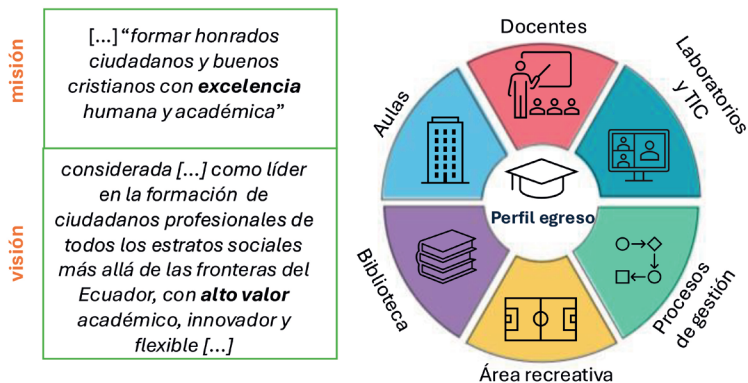
La intervención parte de un enfoque claro y orientador: la acreditación no es un fin en sí misma, sino un medio para garantizar y fortalecer la mejora continua de la calidad en la Universidad Politécnica Salesiana. Esta perspectiva prioriza al estudiante como centro del quehacer institucional, alineando toda acción universitaria —docente, investigativa, administrativa y pastoral— con el compromiso de excelencia expresado en la misión y visión institucional. En este marco, el proceso de acreditación se comprende como una oportunidad para generar autorreflexión institucional, corregir debilidades y consolidar una cultura de calidad.

El estudiante como centro del proceso formativo

Se destaca con firmeza que el estudiante constituye el centro del proceso formativo en la Universidad Politécnica Salesiana conforme la misión institucional: “formar honrados

ciudadanos y buenos cristianos con excelencia humana y académica”; se subraya que esta no es solo una declaración, sino el principio rector de toda la acción universitaria. En ese marco, se afirma que la misión de la UPS es formar, y que esa formación ocurre, principalmente, en el aula.

El proceso formativo se desarrolla directamente por medio del trabajo docente, a través de metodologías diversas y con el respaldo de toda la infraestructura institucional presente en las distintas ofertas académicas. Así, aunque el estudiante es el centro del proceso, el papel del docente se presenta como esencial, ya que es él quien conduce y facilita dicho proceso dentro del aula. Todo lo demás —recursos, entornos, servicios— se configura como apoyo para este propósito.



Desde los diferentes niveles de formación (tecnológico, de grado y de posgrado) y modalidades, la UPS establece un perfil de egreso específico, en el que se definen las competencias, capacidades, destrezas y conocimientos que el estudiante debe alcanzar al finalizar su trayectoria. En todos los modelos de acreditación analizados, tanto nacionales como

internacionales, se observa que los elementos que rodean al proceso educativo (docentes, laboratorios, aulas, TIC, bibliotecas, procesos de gestión, áreas recreativas) son considerados elementos facilitadores del logro de ese perfil. En consecuencia, todos estos factores deben estar diseñados y articulados con un propósito claro: permitir que el estudiante alcance las metas formativas propuestas.

En este contexto, se insiste en que el perfil del docente no puede ser arbitrario o genérico. El profesional a cargo del aula debe estar preparado tanto en el tercer como en el cuarto nivel de formación, contar con experiencia profesional, con trayectoria en investigación, y estar comprometido con un proceso constante de actualización y capacitación, en coherencia con los avances científicos, tecnológicos y pedagógicos. Solo así es posible garantizar que contribuya, de forma efectiva, al logro del perfil de egreso.

Otro aspecto fundamental son las aulas, entendidas no solo en su dimensión física, sino también virtual. A raíz de la experiencia vivida durante la pandemia de COVID-19, la incorporación y potenciación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han transformado los entornos de aprendizaje. En este sentido, el aula virtual debe cumplir con características específicas que aseguren, al igual que el aula tradicional, condiciones adecuadas para que el estudiante desarrolle sus competencias. Se menciona, por ejemplo, la experiencia del aula invertida como una estrategia pedagógica que ha demostrado su efectividad. Los laboratorios se constituyen en otro pilar esencial. La universidad debe contar con equipamiento actualizado y tecnología de vanguardia que permitan al estudiante fortalecer sus habilidades prácticas. Las TIC ya forman parte inseparable

del quehacer educativo diario, no como complemento, sino como componente estructural del aprendizaje. Del mismo modo, las bibliotecas, tanto físicas como digitales, desempeñan un rol clave al proporcionar fuentes de información y espacios para la investigación autónoma y el fortalecimiento del conocimiento adquirido en clase. Los procesos de gestión institucional también se reconocen como componentes fundamentales del entorno formativo. Estos incluyen el acompañamiento estudiantil, el bienestar, las becas, y los procesos administrativos —financieros, contables, académicos— que deben funcionar de manera eficiente y oportuna. El estudiante debe sentirse en casa, tratado con empatía, acompañado, y con respuestas adecuadas a sus necesidades. Asimismo, las áreas recreativas y deportivas se consideran necesarias, ya que también contribuyen al desarrollo integral del estudiante y a la consecución del perfil de egreso.

Finalmente, se alude a la visión institucional, que proyecta a la UPS como “líder en la formación de ciudadanos profesionales de todos los estratos sociales, más allá de las fronteras del Ecuador, con alto valor académico, innovador y flexible”; destacan dos términos clave presentes tanto en la misión como en la visión: *excelencia* y *alto valor*. Estos conceptos están íntimamente vinculados con la calidad, y constituyen principios esenciales dentro de la filosofía institucional. La excelencia se relaciona con la profundidad, el compromiso y la innovación constante en el ejercicio formativo; el alto valor, con la capacidad de la universidad de formar profesionales competentes, éticos y transformadores, capaces de responder con pertinencia a los desafíos del mundo contemporáneo.

Acreditación nacional

La acreditación nacional desde una perspectiva integral, distingue dos componentes fundamentales: la acreditación propiamente dicha, que se enfoca en los estándares de calidad académica, y la certificación de calidad, que se orienta a los procesos de gestión institucional. Ambas dimensiones son abordadas por las distintas agencias de evaluación externa, las cuales establecen criterios específicos según el área del conocimiento correspondiente.

Principio de calidad (LOES)

[...] la **búsqueda** continua, auto-reflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior.

La calidad en la UPS

"la capacidad de generar propuestas para responder a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, en coherencia con los propósitos declarados en la misión y visión institucionales, a través del mejoramiento continuo de las funciones".



La reflexión parte del contexto histórico reciente del sistema de educación superior ecuatoriano que, tras una profunda crisis de calidad, consolida actualmente un modelo de evaluación más estable y estructurado. En este marco, se rescata el principio de calidad consignado en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), que la define como “la búsqueda continua, auto-reflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior”. Esta noción está en plena sintonía con la definición adoptada en la planificación estratégica institucional de la Universidad Politécnica Salesiana, donde la calidad se entiende como “la capacidad de generar

propuestas para responder a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, en coherencia con los propósitos declarados en la misión y visión institucionales, a través del mejoramiento continuo de las funciones”.

El sistema nacional de acreditación se estructura en cuatro niveles de análisis:

- 1. Institucional:** se considera la capacidad de la universidad para llevar a cabo el proceso formativo, es decir, para garantizar que las carreras y programas efectivamente conduzcan al logro del perfil de egreso. Se revisan aspectos como las condiciones institucionales (planificación estratégica y operativa), la coherencia de la docencia con la misión y visión institucional, y las condiciones del personal académico, que incluyen, entre otros, la formación de cuarto nivel, la dedicación a tiempo completo, el acompañamiento tutorial y el seguimiento a la tasa de deserción y de graduación. También se evalúa la producción científica (proyectos, publicaciones, patentes, interculturalidad), los proyectos de vinculación con la sociedad, y la existencia de un sistema formal de gestión de la calidad.
- 2. Carreras:** se analizan criterios como el currículo, la composición del cuerpo docente (particularmente la presencia de docentes titulares y a tiempo completo), la investigación e innovación vinculadas al perfil de egreso, la vinculación con la sociedad y la efectividad de las funciones estratégicas y de soporte administrativo que permiten el adecuado funcionamiento de la carrera.
- 3. Programas:** se revisan los componentes académicos y administrativos del programa, como la estructura del

plan de estudios, el cuerpo académico, las trayectorias de estudiantes y graduados, la actividad investigativa, los procesos de vinculación y los recursos disponibles para garantizar la calidad.

4. **Cualificación académica:** contempla aspectos como la estructura institucional, la investigación (en revistas indexadas como Scopus, especialmente en el cuartil Q1), el compromiso ético, la internacionalización, la infraestructura, los ambientes de aprendizaje, el perfil del personal académico, el funcionamiento de las unidades de posgrado, los grupos de investigación, y el impacto de su producción científica.

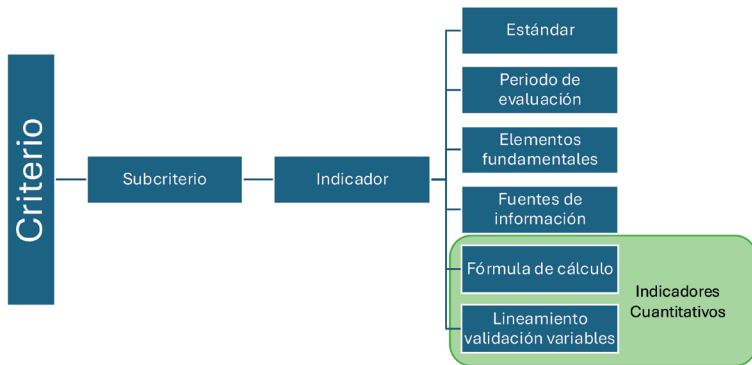
Modelos de evaluación externa - criterios

Institucional	Carreras	Programas	Cualificación académica
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones institucionales • Docencia • Condiciones del personal académico, apoyo académico y estudiantes • Investigación e innovación • Vinculación con la sociedad • Sistema de gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Currículo • Docencia • Investigación e Innovación • Vinculación con la sociedad • Funciones estratégicas y de soporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa académico • Cuerpo académico • Estudiantes y graduados • Investigación • Vinculación con la sociedad • Gestión, recursos y aseguramiento de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura institucional • Investigación • Ética • Internacionalización • Infraestructura y ambientes aprendizaje • Personal académico • Unidad posgrado • Grupos de investigación • Calidad e impacto investigación

El modelo de evaluación externa —como el aplicado por el CACES— se basa en una estructura de criterios, subcriterios e indicadores. Cada indicador cuenta con una definición clara y se sustenta en estándares de referencia que, en muchos casos, tienen como base, estadísticas internacionales. En el caso de los indicadores cualitativos, se consideran fuentes de información institucionales, informes de autoevaluación y otros documentos de respaldo. Para los indicadores cuanti-

tativos, se añaden elementos como las fórmulas de cálculo y los lineamientos para la validación de variables, con el fin de asegurar la rigurosidad técnica del proceso evaluativo.

Estructura modelos de evaluación externa



Un aspecto complementario, pero no menos relevante, es el Examen de Habilitación para el Ejercicio Profesional, exigido por la LOES. Esta evaluación aplica, hasta el momento, en campos como Medicina, Odontología, Enfermería y Derecho, y tiene como objetivo principal verificar los resultados de aprendizaje de los estudiantes que se encuentran en el último período académico. El examen se fundamenta en un currículo estándar estructurado en componentes, subcomponentes, temas y ponderaciones específicas. Según se expone, la finalidad de este mecanismo es asegurar que los futuros profesionales dominen integralmente los contenidos esenciales del área en la que se formaron, respondiendo así a un compromiso institucional con la calidad del ejercicio profesional en el país.

Exámenes de Habilitación del Ejercicio Profesional (LOES)

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	TEMA	PONDERACIÓN	
1. Operatoria Dental		3	13	21%
2. Odontopediatria		7	23	13%
3. Cirugía		6	14	13%
4. Rehabilitación Oral		5	21	12%
5. Endodoncia		4	10	9%
6. Periodoncia		5	15	9%
7. Patología Bucal		3	10	8%
8. Farmacología		4	20	8%
9. Medicina Interna		7	17	7%
TOTAL		44	143	100%

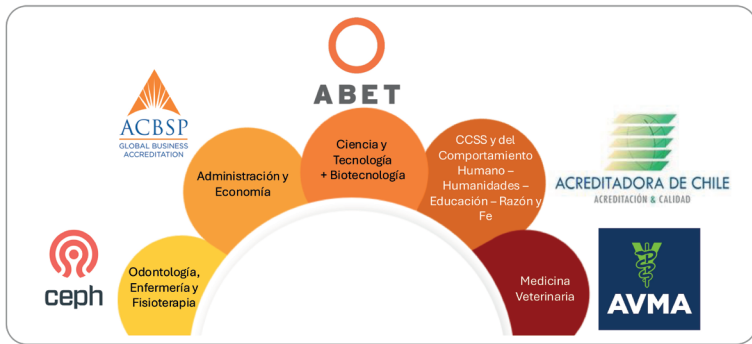
Acreditación internacional

La acreditación internacional se configura como una estrategia clave para fortalecer la calidad académica, garantizar la pertinencia de los perfiles profesionales y proyectar a la universidad en escenarios de cooperación global. Existen distintas agencias internacionales que evalúan y certifican programas académicos, ya sea de manera general o especializada por áreas del conocimiento o profesiones concretas. Estas agencias pueden acreditar tanto carreras como programas, en nivel de pregrado o posgrado, y lo hacen bajo estándares rigurosos y reconocidos internacionalmente.

Entre las agencias destacadas se encuentran:

- Consejo de Educación para la Salud Pública (CEPH), que acredita programas de Odontología, Enfermería y Fisioterapia.
- *Accreditation Council for Business Schools and Programs* (ACBSP), orientada a carreras de Administración y Economía.

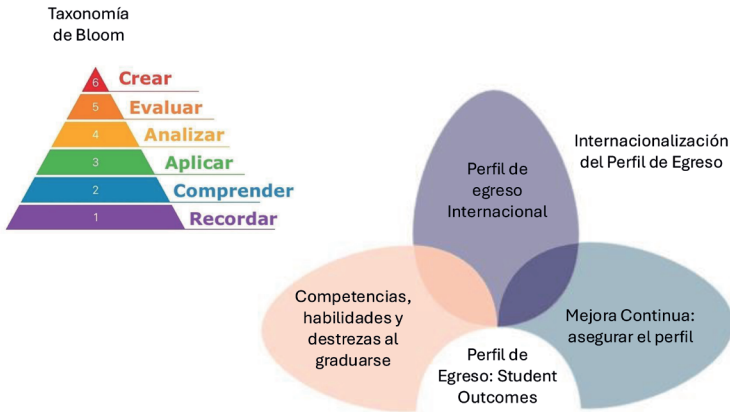
- *Accreditation Board for Engineering and Technology* (ABET), especializada en Ciencia, Tecnología e Ingeniería, incluyendo Biotecnología.
- Asociación Americana de Medicina Veterinaria (AVMA), enfocada en programas de Medicina Veterinaria.
- Agencia Acreditadora de Chile, que evalúa programas de Ciencias Sociales, Humanidades, Educación y ámbitos relacionados con la Razón y la Fe.



Estas agencias se centran principalmente en tres elementos estructurales:

- El desarrollo de competencias, habilidades y destrezas al momento de la graduación.
- La definición de un perfil de egreso con perspectiva internacional, que refleje lo que se espera de un profesional en su campo a nivel global.
- El principio de mejora continua, como mecanismo permanente para garantizar que las metas formativas sean alcanzadas y actualizadas.

Además, adoptan enfoques pedagógicos como la Taxonomía de Bloom, la cual estructura los niveles de aprendizaje desde los más básicos hasta los más complejos: recordar, comprender, aplicar, analizar, evaluar y crear. Esta taxonomía permite diseñar y evaluar planes de estudio de forma coherente con los niveles de logro esperados para los estudiantes.



Asimismo, se enumeran doce criterios comunes que, con pequeñas variaciones entre agencias, estructuran los procesos de evaluación internacional. Estos son:

1. **Propósito y objetivos educativos (PEO):** corresponde al perfil profesional que se espera del graduado, y se complementa con el seguimiento a egresados, superando la mera medición de empleabilidad.
2. **Objetivos Vinculados al Aprendizaje (OVA):** describen las competencias, habilidades y destrezas que el estudiante debe alcanzar al finalizar el programa.
3. **Admisión y transferencia:** se analiza la transparencia del proceso de ingreso, así como las condiciones para el traslado entre instituciones o programas.

4. Apoyo estudiantil y desarrollo profesional: se evalúan los mecanismos de tutoría, acompañamiento académico, orientación vocacional y servicios de bienestar.
5. Plan de estudios y currículo: se considera la coherencia, articulación y pertinencia de los contenidos, así como la definición de prerrequisitos.
6. Evaluación y mejora continua: se valoran los procesos de evaluación de resultados de aprendizaje y la aplicación de medidas para fortalecerlos progresivamente.
7. Recursos y soporte institucional: incluye la disponibilidad y calidad de laboratorios, bibliotecas, tecnologías y demás recursos educativos.
8. Ética y responsabilidad: se analiza cómo el programa promueve valores éticos y responsabilidad profesional.
9. Vinculación con la sociedad y el sector productivo: se considera la interacción efectiva con el entorno social, económico y cultural.
10. Profesorado: se exige un cuerpo docente suficiente, pertinente y con formación acorde al nivel y naturaleza del programa.
11. Investigación y desarrollo: este criterio, presente en casi todas las agencias (excepto ABET), contempla los proyectos y productos de investigación generados desde el programa.
12. Liderazgo: evaluado por algunas agencias, se refiere a la gobernanza académica y a la capacidad de dirección y gestión del programa (no aplicable en ABET ni AVMA).

En conjunto, estos criterios promueven una visión integradora de la calidad educativa, en la que cada dimensión institucional se articula al servicio del perfil de egreso y del desarro-

llo profesional del estudiante. Para la Universidad Politécnica Salesiana, este modelo representa una oportunidad estratégica que va más allá del reconocimiento externo: permite elevar los estándares institucionales, fomentar una cultura de autoevaluación permanente y ofrecer a los estudiantes títulos con mayor validez y proyección internacional.

Así, la acreditación internacional no se concibe como un objetivo aislado, sino como parte de una política universitaria orientada a fortalecer la excelencia, consolidar la pertinencia formativa, y proyectar a la comunidad universitaria en un entorno global, diverso e interconectado.

Papel de las áreas del conocimiento

Se resalta el rol estratégico que cumplen las áreas del conocimiento dentro del sistema de aseguramiento de la calidad académica de la Universidad Politécnica Salesiana. De acuerdo con la normativa institucional, estas áreas —a través del Consejo Académico— tienen responsabilidades claves que inciden directamente en el cumplimiento de la misión institucional. Entre sus funciones se destaca la realización de auditorías académicas, la ejecución de evaluaciones sistemáticas, la promoción del logro de competencias genéricas y específicas en los estudiantes, y la medición y evaluación de los resultados de aprendizaje.

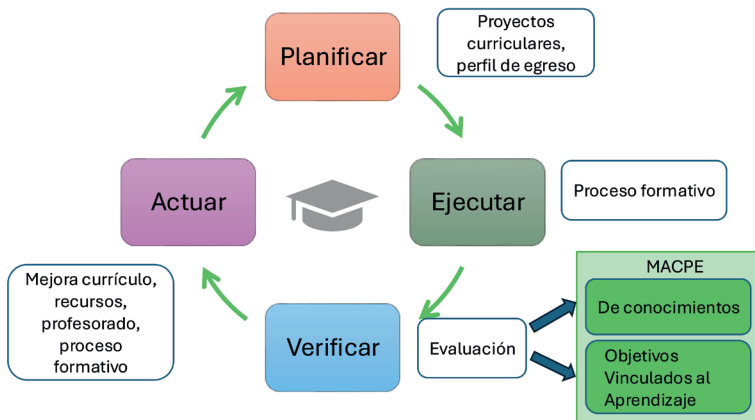
Este marco funcional se ve fortalecido con la aprobación, en octubre de 2024, del documento institucional titulado “Mecanismo para el Aseguramiento de la Calidad del Perfil de Egreso (MACPE)”, aprobado por el Consejo Superior. Este mecanismo representa una herramienta fundamental que estructura el trabajo académico de las áreas bajo un enfoque

de mejora continua, articulado en las cuatro fases del ciclo clásico de gestión de calidad:

- **Planificar:** implica el diseño y actualización de los proyectos curriculares, teniendo como eje orientador el perfil de egreso, el cual debe reflejar las competencias que se espera que los estudiantes desarrollen a lo largo de su formación.
- **Ejecutar:** comprende el desarrollo del proceso formativo, desde la práctica docente hasta el uso de recursos y metodologías que contribuyan a alcanzar los objetivos educativos definidos.
- **Verificar:** se refiere a la evaluación tanto de los conocimientos como de los objetivos vinculados al aprendizaje (OVA). Estos dos elementos —claramente definidos en el MACPE— permiten comprobar si el perfil de egreso se está cumpliendo de forma efectiva.
- **Actuar:** orienta las acciones de mejora, que pueden consistir en ajustes al currículo, a los recursos disponibles, al desempeño del profesorado o a los procesos pedagógicos y de gestión académica.

La reflexión parte del contexto histórico reciente del sistema de educación superior ecuatoriano que, tras una profunda crisis de calidad, consolida actualmente un modelo de evaluación más estable y estructurado. En este marco, se rescata el principio de calidad consignado en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), que la define como “la búsqueda continua, auto-reflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior”. Esta noción está en plena sin-

tonía con la definición adoptada en la planificación estratégica institucional de la Universidad Politécnica Salesiana, donde la calidad se entiende como “la capacidad de generar propuestas para responder a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, en coherencia con los propósitos declarados en la misión y visión institucionales, a través del mejoramiento continuo de las funciones”.



El MACPE se fundamenta en la definición institucional de calidad recogida en la Carta de Navegación de la UPS, la cual la concibe como “la capacidad de generar propuestas para responder a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, en coherencia con los propósitos declarados en la misión y visión institucionales, a través del mejoramiento continuo de la docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión administrativa”.

Desde esta perspectiva, el objetivo del sistema de gestión de la calidad es asegurar la calidad académica en todos sus niveles. Para ello, resulta indispensable que las Áreas del Conocimiento realicen un diagnóstico continuo de sus for-

talezas y debilidades, de modo que puedan formular e implementar acciones de mejora y fortalecimiento alineadas con los objetivos institucionales.

La verificación de calidad se da en tres niveles complementarios:

1. Cumplimiento de los objetivos educativos establecidos en los perfiles de egreso de carreras y programas, mediante la evaluación de conocimientos, habilidades, destrezas y valores institucionales desarrollados por los estudiantes.
2. Coherencia con la misión, visión y objetivos institucionales, tal como están definidos en la planificación estratégica y operativa de la Universidad.
3. Cumplimiento de los procesos institucionales, particularmente en los ámbitos de la docencia, la investigación, la vinculación con la sociedad y la gestión administrativa.

En síntesis, el papel de las Áreas del Conocimiento es decisivo en la construcción de una cultura de calidad académica, pues desde ellas se articula el diseño, implementación, evaluación y mejora de la formación universitaria. Su liderazgo, tanto técnico como pedagógico, asegura que la UPS pueda garantizar el cumplimiento de su misión institucional con pertinencia, responsabilidad y excelencia.

Orientaciones estratégicas

Frente a la presentación de indicadores de acreditación, se hace un llamado claro a acelerar el proceso de acreditación internacional en la UPS, partiendo de la experiencia acumu-

lada con agencias como ABET. Se enfatiza que no se trata de acreditar todas las carreras, ni de hacerlo de forma fragmentada, sino de construir un modelo institucional que garantice condiciones homogéneas de calidad en todas las sedes y programas. Además, se propone fortalecer la Secretaría Técnica de Planificación, Evaluación y Acreditación, ampliando el equipo con representantes de las distintas áreas del conocimiento, para garantizar la sostenibilidad del proceso y su articulación con las metas institucionales. Finalmente, se recuerda que la acreditación internacional, además de posicionar a la universidad en el ámbito global, amplía las oportunidades profesionales para los estudiantes, generando beneficios tangibles para la comunidad universitaria.

Relatoría de la Jornada 1: Diagnóstico y visión estratégica de la UPS

Fernando Pesántez Avilés, PhD
Vicerrector General

En el marco de los espacios de diálogo institucional promovidos por la Universidad Politécnica Salesiana, se desarrollan jornadas de trabajo que reafirman la importancia de comprender el liderazgo académico no como un asunto de cargos o jerarquías, sino como una responsabilidad colectiva e identitaria. Desde esta visión, se destaca que el ser directivo no implica únicamente ejercer autoridad formal, sino asumir activamente la misión de acompañar y orientar a estudiantes y docentes en su proceso formativo.

Desde esta perspectiva, la gestión académica se entiende como una acción educativa y no meramente operativa.

Cada miembro de la comunidad universitaria —ya sea docente, investigador, administrativo o responsable de una carrera— cumple una función clave en la construcción de una universidad con sentido, que articula sus funciones sustantivas desde la pedagogía salesiana, la innovación y la corresponsabilidad.

Durante la primera jornada del encuentro, se enfatiza en la necesidad de fortalecer el acompañamiento institucional como una práctica concreta de cercanía y guía. La metáfora del camino y el acompañante ilustra con claridad el valor del directivo que no solo indica la ruta, sino que camina junto al otro, generando confianza, seguridad y compromiso.

Se subraya que el proyecto curricular es la brújula que orienta la acción académica; su lectura y apropiación resultan fundamentales para comprender los problemas que cada carrera busca resolver, garantizar la coherencia formativa, y lograr que los resultados de aprendizaje se traduzcan en egreso exitoso y empleabilidad. El director de carrera no puede limitarse a la gestión de horarios; su responsabilidad se sitúa en el plano académico, liderando el desarrollo de trayectorias formativas articuladas y pertinentes.

Asimismo, se reconoce que el actual momento de estabilidad normativa del sistema de educación superior representa una oportunidad. Frente al panorama cambiante que caracterizó la década pasada —con múltiples reformas al reglamento académico—, hoy se dispone de condiciones más favorables para consolidar estructuras sostenibles, planificar con visión y fortalecer el modelo académico institucional.

En este contexto, se valora el acierto institucional de haber apostado por un modelo organizativo basado en áreas del

conocimiento. Esa decisión estratégica permitió superar la lógica piramidal de las facultades tradicionales, y habilita una gestión académica horizontal, colaborativa y ágil. Las áreas no se conciben como estructuras centradas en una persona, sino como comunidades académicas que piensan, articulan y responden de manera integral a las necesidades de la educación superior.

Gracias al trabajo articulado desde estas áreas, la Universidad ha podido reorganizar su oferta académica, responder a reformas normativas, implementar procesos de titulación flexibles y consolidar la calidad formativa. Las áreas del conocimiento representan, por tanto, una fuerza académica que articula saberes, acompaña trayectorias y genera respuestas formativas con sentido.

Esta introducción plantea que la gestión académica no es tarea de unos pocos, sino una responsabilidad compartida por toda la comunidad universitaria.

Desafíos y oportunidades

La comunidad académica identifica una serie de desafíos y oportunidades que orientan el camino hacia un modelo de gestión académica más pertinente, articulado y con mayor capacidad transformadora. Esta jornada no solo permite poner en común inquietudes, sino también reconocer fortalezas y abrir rutas de acción institucional; entre los principales desafíos identificados:

1. **Ampliar la mirada frente al ecosistema educativo actual:** la Universidad reconoce la necesidad de observar y comprender los nuevos actores del entorno edu-

cativo —plataformas digitales, universidades globales, corporaciones— no como amenazas, sino como referentes que invitan a revisar los modelos formativos, inspirarse en sus prácticas e incluso colaborar estratégicamente para enriquecer la oferta institucional.

2. **Consolidar una cultura de investigación con enfoque programático:** se asume el reto de superar la dispersión temática y promover investigaciones con continuidad, profundidad y orientación hacia la solución de problemas reales. La comunidad universitaria se propone articular líneas y programas que integren a los docentes en procesos científicos de largo alcance, relevantes para el país y alineados con el compromiso social salesiano.
3. **Fortalecer un modelo de docencia basado en trayectorias formativas integrales:** se proyecta una visión de docencia más allá del distributivo y de la asignación horaria. Se valora la figura del docente titular como líder académico y conceptual de la formación, y se promueve el trabajo colaborativo con docentes auxiliares, desde una lógica de integración curricular, innovación pedagógica y coherencia con el perfil de egreso.
4. **Impulsar la articulación efectiva de las funciones sustantivas:** la Universidad asume el desafío de interconectar de forma coherente la docencia, la investigación, la vinculación y la gestión, entendiendo que cada función no debe operar de manera aislada, sino en diálogo permanente para lograr una formación pertinente, contextualizada y transformadora.
5. **Diseñar sistemas de evaluación con enfoque de impacto social:** se identifica la necesidad de generar mecanismos

de evaluación que no solo valoren los procesos internos, sino que recojan la percepción de la comunidad externa sobre la calidad e impacto de la acción universitaria. Esta retroalimentación se considera vital para mejorar, ajustar y legitimar el quehacer institucional.

6. **Reconfigurar la gobernanza académica desde la corresponsabilidad:** se promueve un liderazgo más horizontal y participativo, que potencie la autonomía académica de las áreas y carreras, sin depender de estructuras jerárquicas centralizadas. Se reconoce que los directores de carrera deben ejercer un rol académico, no solo administrativo, orientado a la mejora continua y a la innovación curricular.
7. **Transformar la gestión administrativa en una fuente de conocimiento institucional:** la comunidad reconoce el valor de sistematizar experiencias, documentar buenas prácticas y generar indicadores que permitan medir la eficiencia de los procesos. Se plantea el reto de convertir la gestión en un espacio estratégico que apoye de manera activa la misión educativa de la Universidad.
8. **Revalorizar el modelo de áreas del conocimiento como articulador académico:** se reafirma el compromiso con un modelo de gestión académica basado en áreas, entendido no como estructura jerárquica ni como figura unipersonal, sino como una comunidad de saberes capaz de coordinar funciones, promover el pensamiento interdisciplinar y sostener procesos formativos de calidad.

Con el propósito de fortalecer el modelo universitario y su proyección a futuro, se presentan las oportunidades identificadas en el análisis de las funciones sustantivas:

1. **Contar con un momento de estabilidad normativa en el sistema de educación superior:** el contexto actual ofrece una base sólida para consolidar propuestas académicas sostenibles. La estabilidad en la legislación permite planificar con visión, fortalecer la calidad y desarrollar nuevas ofertas educativas alineadas a las demandas del entorno.
2. **Disponer de un proyecto curricular como herramienta orientadora:** el proyecto curricular, articulado a los planes de desarrollo nacional y territorial, se reconoce como la guía que define los problemas a resolver, los perfiles de egreso y los resultados de aprendizaje. Su apropiación fortalece la coherencia institucional y el acompañamiento efectivo a los estudiantes.
3. **Valorar la identidad salesiana como fundamento de la calidad:** la Universidad reafirma que no puede haber calidad sin identidad. La pedagogía salesiana orienta las decisiones académicas, fomenta el acompañamiento, el sentido de comunidad y el compromiso con los sectores más vulnerables.
4. **Aprovechar el potencial de las áreas del conocimiento como músculo académico:** las áreas se proyectan como espacios flexibles de articulación curricular, científica y pastoral. Tienen la capacidad de responder con agilidad a cambios normativos, reconfigurar estructuras y sostener procesos académicos con cohesión y sentido.
5. **Fomentar la formación pedagógica del docente universitario:** se identifica una oportunidad estratégica para fortalecer la formación didáctica y metodológica de los docentes, comprendiendo que ser maestro universita-

rio implica dominar no solo la disciplina, sino también los procesos de enseñanza-aprendizaje y evaluación.

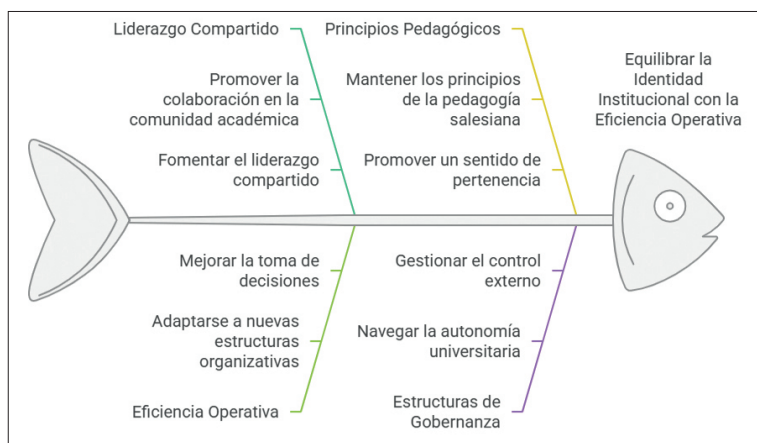
6. **Fortalecer la vinculación desde una perspectiva transformadora:** los proyectos de vinculación se posicionan como experiencias auténticas de aprendizaje y transformación social. Se propone alinearlos con los planes locales y nacionales de desarrollo, y no depender únicamente de los ODS, para responder a realidades específicas del entorno.
7. **Avanzar en la transformación digital con enfoque educativo:** la integración de tecnologías emergentes se asume como una necesidad ineludible. Se reconoce la oportunidad de invertir en infraestructura, capacitación docente y rediseño curricular para responder a las exigencias del mundo digital con pertinencia y calidad.
8. **Consolidar una gestión académica compartida y basada en el acompañamiento:** la jornada confirma que el trabajo colaborativo, la corresponsabilidad y el liderazgo pedagógico compartido son claves para construir una universidad coherente con su misión. Acompañar, orientar y caminar junto a otros se convierte en el sello distintivo del modelo educativo salesiano.

Perspectivas académicas a partir del III Encuentro de Áreas del Conocimiento (2011)

El cuaderno *Memoria Áreas de Conocimiento 2011* (UPS, 2011) surge como una reflexión colectiva sobre los desafíos y oportunidades en la gestión educativa universitaria. A través de un análisis crítico, se exploran temas como la identidad salesiana, la articulación entre docencia, investigación y vinculación, y la necesidad de una comunicación interdis-

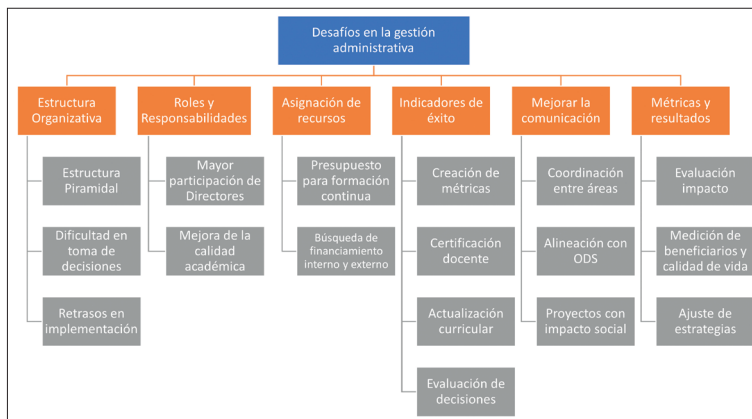
ciplinaría efectiva. Los gráficos presentados no solo rescatan aprendizajes del pasado, sino que invitan a replantear estrategias para fortalecer el modelo educativo bajo principios pedagógicos sólidos y una visión integradora.

1. **Adaptación de la gestión educativa a los desafíos contemporáneos:** la reflexión inicia con un análisis que utiliza el diagrama Ishikawa, que permite identificar causas y efectos en la gestión educativa. Se enfatiza en la importancia de mantener la identidad salesiana como eje central, ya que ser universidad no tiene sentido si no se conservan los principios pedagógicos de Don Bosco. Estos principios no son exclusivos de los docentes, sino que involucran a todos los colaboradores, pues la educación es una tarea compartida “todos educamos a todos”.



2. **Desafíos en la gestión administrativa:** se reconocen avances importantes, como la horizontalización parcial de la estructura piramidal y el fortalecimiento

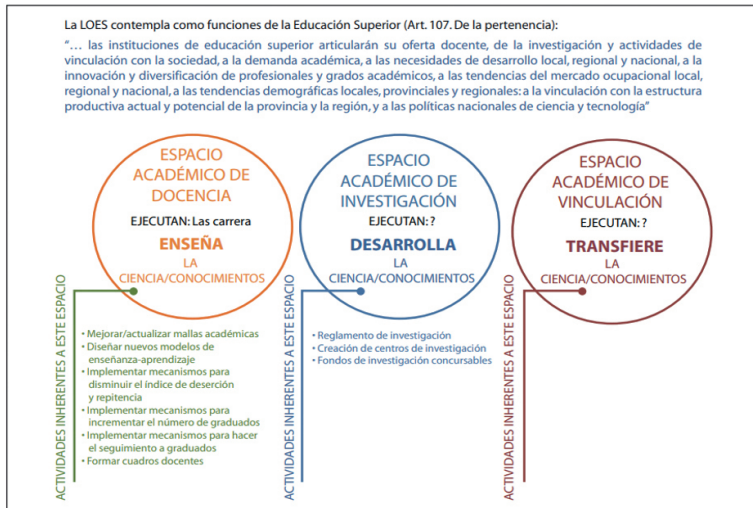
del perfil académico del profesorado. Los roles y responsabilidades requieren mayor participación de los directores y mejora en la calidad académica. Persisten retos en la toma de decisiones, asignación de recursos, métricas y evaluación de impacto y se destaca la necesidad de cambiar de enfoque: la formación continua y la investigación no deben ser solo gastos, sino fuentes potenciales de financiamiento institucional.



- 3. Mejorando la gestión administrativa universitaria:** se presenta una visión orgánica de la gestión, inspirada en el modelo atómico de Niels Bohr y el concepto de “tercio excluido”. Esto refleja la necesidad de superar la lógica binaria y trabajar con múltiples posibilidades. Las áreas del conocimiento, fortalecidas desde 2008 y 2011, requieren ahora recursos, indicadores claros, una comunicación interdepartamental efectiva para alcanzar su máximo potencial y la sistematización del trabajo acumulado de los últimos años.



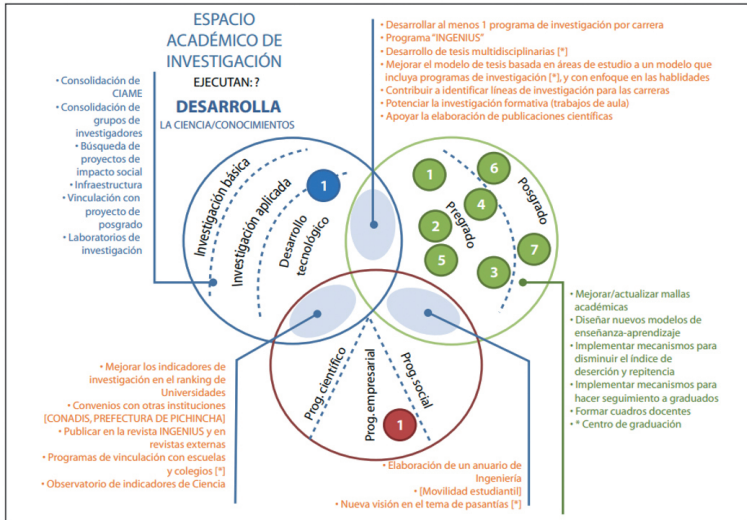
- 4. Espacios Académicos en la Universidad (LOES):** se analiza la integración de las funciones universitarias: docencia, investigación y vinculación, estas no deben ser áreas aisladas, sino conexas, trabajando de manera colaborativa para gestionar el conocimiento de forma efectiva. El director del área del conocimiento juega un papel clave como articulador, garantizando estándares de calidad y alineación con los objetivos institucionales.



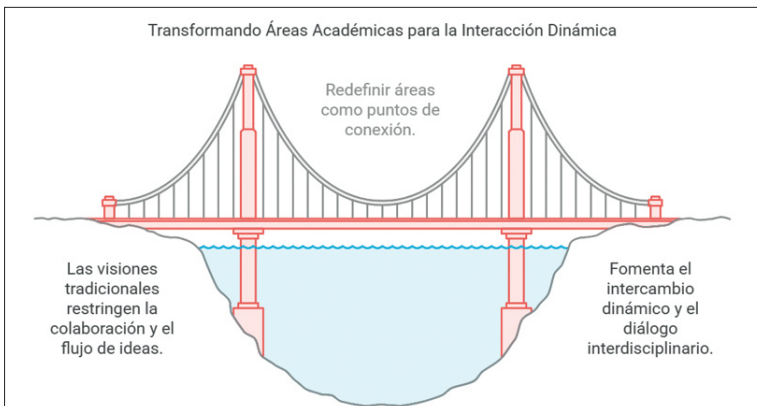
5. **Gestión integrada de espacios académicos:** se destaca la importancia de que el director del área del conocimiento no solo articule actividades, sino que también lidere la capacitación de su equipo y promueva la investigación. Sin embargo, se reconoce que aún existe una brecha entre lo cotidiano (enfocado en lo docente) y la cogestión efectiva en investigación y vinculación. La autocritica se presenta como herramienta para identificar oportunidades de mejora.



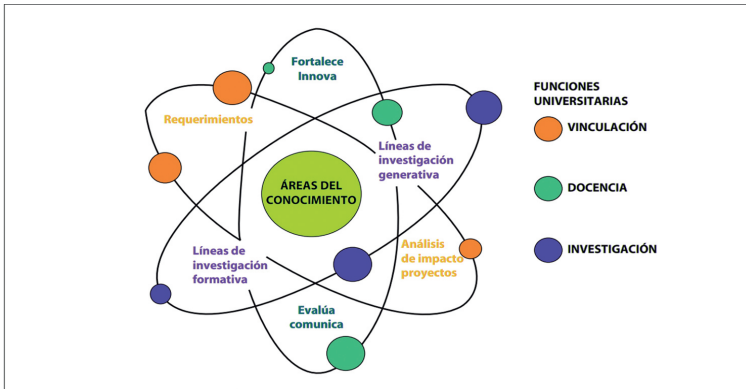
6. **Área de Ciencia y Tecnología. Mapa de estrategias:** se muestra un enfoque estratégico para mejorar indicadores en rankings universitarios, articular el posgrado con el grado y un mejor “accionar de la gestión académica” mediante la integración efectiva entre niveles y funciones.



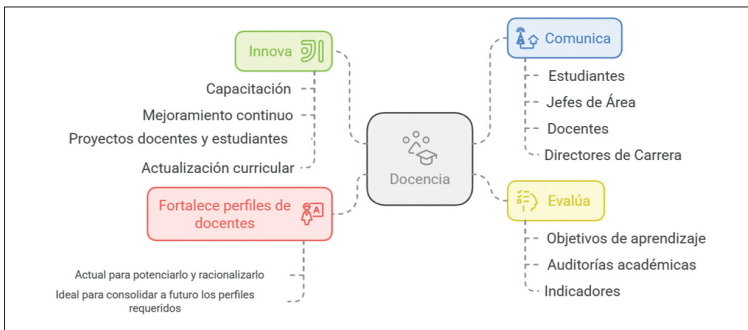
7. ¿Cuál es el rol de las áreas?: el rol de las áreas se define como articulador, evitando trabajar de manera aislada. La interdisciplinariedad y el flujo de ideas son esenciales para una integración fluida. Se cuestiona la presencia física de los directores en todas las sedes, destacando la necesidad de un plan de visitas que fortalezca la cohesión institucional.



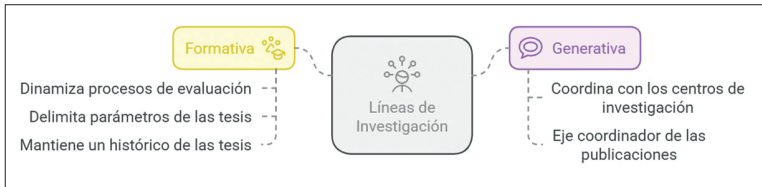
8. **Modelo dinámico de las áreas del conocimiento:** el modelo propuesto es indivisible y sirve como base para la gestión del conocimiento en la universidad. Se enfatiza que lo importante no es la estructura inicial, sino clarificar los roles y responsabilidades para luego proyectar una estructura organizativa efectiva.



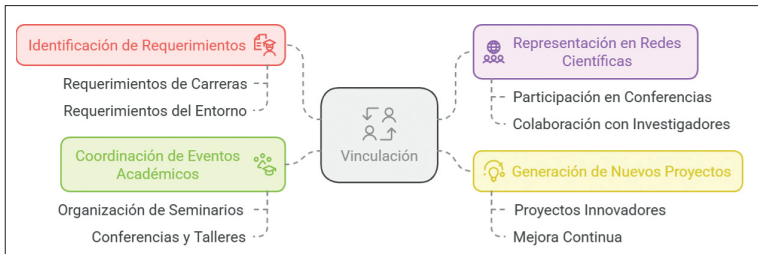
9. **Funciones clave de la docencia:** la docencia debe ser innovadora, pedagógica y comunicable. Se critica la percepción del rol docente como un empleo temporal, destacando que requiere profesionalismo y formación pedagógica constante. La evaluación integral del perfil estudiantil y los aprendizajes se plantea como un reto pendiente.



- 10. Funciones clave de la investigación:** la investigación formativa y generativa debe articularse con líneas claras y medirse por su impacto social, no solo por indicadores académicos tradicionales. El gran reto es definir proyectos transformadores que respondan a las necesidades de la sociedad.



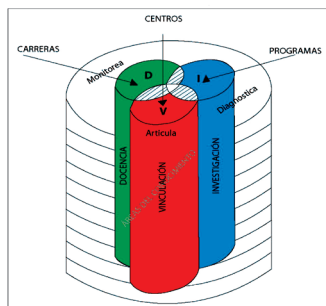
- 11. Funciones clave de la vinculación:** aunque existen numerosos convenios, se cuestiona su efectividad para retroalimentar la docencia. Se propone que la vinculación sea el espacio real de formación, llevando a los estudiantes más allá del aula para aplicar conocimientos en contextos profesionales.



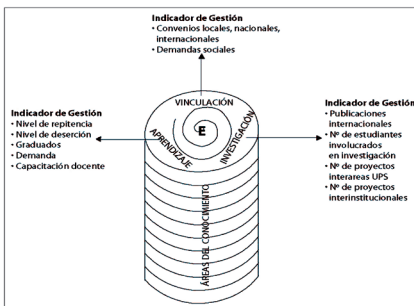
- 12. Propuestas de las áreas:** se sintetiza el trabajo realizado por las áreas del conocimiento en 2011, destacando su enfoque interdisciplinario y su contribución a la docencia, investigación y vinculación. Se concluye que no hay un modelo único correcto, pues la universidad es una institución que aprende y se adapta continuamente.

“No es importante partir de la estructura; lo importante es tener claridad sobre el accionar del área”

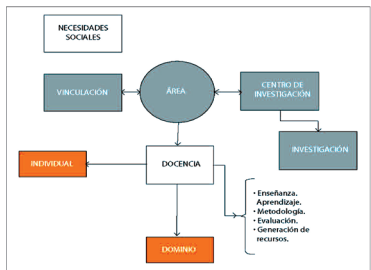
Área de Ciencia y Tecnología



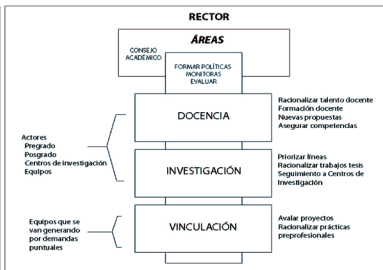
Área de Ciencias de la vida



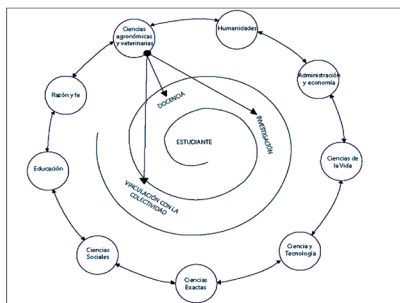
Área de Ciencias exactas



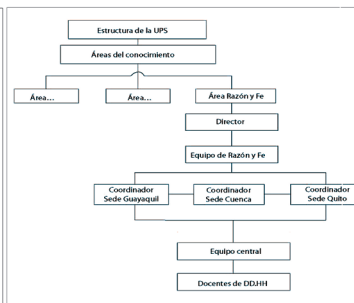
Área de Ciencias Sociales y del Comportamiento Humano

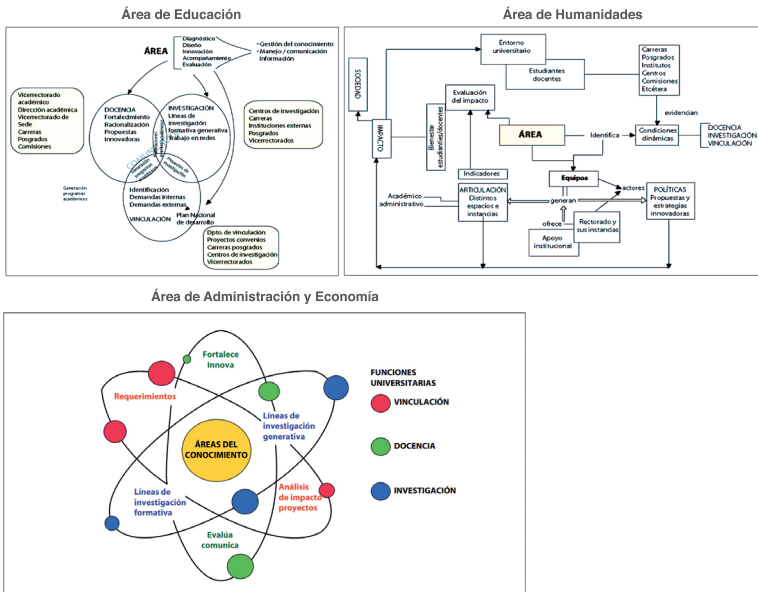


Gerencia de las áreas del conocimiento



Área de Razón y Fe





Conclusiones de la relatoría

La relatoría deja una huella clara y profunda sobre el papel estratégico que cumplen las Áreas del Conocimiento en el modelo educativo de la Universidad Politécnica Salesiana. Desde su visión, estas no son simples estructuras organizativas, sino expresiones vivas de una apuesta académica y pastoral comprometida con la transformación social.

Las áreas del conocimiento representan:

- Una ruptura con el modelo tradicional y jerárquico de las facultades, al desplazar el eje del poder hacia una lógica horizontal y colaborativa, centrada en el conocimiento colectivo más que en figuras individuales.

- Una herramienta dinámica de articulación académica, donde la docencia, la investigación y la vinculación no se piensan como funciones separadas, sino como dimensiones complementarias que deben integrarse para generar impacto.
- Un “no-lugar” simbólico, en el que las fronteras disciplinares se disuelven para dar paso a la colaboración inter y transdisciplinaria, con el fin de responder de forma más eficaz a los desafíos del contexto actual.
- Un músculo humano colectivo, liderado por directores que no representan una autoridad jerárquica, sino una figura articuladora, promotora de diálogo, innovación y pensamiento crítico dentro del claustro académico.
- Una expresión de identidad institucional, donde la pedagogía salesiana se vive no solo en el aula, sino también en los procesos de gestión, investigación y formación docente, promoviendo una comunidad académica con sentido de misión.

Esta concepción de las Áreas del Conocimiento exige repensar el ejercicio de las funciones directivas, superando una visión meramente administrativa para asumir un rol más integral, orientado al liderazgo académico, al acompañamiento formativo y a la construcción curricular.

Fortalecer esta perspectiva, integrarla en la práctica cotidiana y proyectarla de manera coherente resulta fundamental para sostener un modelo universitario verdaderamente transformador.

Al mismo tiempo, la relatoría identifica reflexiones profundas sobre cada una de las funciones sustantivas que estructuran el modelo académico de la Universidad Politécnica

Salesiana. Estas conclusiones no solo recuperan el sentido original de las discusiones de aquel momento, sino que lo actualizan a la luz de los procesos en curso, permitiendo proyectar líneas de acción con base en la experiencia y la identidad institucional. A continuación, se presentan los principales aportes organizados por función sustantiva.

1. **Función Docencia:** la docencia fue abordada como la función estructurante del quehacer universitario, resaltando los siguientes aspectos clave:
 - El rol del docente no es solo transmitir contenidos, sino ser maestro, guía y formador.
 - La docencia no puede limitarse al aula ni reducirse a la asignación horaria del distributivo: “El aula no es el lugar de formación, es un espacio más; el verdadero laboratorio es la vida misma y la vinculación con el contexto”.
 - La formación pedagógica del docente es imprescindible. No basta con ser un buen profesional, se requiere conocimiento en didáctica, evaluación, secuenciación de aprendizajes y comprensión curricular.
 - La urgencia de contar con un plan institucional de formación pedagógica, tan necesario como el plan doctoral.
 - La innovación educativa debe ser permanente, con proyectos concretos, docencia comunicable y articulada a la investigación y la vinculación.
 - El perfil del estudiante y los resultados de aprendizaje deben guiar el proceso educativo, no solo desde la planificación, sino también en la evaluación integral de la formación.

2. Función Investigación: la reflexión sobre la investigación gira en torno a la necesidad de superar la lógica de proyectos fragmentados y temporales, para pasar a una visión de programas sostenibles y con impacto:

- No se trata de publicar por publicar, la investigación universitaria debe resolver problemas concretos de la comunidad, no ser “nómada de temas”.
- Se reclama una visión de continuidad, donde los grupos de investigación consoliden programas de largo plazo, y no salten de un proyecto a otro sin conexión.
- La interdisciplinariedad y la articulación con la docencia son esenciales. Un profesor investigador debe investigar lo que enseña y enseñar lo que investiga.
- Se propone que las áreas del conocimiento impulsen líneas de investigación comunes, con impacto territorial y social.
- Se cuestiona el uso exclusivo de rankings internacionales como criterio de éxito: “El mejor evaluador de la investigación es el impacto social”.

3. Función Vinculación con la sociedad: Se aborda como una función estratégica, no solo desde la responsabilidad social universitaria, sino como un espacio auténtico de aprendizaje:

- La vinculación no debe ser decorativa, sino transformar el entorno y retroalimentar la docencia y la investigación.
- Se critica la sobreabundancia de convenios sin impacto real: “No se trata de firmar papeles, sino de generar experiencias transformadoras.”

- Se propone fortalecer la alineación de los proyectos con los planes de desarrollo local, sectorial y nacional, más allá de los ODS.
- Se destaca el valor de las microcredenciales y certificaciones para acción comunitaria, como forma de responder a necesidades concretas del entorno.
- La vinculación también se proyecta como un espacio donde los estudiantes experimentan el mundo profesional real, y donde se consolida el aprendizaje significativo.

4. Función gestión administrativa: la gestión es entendida no como un ámbito paralelo, sino como soporte e impulso de los procesos sustantivos, especialmente desde una lógica de calidad y eficiencia:

- Se hace un llamado a superar las estructuras piramidales y fomentar una gestión más horizontal y colaborativa.
- Se menciona la necesidad de contar con indicadores claros de gestión en todas las áreas, y no solo en la evaluación docente.
- Se valora la iniciativa de automatizar y reducir procesos, como paso previo a la certificación ISO, y se remarcó que la gestión debe ser medida y evaluada.
- Se incentiva la sistematización de buenas prácticas administrativas, incluso como objeto de publicaciones científicas: “La gestión administrativa también produce conocimiento”.
- Se resalta que la gestión del talento humano, el bienestar institucional y la administración responsable deben estar conectados con los principios salesianos y la misión educativa.

- 5. Función identidad educativa pastoral:** esta función fue transversal a todas las anteriores, consolidándose como el “alma” del modelo universitario.
- La identidad no se reduce a la pastoral institucional. Todos educamos, todos somos colaboradores en la misión salesiana.
 - La pedagogía salesiana exige presencia, ejemplo, acompañamiento, y se vive tanto en el aula como en la oficina o el servicio.
 - Se reafirma que la calidad no puede separarse de la identidad: “No podemos tener calidad si no fortalecemos la identidad”.
 - La formación en identidad debe ser el primer paso para cualquier proceso de inducción docente, administrativo o de personal de servicio.

Se proyecta una gestión pastoral integrada, donde se viva un “nosotros institucional” capaz de hacer frente a la emergencia educativa con esperanza y compromiso.

Al finalizar la jornada, surge una pregunta que resume el espíritu de esta reflexión: *¿Quiénes son áreas del conocimiento?* La respuesta es clara y contundente: *Todos*. Porque cada persona que forma parte de la comunidad universitaria —desde su rol, su saber y su compromiso— contribuye a construir, sostener y proyectar las funciones sustantivas de la Universidad. Reconocerlo es afirmar que el conocimiento se genera, se articula y se transforma en comunidad.

Definición del rol y modelo de gestión de las áreas del conocimiento

Taller 2: Función sustantiva Docencia

Dimensión	Análisis
Fortalezas internas	<p>Ajustes curriculares realizados con enfoque reflexivo, contextualizado y colaborativo.</p> <p>Existencia de áreas de conocimiento con participación transversal en la gestión académica.</p> <p>Coordinación de procesos institucionales (ej. compras, POA, acreditaciones) a través de las áreas de conocimiento.</p> <p>Trabajo conjunto entre sedes para definir criterios unificados.</p> <p>Experiencia previa en evaluación curricular y procesos de acreditación (ej. ABET).</p>
Brechas y desafíos	<p>Mejorar la ejecución efectiva de la transversalidad entre las áreas y carreras de las distintas sedes.</p> <p>Fortalecer los canales de comunicación institucional.</p> <p>Consolidar y dinamizar los claustros docentes.</p> <p>Impulsar una colaboración interdisciplinaria.</p> <p>Aumentar la socialización de roles y funciones de las áreas de conocimiento.</p> <p>Clarificar y normar las funciones de los coordinadores de área por sede.</p> <p>Diseñar y ejecutar programas de capacitación continua para docentes.</p>
Actores clave	<p>Vicerrectorado Académico.</p> <p>Directores y coordinadores de carrera (presencial, en línea y posgrado).</p> <p>Coordinadores de área por sede.</p> <p>Grupos de innovación educativa.</p> <p>Claustros docentes y consejos de carrera.</p> <p>Empleadores y representantes del sector productivo.</p>

Dimensión	Análisis
Áreas prioritarias	<p>Procesos de acreditación (ej. ABET).</p> <p>Diseño, evaluación y actualización de mallas curriculares.</p> <p>Consolidación de claustros docentes.</p> <p>Evaluación académica (exámenes intermedios y finales).</p> <p>Planificación y ejecución de formación docente continua.</p> <p>Racionalización, distribución y selección de docentes con enfoque pedagógico.</p>
Recursos y financiamiento	<p>Horas administrativas para apoyar la gestión académica.</p> <p>Estructura organizativa para la coordinación por sede.</p> <p>Recursos tecnológicos e innovación en TIC e inteligencia artificial.</p> <p>Fondos internos destinados a capacitación y mejora docente.</p>
Resumen de estrategias	<p>Operativizar el rol de los coordinadores de área por sede, fortaleciendo el vínculo con carreras y la gestión académica.</p> <p>Generar una normativa de funcionamiento de las áreas de conocimiento.</p> <p>Evaluar periódicamente los ajustes curriculares, alineados al ciclo de mejora continua.</p> <p>Establecer lineamientos para los claustros docentes, incluyendo evaluación de su funcionamiento.</p> <p>Coordinar planes conjuntos de capacitación docente, basados en los planes de racionalización.</p> <p>Diseñar un plan de comunicación de las áreas de conocimiento, incluyendo una agenda de trabajo articulada entre sedes.</p> <p>Promover proyectos de innovación educativa, vinculados a los objetivos de resultados académicos.</p>

Dimensión	Análisis
Impacto y métrica	Informes de gestión y resoluciones del Consejo Académico. Normativas de funcionamiento y lineamientos institucionales validados. Número de docentes en claustros activos y evaluación de su participación. Planes y número de cursos de capacitación docente realizados. Participación docente en programas de formación continua. Número de proyectos de innovación educativa aprobados por año. Nivel de implementación del plan de comunicación interse des y agenda compartida.

La redefinición del rol y modelo de gestión de las áreas del conocimiento constituye un eje estratégico para afrontar los desafíos contemporáneos de la educación superior. Desde una perspectiva colaborativa, reflexiva y contextualizada, se propone una visión renovada que reconoce a las áreas del conocimiento no solo como estructuras organizativas, sino como instancias dinamizadoras del desarrollo académico, la calidad educativa y la innovación docente.

En los siguientes párrafos, se desarrollan los elementos fundamentales que abordan la pregunta: *¿Cuál debe ser el rol y el modelo de gestión de las áreas del conocimiento, para responder a los retos de la función sustantiva Docencia?*

Rol de las áreas del conocimiento en la docencia

Las áreas del conocimiento deben asumir un rol protagónico como articuladoras de la gestión académica, con funciones claramente definidas y con capacidad de incidencia en

los procesos curriculares, evaluativos y formativos. En este sentido, su rol incluye:

- Acompañamiento académico transversal a las carreras, velando por la coherencia disciplinar e interdisciplinar en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Coordinación y fortalecimiento del claustro docente, promoviendo la colaboración, evaluación permanente y formación continua de los profesores.
- Articulación con procesos institucionales, como la acreditación, actualización curricular, monitoreo y evaluación de resultados académicos.
- Impulso a la innovación educativa, fomentando la generación de proyectos y prácticas docentes innovadoras en línea con los avances tecnológicos y pedagógicos actuales.
- Socialización del conocimiento, visibilizando sus funciones, logros y contribuciones dentro de la comunidad universitaria.

Modelo de gestión propuesto

El modelo de gestión de las áreas del conocimiento debe ser sistémico, participativo y funcional, permitiendo su implementación coherente en las distintas sedes de la institución. Este modelo comprende los siguientes elementos clave:

- Se propone la existencia de coordinadores de área en cada sede, responsables de articular las acciones académicas a nivel local y asegurar la ejecución de políticas y estrategias definidas a nivel institucional.

- Es necesario generar una normativa que regule el funcionamiento interno de las áreas del conocimiento, definiendo roles, funciones, procesos de evaluación y mecanismos de mejora continua.
- La gestión debe sustentarse en planes de trabajo periódicos, con indicadores claros de seguimiento y evaluación, lo que permitirá una mejora continua basada en evidencias.
- Las áreas deben articular su trabajo con los distintos niveles de la estructura académica (vicerrectorado, direcciones de carrera, coordinación académica, etc.), promoviendo la integración entre sedes y modalidades.
- Desde las áreas de conocimiento, se deben coordinar planes de formación docente alineados con las necesidades específicas de las carreras y las transformaciones del entorno educativo.
- Un plan de comunicación interno y externo permitirá visibilizar el impacto de las áreas de conocimiento, socializar avances, y reforzar su identidad institucional.

Impacto esperado

La implementación de este nuevo rol y modelo de gestión busca garantizar una mayor coherencia académica, promover la calidad educativa, facilitar la innovación y fortalecer el trabajo colaborativo intersedes, y contribuir al logro de los objetivos institucionales en materia de docencia, investigación, y vinculación con la sociedad.

Taller 2: Función sustantiva Investigación

Dimensión	Análisis
Fortalezas internas	<p>Acompañamiento en la gestión de infraestructura para la investigación (laboratorios, tecnologías). Comunicación entre directores de área que facilita sinergias y adquisiciones conjuntas. Identificación clara de perfiles de docentes con posgrado, aprovechados por los directores de área y direcciones de carrera. Participación activa del director de área en el distributivo académico. Existencia de revistas científicas clasificadas por áreas de conocimiento.</p>
Brechas y desafíos	<p>Sobrecarga de funciones de los directores de área (tiempo limitado). Falta de articulación entre el Vicerrectorado de Investigación y los directores de área. Escasa comunicación entre directores de área y coordinadores de grupos de investigación. Necesidad de redefinir roles para incluir la investigación como eje transversal. Débil coordinación entre directores de área y de carrera. Desconocimiento normativo (por ejemplo, delegación de representación por sede y horas en el distributivo). Falta de sinergia entre investigación, docencia y vinculación. Superposición de responsabilidades entre directores de área y coordinadores académicos. Necesidad de fortalecer la estructura organizacional y clarificar responsabilidades.</p>

Dimensión	Análisis
Actores clave	<p>Directores de área de conocimiento. Vicerrectorado de Investigación. Autoridades institucionales (nivel superior). Consejo Académico. Consejo Superior. Consejos de carrera. Consejos de investigación. Claustros académicos.</p>
Áreas prioritarias	<p>Desarrollo de proyectos de investigación articulados por áreas. Identificación de líneas comunes de investigación entre sedes. Participación de estudiantes en procesos investigativos. Producción académica vinculada a currículos y acreditación.</p>
Recursos y financiamiento	<p>Recursos financieros institucionales propios. Infraestructura tecnológica y de laboratorios. Recursos humanos: docentes investigadores, directores de área y carrera. Posibilidad de establecer una unidad de gestión o política para la investigación.</p>
Resumen de estrategias	<p>Actualizar la normativa institucional incorporando funciones específicas de los directores de área para investigación. Redefinir roles para evitar sobrecarga y duplicidad de funciones. Fortalecer la participación activa de los directores o sus delegados en los consejos de investigación. Designar representantes por sede para facilitar la gestión del área. Identificar proyectos comunes de investigación entre sedes y líneas temáticas. Racionalizar el distributivo académico incorporando horas para investigación. Incluir estudiantes en grupos de investigación asociados a las carreras. Apoyar la gestión de investigación para procesos de autoevaluación y acreditación.</p>

Dimensión	Análisis
Impacto y métrica	<p>Existencia de normativas que definan el rol del director de área en investigación.</p> <p>Participación efectiva en consejos de investigación por sedes.</p> <p>Designación y funcionamiento de representantes por área y sede.</p> <p>Carga horaria efectiva registrada en el distributivo académico.</p> <p>Monitoreo y reporte de carga de trabajo de directores y representantes.</p> <p>Número de programas y proyectos de investigación por áreas.</p> <p>Estudiantes involucrados en investigación multidisciplinaria.</p> <p>Productos académicos generados por área de conocimiento.</p> <p>Número de docentes investigadores activos por área.</p> <p>Realización de al menos una reunión semestral nacional por área entre las sedes.</p>

La función investigativa universitaria demanda estructuras ágiles, articuladas y con visión estratégica. En este contexto, las áreas del conocimiento se constituyen en nodos fundamentales para dinamizar y coordinar los procesos de investigación, integrándolos con la docencia y la vinculación. Desde el análisis y las reflexiones surgidas en el taller, se propone una redefinición del rol de estas áreas y la construcción de un modelo de gestión que fortalezca su incidencia académica y científica en respuesta a la pregunta: *¿Cuál debe ser el rol y el modelo de gestión de las áreas del conocimiento, para responder a los retos de la función sustantiva Investigación?*

Rol de las áreas del conocimiento en la investigación

Las áreas del conocimiento deben evolucionar hacia un papel activo en la planificación, ejecución y evaluación de la investigación institucional, con funciones tales como:

- Articulación de los actores investigativos (docentes, grupos de investigación, estudiantes y autoridades), promoviendo la sinergia entre carreras, sedes y disciplinas.
- Identificación y optimización del talento investigador, con base en el conocimiento de los perfiles docentes en cada área, en coordinación con las direcciones de carrera.
- Participación activa en los procesos de autoevaluación, acreditación y diseño curricular, contribuyendo con insumos desde la perspectiva investigativa.
- Fomento de proyectos de investigación interdisciplinarios y alineados con las líneas institucionales, evitando duplicidad de esfuerzos.
- Socialización y visibilidad de los avances investigativos, fortaleciendo la cultura de investigación en toda la comunidad universitaria.

Modelo de gestión propuesto

El modelo de gestión de las áreas del conocimiento, orientado a la investigación, debe responder a criterios de coherencia, descentralización, articulación y sostenibilidad. Se plantean las siguientes características clave:

- Cada área de conocimiento debe contar con un delegado en cada sede, con horas asignadas en el distribu-

tivo, lo que garantiza presencia y seguimiento efectivo de los procesos investigativos locales.

- Se propone fortalecer la presencia de las áreas del conocimiento (o sus representantes) en los consejos de investigación por sede, promoviendo una participación activa y propositiva en la toma de decisiones estratégicas.
- Se requiere revisar y actualizar la normativa institucional para incluir con claridad las funciones de los directores de área en relación con la investigación, evitando la duplicación de funciones y delimitando responsabilidades.
- El modelo debe prever mecanismos de racionalización de la carga laboral de los directores de área, liberándolos de funciones administrativas no sustantivas (como gestiones de compras complejas), para concentrar su tiempo en la articulación académica y la investigación.
- Se propone que las áreas del conocimiento trabajen de manera transversal con la docencia y la vinculación, permitiendo que los proyectos de investigación incidan en el currículo y en el compromiso social universitario.
- Se recomienda establecer al menos una reunión semestral de las áreas del conocimiento, entre las tres sedes, para evaluar avances, compartir buenas prácticas y proponer proyectos conjuntos.

Impacto esperado

Este modelo permitirá optimizar la gestión del conocimiento, elevar la calidad de la producción científica, aumentar la participación de estudiantes en proyectos de investigación y mejorar los indicadores institucionales relacionados con

acreditación y pertinencia social, y generar condiciones para que la investigación universitaria no sea una función aislada, sino un eje transversal articulado con la identidad y misión institucional.

Taller 2: Función sustantiva Vinculación con la Sociedad

Dimensión	Análisis
Fortalezas internas	<p>Experiencias acumuladas en proyectos interdisciplinarios.</p> <p>Proyectos de vinculación instaurados en todas las carreras.</p> <p>Existencia de proyectos emblemáticos.</p> <p>Estructuras y roles definidos para la vinculación.</p> <p>Participación de la Secretaría Técnica de Vinculación en el Consejo Académico.</p> <p>Proyectos generados desde la docencia y con iniciativas externas.</p> <p>Alta demanda externa (comunidades, ONG, sector público) para trabajar con la UPS.</p> <p>Impacto directo de los proyectos en sectores vulnerables y formación integral de los estudiantes.</p>
Brechas y desafíos	<p>Integrar las realidades diversas de las sedes.</p> <p>Mejorar la comunicación inter-sede.</p> <p>Fortalecer el seguimiento y sostenibilidad de los proyectos de vinculación.</p> <p>Clarificar los roles del director del área en relación con la vinculación.</p> <p>Mejorar la retroalimentación de los proyectos hacia los currículos.</p> <p>Simplificar los procesos de aprobación de proyectos de vinculación.</p> <p>Reforzar la presencia estructural de la vinculación en la universidad.</p> <p>Crear equipos de apoyo a las direcciones de carrera.</p> <p>Mejorar la articulación docencia-investigación-vinculación.</p>

Dimensión	Análisis
Actores clave	<p>Flexibilizar formatos y procesos para atender la diversidad de proyectos.</p> <p>Gestionar fondos de financiamiento internos y externos.</p> <p>Fortalecer la articulación y comunicación entre áreas de conocimiento y vinculación.</p> <p>Directores de área de conocimiento.</p> <p>Docentes responsables de vinculación.</p> <p>Jefes de área curricular.</p> <p>Estudiantes.</p> <p>Directores de carrera.</p> <p>Secretaría y Dirección Técnica de Vinculación.</p> <p>Entidades estatales (GAD, ministerios).</p> <p>Comunidades locales.</p> <p>Obras Salesianas (con especial énfasis en jóvenes, pueblos indígenas, población afrodescendiente).</p> <p>ONG, empresas y sector productivo.</p> <p>Asociaciones y municipios.</p>
Áreas prioritarias	<p>Salud.</p> <p>Educación.</p> <p>Ciencia y tecnología.</p> <p>Emprendimiento.</p> <p>Obras Salesianas y sus opciones preferenciales.</p>
Recursos y financiamiento	<p>Recursos propios nacionales.</p> <p>Recursos internacionales/externos.</p> <p>Aportes de las comunidades y asociaciones (por ejemplo, municipios).</p> <p>Gestión de fondos no reembolsables.</p>
Resumen de estrategias	<p>Fomentar la coordinación entre áreas de conocimiento.</p> <p>Estructuración y socialización efectiva de los proyectos de vinculación.</p> <p>Crear una instancia de procuración y gestión de fondos (internos y externos).</p> <p>Articulación entre direcciones de área y responsables de vinculación.</p> <p>Flexibilización de formatos y procesos a nivel nacional.</p>

Dimensión	Análisis
Resumen de estrategias	Implementar políticas de seguimiento a las prácticas estudiantiles. Mejorar los procesos de comunicación y difusión entre las tres sedes.
Impacto y métrica	Número de proyectos articulados por áreas de conocimiento. Número de proyectos con financiamiento externo. Número de beneficiarios en los proyectos de vinculación. Actas de reuniones entre vinculación y áreas de conocimiento. Número de eventos de socialización entre sedes. Frecuencia y medios utilizados en publicaciones internas y externas. Número de artículos de difusión publicados. Número de informes de impacto generados. Indicadores de impacto en las comunidades y sectores beneficiarios. Número de proyectos comunes entre sedes. Número de eventos académicos realizados (foros, participación institucional).

En el contexto de una universidad comprometida con la transformación social, esta debe responder con innovación, articulación y enfoque territorial a los desafíos actuales de la educación superior. Uno de los ejes fundamentales que permite visibilizar este nuevo enfoque es la vinculación con la sociedad, entendida como una función sustantiva que fortalece la docencia y la investigación al generar un diálogo horizontal con los territorios y actores sociales.

Desde esta perspectiva, se propone una redefinición del rol de las áreas y la construcción de un modelo de gestión que responde a la pregunta: *¿Cuál debe ser el rol y el modelo de gestión de las áreas del conocimiento, para responder a los retos de la función sustantiva Vinculación con la Sociedad?*

Rol de las áreas del conocimiento en la vinculación con la sociedad

- Diseño y ejecución de proyectos interdisciplinarios, involucrando diversas carreras y áreas de conocimiento para atender problemáticas sociales reales.
- Instauración de proyectos de vinculación en todas las carreras, consolidando su rol como espacios naturales de generación de iniciativas con impacto comunitario.
- Participación en estructuras de gobernanza académica, fortaleciendo su incidencia institucional.
- Articulación entre vinculación, docencia e investigación, generando proyectos que se retroalimenten mutuamente y respondan a los distintos currículos.
- Identificación de actores clave internos, tales como los directores de área de conocimiento, docentes responsables de vinculación, jefes de área y directores de carrera, todos con un rol activo en la gestión de proyectos.
- Fortalecimiento del enfoque salesiano, priorizando proyectos dirigidos a jóvenes, comunidades indígenas y afrodescendientes, en sintonía con las opciones preferenciales de las obras salesianas.

Modelo de gestión propuesto

- Coordinación entre áreas de conocimiento, a fin de estructurar y socializar adecuadamente los proyectos de vinculación, y fomentar la integración entre sedes.
- Creación de una instancia de procuración de fondos, que gestione recursos internos y externos, incluyendo fondos nacionales, internacionales y no reembolsables.

- Flexibilización de formatos y procesos, adaptándolos a la diversidad de proyectos y necesidades locales de las diferentes sedes y carreras.
- Fortalecimiento del seguimiento a las prácticas estudiantiles, mediante políticas institucionales que garanticen trazabilidad, evaluación e impacto.
- Mejora de la comunicación entre sedes y niveles institucionales, mediante canales de difusión interna y externa, y socialización de resultados y experiencias.
- Definición de indicadores claros de evaluación, como número de proyectos articulados, proyectos financiados, beneficiarios, reuniones realizadas, publicaciones y eventos académicos conjuntos.
- Integración de los actores externos en el proceso de vinculación, tales como GAD, ministerios, ONG empresas, sector productivo y comunidades beneficiarias.

Impacto esperado

La redefinición del rol y modelo de gestión de las áreas del conocimiento tendrá como principal impacto el fortalecimiento de la vinculación como eje articulador entre docencia, investigación y servicio a la sociedad. Se espera una mayor integración institucional que permita responder de manera pertinente a las necesidades de los territorios, generando proyectos con impacto social medible, sostenibles en el tiempo y alineados con las prioridades del carisma salesiano. Esta articulación fomentará una cultura de corresponsabilidad entre sedes, carreras y actores comunitarios, posicionando a la universidad como un referente de transformación social desde el conocimiento y la acción solidaria.

Taller 2: Función sustantiva Gestión e Identidad Educativa Pastoral

Dimensión	Análisis
Fortalezas internas	<p>Ajustes sustantivos y no sustantivos en las mallas curriculares y creación de nuevos programas.</p> <p>Asignaturas genéricas que promueven la identidad salesiana en las carreras de pregrado.</p> <p>Política de levantamiento de procesos y digitalización.</p> <p>Presencia del área de Razón y Fe.</p> <p>Dinamización de la vida académica en la universidad.</p>
Brechas y desafíos	<p>Impulsar la transformación digital para dinamizar la gestión en las áreas del conocimiento.</p> <p>Construir una estructura organizacional clara para las áreas del conocimiento.</p> <p>Establecer una estructura horizontal adecuada para procesos curriculares y desarrollo docente.</p> <p>Fomentar la articulación entre áreas de conocimiento, sedes y docentes.</p> <p>Implementar un sistema de gestión de calidad para la UPS.</p> <p>Definir procesos claros de acompañamiento hacia las carreras y docentes.</p> <p>Impulsar la creación de espacios adecuados al estilo educativo salesiano.</p>
Actores clave	<p>Departamento de Pastoral Universitaria.</p> <p>Áreas de conocimiento.</p> <p>Organismos de control institucional.</p> <p>Alta dirección (Rector, Vicerrectores).</p> <p>Personal docente.</p> <p>Departamento de Gestión del Talento Humano.</p>
Áreas prioritarias	<p>Plan de oferta académica con identidad salesiana.</p> <p>Directrices de trabajo de los claustros.</p> <p>Modelo educativo, pedagógico y modalidades de estudio.</p> <p>Directrices para programas de investigación emblemáticos.</p> <p>Clima institucional con ambiente de familia.</p> <p>Diálogo de saberes interdisciplinario.</p>

Dimensión	Análisis
Áreas prioritarias	Mejoramiento continuo de la calidad. Formación continua de los actores institucionales para la gestión identitaria.
Recursos y financiamiento	Asignación presupuestaria planificada adecuadamente. Horas de gestión consideradas en el distributivo docente. Delegados responsables por sedes y áreas.
Resumen de estrategias	Conformar un equipo que lidere la gestión del área de conocimiento. Redefinir el modelo o lineamientos de gestión. Aplicar mejoramiento continuo del perfil de egreso en la oferta académica. Diseñar procesos de capacitación y gestión con identidad salesiana. Desarrollar procesos de acompañamiento salesiano a carreras y docentes. Realizar encuentros presenciales para fortalecer la gestión del área. Promover ambientes y espacios adecuados al estilo educativo salesiano.
Impacto y métrica	Porcentaje de áreas de conocimiento con equipos de gestión constituidos. Porcentaje de acciones ejecutadas conforme al modelo de gestión. Porcentaje de carreras/programas/tecnologías que aplican mejoramiento continuo al perfil de egreso. Porcentaje de docentes asignados al área de conocimiento según su perfil. Número de encuentros presenciales planificados y realizados. Número de docentes participantes en dichos encuentros. Porcentaje de satisfacción de usuarios respecto a los espacios adecuados al estilo salesiano.

La gestión universitaria en la Universidad Politécnica Salesiana trasciende lo meramente administrativo, integrando

de manera transversal la identidad educativa pastoral como eje articulador de su misión formativa. En este marco, las áreas del conocimiento desempeñan un papel estratégico no solo en la organización académica, sino también en la implementación de un modelo institucional coherente con el carisma salesiano. A continuación, se detallan los roles fundamentales que estas áreas asumen y las características clave del modelo de gestión propuesto en respuesta a la pregunta: *¿Cuál debe ser el rol y el modelo de gestión de las áreas del conocimiento, para responder a los retos de la Gestión e Identidad Educativa Pastoral?*

Rol de las áreas del conocimiento en la gestión e identidad educativa pastoral

- Integrar la identidad salesiana en los procesos académicos.
- Contribuir a la construcción del modelo institucional.
- Articular sus funciones con la misión institucional.
- Fomentar un ambiente institucional basado en el carisma salesiano.
- Impulsar procesos de formación continua con identidad (docentes, directivos, administrativos).
- Colaborar con los organismos institucionales responsables de la identidad.

Modelo de gestión propuesto

- Constitución de equipos de liderazgo por área de conocimiento.
- Reformulación del modelo de gestión institucional.
- Diseño de políticas que promuevan el acompañamiento académico-pastoral, hacia carreras y docentes.
- Generación de procesos de formación y capacitación en identidad salesiana.

- Organización de encuentros inter-sedes.
- Asignación presupuestaria planificada y recursos específicos.
- Creación y ambientación de espacios formativos y simbólicos.
- Monitoreo e indicadores de impacto.

Impacto esperado

Se espera que la articulación efectiva entre la gestión universitaria y la identidad educativa pastoral, liderada por las áreas del conocimiento, genere un impacto tangible en la formación integral de los estudiantes, el fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional y la consolidación de una cultura organizacional coherente con los valores salesianos.



4

5

6

Definición de estrategias y compromisos

Relatoría de la Jornada 2: Diagnóstico y definición del nuevo rol y modelo de gestión de las áreas del conocimiento

P. Juan Cárdenas Tapia, sdb, PhD
Rector Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

La segunda jornada del Encuentro de Directivos se centra en el diagnóstico y la redefinición del rol y modelo de gestión de las áreas del conocimiento, abordando desafíos estructurales y oportunidades para fortalecer el sistema educativo superior. A continuación, se destacan los aspectos más relevantes discutidos durante la sesión.

Fundamentos normativos y contextuales

Se inicia con un repaso de los fundamentos normativos que rigen la educación superior en Ecuador, destacando la Constitución de la República y la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Se enfatiza en la necesidad de alinear las prácticas institucionales con estos marcos, garantizando una educación de calidad, pertinente y con autonomía responsable. Además, se reflexiona sobre la importancia de evitar la instrumentalización de la educación en función de

- tendencias de mercado, priorizando el desarrollo integral de los estudiantes.

Visión sistémica y desafíos

Se subraya la importancia de adoptar una visión sistémica de la educación superior, que trascienda lo holístico para integrar de manera orgánica todos los componentes del sistema, sin embargo, se identifica un riesgo constante: la segmentación y atomización de los procesos educativos, que puede diluir esta visión integral. Entre los desafíos mencionados destacan la complejidad en la implementación de políticas, la asignación de recursos, la resistencia al cambio y la coordinación interinstitucional.

Tendencias clave en educación superior

Se discuten las tendencias actuales, como la democratización del acceso, el aprendizaje a lo largo de la vida, el compromiso social, la transdisciplinariedad y la innovación tecnológica. y se plantea la tensión entre la expansión de la oferta académica y el aseguramiento de la calidad, destacando la necesidad de un crecimiento responsable.

Innovación y transformación digital

Se reconoce el avance de Ecuador en el uso de tecnologías en educación superior, pero se señala que los esfuerzos de innovación académica han disminuido debido a la transición de grupos de innovación educativa hacia grupos de investigación, motivada por incentivos económicos. Se propone la creación de un departamento de innovación más amplio, que planifique y evalúe estratégicamente estas ini-

ciativas. Además, se destaca el trabajo en transformación digital, donde la UPS ha sido pionera en el país.

Evaluación y acreditación

Se resalta que los procesos de evaluación y acreditación deben centrarse en el estudiante como eje del proyecto educativo. Se enfatiza la importancia de la autoevaluación, la mejora continua y la implementación de metodologías activas para alcanzar perfiles de egreso pertinentes, sin embargo, se advierte sobre la falta de evaluación sistemática de experiencias como los proyectos integradores.

Articulación de las áreas del conocimiento

Se identifica que las áreas del conocimiento han avanzado más en docencia que en investigación y vinculación. Para superar esta fragmentación, se propone la conformación de claustros académicos que fomenten la colaboración interdisciplinaria y la producción de conocimiento. Se insiste en la necesidad de fortalecer la comunicación y el trabajo colaborativo entre directores de carrera y áreas, evitando prácticas aisladas (“gestión ionista”).

Propuestas para la mejora

Entre las estrategias clave se mencionan:

- Fortalecer la identidad y la mejora continua en las áreas del conocimiento.
- Asignar recursos adecuados para superar brechas en transformación digital y estructura organizacional.
- Promover un enfoque holístico que integre docencia, investigación y vinculación.

- Fomentar la colaboración interdisciplinaria y la adaptabilidad a las necesidades del mercado y los estudiantes.

Conclusiones de la relatoría

La jornada concluye con un llamado a aterrizar las reflexiones en acciones concretas, priorizando la articulación de las áreas del conocimiento y redefiniendo el rol de los directivos. Y en la importancia de trabajar en equipo, superar prácticas obsoletas y consolidar un modelo de gestión que responda a los desafíos globales y locales, siempre alineado con la misión institucional y los valores salesianos.

Análisis de matrículas: tendencias, desafíos y estrategias de crecimiento

Fernando Pesántez Avilés, PhD
Vicerrector General

El análisis de los datos de matrícula revela tanto los avances como los desafíos críticos en la gestión estudiantil. Con una meta institucional de alcanzar los 30 000 estudiantes para 2027, es fundamental optimizar estrategias de admisión, retención y flexibilidad académica. A continuación, se presentan recomendaciones clave para fortalecer estos procesos, asegurando un crecimiento sostenible y alineado con la calidad educativa que caracteriza a la UPS.

1. Fortalecer estrategias de admisión y marketing:

- Incrementar esfuerzos en promoción y cobertura geográfica, especialmente para la educación en línea, mediante centros de apoyo y campañas dirigidas.
- Utilizar la modalidad híbrida y flexible como alternativa para atraer estudiantes afectados por problemas como la inseguridad en ciudades como Guayaquil.

2. Optimizar la gestión de matrículas:

- Continuar con la política de iniciar matrículas para periodos futuros antes de cerrar el periodo académico actual, aprovechando la flexibilidad para captar más estudiantes.
- Monitorear y ajustar proyecciones de matrícula basadas en inscripciones, con metas claras por Sede.

3. Ampliar horarios y acceso a espacios formativos:

- Mantener bibliotecas y aulas abiertas en horarios extendidos (mañana, tarde, noche, fines de semana y feriados), especialmente durante periodos de exámenes, para garantizar seguridad y apoyo académico.
- Implementar programas con pasantes o ayudantes para facilitar la operatividad en horarios ampliados.

4. Consolidar la educación en línea:

- Potenciar carreras en línea (como Derecho) mediante mejoras en plataformas, acompañamiento estudiantil y marketing específico, anticipando la competencia de otras universidades.

-
- 5. ***Trabajo colaborativo entre áreas del conocimiento:***
 - Agrupar materias comunes de carreras afines para optimizar recursos docentes y espacios físicos, manejando grupos de 30-40 estudiantes por ambiente de aprendizaje.
 - Coordinar con las áreas estratégicas (docencia, investigación, vinculación) para alinear ofertas académicas con demandas estudiantiles y del mercado.
- 6. ***Enfoque en retención estudiantil:***
 - Priorizar la calidad del proceso formativo más que el filtro de ingreso, recordando que la responsabilidad institucional es “cómo salen los jóvenes”, no cómo ingresan.
 - Diseñar estrategias para reducir la deserción (35-40 % en primeros ciclos), como acompañamiento académico y seguimiento personalizado.
- 7. ***Análisis de tendencias y adaptación:***
 - Utilizar datos históricos de matrículas para planificar campañas de admisión oportunas.
 - Fomentar carreras nuevas y flexibles que atraigan a estudiantes de diversas regiones y edades (19-27 años).
- 8. ***Comunicación y transparencia:***
 - Socializar datos de matrículas e inscripciones con equipos académicos para generar conciencia sobre desafíos y oportunidades.

Estrategias que la UPS debe considerar en los próximos cinco años

Taller 3: Función sustantiva Docencia

Dimensión	Análisis
Fortalezas internas	<p>Capacidad de respuesta frente a nuevos contextos (ej. pandemia).</p> <p>Docentes capacitados en sus respectivas áreas del conocimiento.</p> <p>Existencia de una carta de navegación y un plan estratégico institucional.</p> <p>Camino hacia la calidad y acreditación institucional.</p> <p>Direcciones por áreas del conocimiento y oferta de modalidades diversas.</p> <p>Incursión en modalidades virtual e híbrida.</p>
Brechas y desafíos	<p>Potenciar los procesos de acompañamiento estudiantil, consolidando iniciativas como el Proyecto LALA.</p> <p>Actualizar y fortalecer las competencias digitales de docentes y estudiantes.</p> <p>Ampliar y diversificar las fuentes de financiamiento.</p> <p>Ofrecer programas de formación docente continua específicos por disciplina con certificaciones.</p> <p>Optimizar y garantizar la calidad de las asignaturas virtualizadas.</p> <p>Renovar los contenidos académicos y sincronizar los calendarios institucionales.</p> <p>Fortalecer los canales de comunicación interna y externa.</p> <p>Impulsar programas sólidos de movilidad docente y estudiantil.</p> <p>Mejorar el sistema de evaluación docente.</p> <p>Redefinir y consolidar los claustros docentes.</p> <p>Desarrollar una articulación efectiva entre docencia, investigación y vinculación.</p> <p>Analizar y proyectar la demanda educativa por sede.</p>

Dimensión	Análisis
Actores clave	<p>Organismos de control de educación superior. Direcciones de área del conocimiento y sus delegados. Alta gerencia (Rector y Vicerrectores). Directores de carrera, Consejo y Coordinación Académica. Estudiantes. Departamentos de Talento Humano, Pastoral. Toda la comunidad universitaria.</p>
Áreas prioritarias	<p>Formación docente continua y disciplinar. Proyectos de acompañamiento estudiantil. Revisión y mejora de diseños curriculares. Transformación digital en los procesos de gestión académica. Internacionalización y movilidad académica. Viabilidad de nuevos mercados y certificaciones académicas. Creación de un área de marketing y publicidad.</p>
Recursos y financiamiento	<p>Presupuesto institucional. Captación de recursos externos (fondos públicos y privados). Uso de laboratorios técnicos para servicios externos. Certificaciones y cursos propedéuticos. Proyectos con empresas privadas. Consultorías y cursos de educación continua.</p>
Resumen de estrategias	<p>Fortalecimiento del modelo de gestión por Áreas de conocimiento. Capacitación docente alineada con las áreas disciplinares. Articulación efectiva de las funciones sustantivas. Creación de una cultura institucional de calidad educativa. Revisión y actualización de la oferta académica. Innovación pedagógica y metodológica. Acompañamiento integral al estudiante (enfoque LALA). Transformación digital y modalidades híbridas. Movilidad académica nacional e internacional. Compromiso institucional con resultados e impacto.</p>

Dimensión	Análisis
Impacto y métrica	<p>Evaluar cuánto se invierte y qué retorno se obtiene (ej. en Proyecto LALA vs. reducción de deserción). Cuantificar beneficios de la digitalización y automatización en docencia.</p> <p>Evaluar calidad de la práctica docente mediante indicadores más afinados.</p> <p>Asegurar presencia de delegados académicos en sedes para conocer y evaluar directamente a docentes.</p> <p>Analizar el crecimiento de otras IES como modelo de referencia.</p> <p>Medir el impacto de la estrategia de marketing sobre la captación estudiantil y posicionamiento institucional.</p>

En respuesta a la pregunta: *¿Cuáles son las nuevas estrategias que la UPS debe considerar en los próximos 5 años para responder desde la función sustantiva Docencia a los retos y desafíos de la educación superior, consolidando las Áreas de conocimiento y su modelo de gestión?*, se han identificado una serie de estrategias clave que orientarán la acción de la Universidad, las mismas que se detallan a continuación:

1. Fortalecimiento del modelo de gestión por áreas de conocimiento

Se plantea como prioridad consolidar la estructura y dinámica de las Áreas de conocimiento, de manera que se facilite una mejor articulación entre docencia, investigación y vinculación. Esto implica una gobernanza más clara, la definición de responsabilidades específicas por área, y la creación de mecanismos de coordinación horizontal e interdisciplinar que impulsen la calidad educativa y la innovación.

2. Capacitación docente alineada con las áreas disciplinares

Se considera fundamental transitar de planes genéricos de capacitación a programas de formación continua enfocados en las especificidades de cada área del conocimiento. Este enfoque contempla la obtención de certificaciones nacionales e internacionales, el fortalecimiento de las competencias digitales, y la actualización pedagógica y disciplinar, favoreciendo así una docencia contextualizada, pertinente y de alto nivel.

3. Articulación efectiva de las funciones sustantivas

La docencia no puede comprenderse de manera aislada, por ello, se promoverá una integración real con las funciones de investigación y vinculación, lo cual permitirá abordar los desafíos educativos desde una perspectiva compleja, generar proyectos académicos interdisciplinarios y responder con pertinencia a las demandas sociales y territoriales.

4. Creación de una cultura institucional de calidad educativa

La sistematización de procesos, el uso de herramientas tecnológicas para el monitoreo, y la implementación de sistemas de evaluación y mejora continua constituyen elementos clave para el fortalecimiento de la cultura de calidad. Esta cultura debe permear todos los niveles de la acción docente, garantizando la toma de decisiones informada y la retroalimentación permanente.

5. Revisión y actualización de la oferta académica

La UPS se compromete a revisar y ajustar periódicamente su oferta académica, asegurando que responda a las tenden-

cias del conocimiento, a las necesidades del entorno laboral, y a los intereses de los estudiantes. Esta revisión también considera la mejora de la virtualización de asignaturas y programas, con un acompañamiento docente adecuado que garantice su calidad.

6. Innovación pedagógica y metodológica

La adaptación a los cambios sociales, tecnológicos y generacionales exige transformar las metodologías de enseñanza-aprendizaje. Se impulsarán estrategias didácticas activas, personalizadas e inclusivas, que favorezcan el pensamiento crítico, la creatividad y el aprendizaje colaborativo. Además, se promoverá la incorporación de recursos digitales y experiencias formativas significativas.

7. Acompañamiento integral al estudiante (enfoque LALA)

El modelo de acompañamiento LALA (*Learning and Academic Life Accompaniment*) será un pilar esencial en la propuesta docente. Este enfoque busca atender no solo las necesidades académicas, sino también emocionales y de desarrollo personal del estudiante. Se fortalecerá la formación docente en habilidades socioemocionales y se establecerán redes de apoyo que favorezcan la permanencia y el bienestar estudiantil.

8. Transformación digital y modalidades híbridas

La docencia universitaria debe incorporar de manera sistemática los avances tecnológicos. En este sentido, se impulsarán procesos de transformación digital que abarquen plataformas de gestión del aprendizaje, recursos didácticos interactivos, y estrategias de evaluación virtual. Asimismo,

- se consolidarán modalidades híbridas que combinen las fortalezas de la presencialidad y la virtualidad.

9. Movilidad académica nacional e internacional

La UPS promoverá políticas activas para facilitar la movilidad docente y estudiantil, con el fin de enriquecer las experiencias formativas, fomentar el intercambio de buenas prácticas y fortalecer la internacionalización institucional.

10. Compromiso institucional con resultados e impacto

Todas estas estrategias estarán acompañadas de un plan de acción con responsables definidos, cronogramas claros y un sistema de indicadores que permita el seguimiento y la evaluación de los avances hacia el año 2033.

Este compromiso con los resultados busca garantizar la sostenibilidad de los cambios propuestos y su impacto en la calidad educativa, además, apunta a consolidar un modelo de docencia universitaria centrado en el estudiante, comprometido con la calidad y la innovación, y en coherencia con la misión salesiana de formar profesionales competentes y comprometidos con la transformación social.

Taller 3: Función sustantiva Investigación

Dimensión	Análisis
Fortalezas internas	<p>Asignación de horas a claustros y grupos de investigación.</p> <p>Existencia de grupos de investigación en casi todas las áreas.</p> <p>Laboratorios equipados para investigación.</p> <p>Investigadores con experiencia que publican en revistas de alto impacto.</p> <p>Estructura organizacional consolidada (Vicerrectorado, Consejo de Investigación).</p> <p>Incentivos económicos institucionales para fomentar la investigación.</p> <p>Acceso a recursos internos para los proyectos de investigación.</p>
Brechas y desafíos	<p>Fomentar el compromiso activo de los docentes en investigación.</p> <p>Optimizar la participación de los claustros en la función investigativa.</p> <p>Ampliar la vinculación con el sector privado.</p> <p>Mejorar la socialización y divulgación interna y externa de los proyectos e impactos de la investigación.</p> <p>Fortalecer la captación y gestión de fondos externos.</p> <p>Incorporar herramientas de IA y tecnologías emergentes.</p> <p>Articular las líneas de investigación con los proyectos de vinculación.</p> <p>Potenciar la incorporación de estudiantes de maestría y pregrado a los grupos de investigación, alineando sus trabajos de titulación.</p> <p>Agilizar los procesos de aprobación de proyectos de investigación.</p> <p>Definir y fortalecer el rol de las áreas del conocimiento y los claustros en la función investigativa.</p>

Dimensión	Análisis
Actores clave	<p>Cuerpo docente e investigadores. Autoridades vinculadas al área de investigación. Grupos de investigación institucionales. Programas internacionales (ej. Erasmus). Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). Universidades nacionales e internacionales. ONG y fundaciones con fines investigativos. Sector productivo y empresas privadas.</p>
Áreas prioritarias	<p>Desarrollo y consolidación de líneas de investigación. Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Identidad universitaria e investigación salesiana. Tecnologías emergentes e inteligencia artificial. Investigación en salud, vinculación, y sector productivo. Áreas sociales e interculturalidad. Fortalecimiento de los programas de posgrado y su articulación con la investigación.</p>
Recursos y financiamiento	<p>Acceso y gestión de fondos externos e internacionales. Fortalecimiento continuo de laboratorios e infraestructura tecnológica. Formación ética e integridad en la práctica investigativa. Inclusión activa de estudiantes en los proyectos. Necesidad de reglamentos específicos para ética en la investigación.</p>
Resumen de estrategias	<p>Fortalecimiento y articulación de los grupos de investigación. Definición clara y coordinada de líneas de investigación institucionales. Impulso a la investigación aplicada y proyectos emblemáticos con impacto social. Desarrollo de capacidades investigativas y formación continua. Vinculación estratégica con el sector productivo, comunidades y organismos internacionales.</p>

Dimensión	Análisis
Resumen de estrategias	Creación de unidades de soporte técnico y administrativo para la investigación. Sistematización, difusión y socialización de resultados. Implementación de políticas institucionales y normativa para la gestión de la investigación. Incentivos y reconocimiento a la actividad investigativa. Evaluación e impacto de la investigación mediante métricas institucionales.
Impacto y métrica	Número de redes de investigación activas. Número de proyectos con financiamiento externo. Productos de investigación aplicados a la docencia. Porcentaje de docentes capacitados anualmente en investigación. Número de beneficiarios internos y externos de proyectos. Número de trabajos de titulación articulados con grupos de investigación. Cantidad de proyectos emblemáticos desarrollados. Tiempo promedio de aprobación de proyectos de investigación.

En un contexto de transformación constante y crecientes demandas hacia las instituciones de educación superior, la Universidad Politécnica Salesiana reconoce la necesidad de renovar sus compromisos institucionales desde cada una de sus funciones sustantivas. En particular, la investigación debe consolidarse como un pilar fundamental para el desarrollo del conocimiento, la solución de problemas sociales y la articulación con las áreas de docencia y vinculación. Con base en el trabajo colaborativo realizado durante el taller institucional, se plantea a continuación un conjunto de estrategias que dan repuesta a la pregunta: *¿Cuáles son las nuevas estrategias que la UPS debe considerar en los próximos 5 años para responder desde la función sustantiva Investigación a los retos y*

• *desafíos de la educación superior, consolidando las Áreas de conocimiento y su modelo de gestión?*

1. Fortalecimiento y articulación de los grupos de investigación

La consolidación de grupos de investigación efectivos y estratégicamente alineados con las áreas prioritarias identificadas por la UPS constituye un eje fundamental. Se plantea una ampliación planificada de estos grupos, acompañada de procesos de reestructuración interna que garanticen la eficiencia, la interdisciplinariedad y la vinculación con las demandas sociales, productivas y ambientales del país. Esta estrategia requiere de una coordinación estrecha entre los grupos y los claustros docentes, generando sinergias que vinculen la investigación con la docencia y la vinculación.

2. Definición clara y coordinada de líneas de investigación institucionales

Se propone establecer líneas de investigación institucionales claras, pertinentes y actualizadas, que respondan a las prioridades nacionales e institucionales —como la interculturalidad, la sostenibilidad, la salud, la innovación tecnológica y el desarrollo comunitario—, y que se alineen con los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). Estas líneas deberán ser ampliamente socializadas y adoptadas por los investigadores para favorecer la articulación transversal entre áreas de conocimiento y sedes universitarias.

3. Impulso a la investigación aplicada y proyectos emblemáticos con impacto social

La UPS debe identificar, formular y ejecutar proyectos de investigación emblemáticos que respondan a problemáticas sociales y productivas específicas, en especial aquellas relacionadas con juventud, salud, tecnologías emergentes y sector rural. Esta investigación aplicada se convierte en una vía para fortalecer la pertinencia social de la universidad y potenciar su incidencia en la transformación de los territorios.

4. Desarrollo de capacidades investigativas y formación continua

Para consolidar una cultura investigativa sólida, se fortalecerán los procesos de formación continua del personal académico en metodologías de investigación, formulación de proyectos, gestión de fondos, uso de tecnologías emergentes y publicación científica. Se impulsará la certificación de competencias investigativas, así como la participación activa de docentes y estudiantes en redes académicas nacionales e internacionales.

5. Vinculación estratégica con el sector productivo, comunidades y organismos internacionales

Se priorizará el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas, comunidades, gobiernos locales y organismos internacionales, con el fin de generar oportunidades de co-creación de conocimiento, captación de financiamiento externo y transferencia tecnológica. Esta estrategia busca superar la débil vinculación actual entre la academia y los

- sectores productivos, fortaleciendo una investigación pertinente y con aplicación práctica.

6. Creación de unidades de soporte técnico y administrativo para la investigación

Para facilitar la gestión eficiente de proyectos de investigación, se propone la implementación de unidades de apoyo que asistan en la elaboración de propuestas, la gestión financiera, la rendición de cuentas y la difusión de resultados. Estas unidades permitirán que los investigadores puedan enfocarse en los aspectos científicos de sus proyectos, reduciendo la carga administrativa.

7. Sistematización, difusión y socialización de resultados

Una estrategia clave es la sistematización rigurosa de los productos generados por la investigación, acompañada de su difusión tanto en canales académicos como en medios comunitarios, empresariales e institucionales. Se propone la creación de un sistema de comunicación científica interna y externa que garantice la visibilidad del conocimiento generado por la UPS y su apropiación por parte de la sociedad.

8. Implementación de políticas institucionales y normativa para la gestión de la investigación

Es indispensable establecer un marco normativo claro que defina los procesos, responsabilidades y estándares para el desarrollo de la investigación en la UPS. Esta política debe incluir criterios para la asignación de horas, incentivos, evaluación de resultados, ética investigativa y articulación con los programas de posgrado.

9. Incentivos y reconocimiento a la actividad investigativa

Para motivar la participación activa del personal académico en procesos de investigación, se deben fortalecer los mecanismos de reconocimiento institucional, como concursos internos, premios, estímulos económicos, apoyos para publicación y asistencia a eventos científicos. Además, se sugiere implementar un sistema de evaluación y retroalimentación periódica del desempeño investigativo.

10. Evaluación e impacto de la investigación mediante métricas institucionales

La implementación de un sistema de indicadores permitirá monitorear el avance y los resultados de las estrategias adoptadas. Estos indicadores deben considerar variables como el número de proyectos ejecutados, publicaciones indexadas, fondos captados, impacto social de los proyectos, participación estudiantil, formación de redes y satisfacción de actores involucrados.

Estas estrategias permitirán que la Universidad Politécnica Salesiana consolide una función investigativa robusta, comprometida con la transformación social y la calidad académica, en coherencia con su identidad salesiana, su opción preferencial por la juventud y su visión humanista de la ciencia y la tecnología.

Taller 3: Función sustantiva Vinculación con la Sociedad

Dimensión	Análisis
Fortalezas internas	<p>Marca institucional UPS consolidada, con alto valor agregado.</p> <p>Existencia de proyectos emblemáticos con recursos asignados y estructura organizativa definida.</p> <p>Normativa clara que regula los procesos de vinculación.</p> <p>Alianzas sólidas con sectores sociales y productivos.</p> <p>Obras salesianas y proyectos pastorales como referentes de compromiso social.</p>
Brechas y desafíos	<p>Fortalecer la articulación entre funciones sustantivas.</p> <p>Reforzar la vinculación con el entorno social, empresarial y productivo.</p> <p>Incorporar más áreas del conocimiento a los proyectos de vinculación.</p> <p>Agilizar la gestión de convenios y proyectos mediante sistemas eficientes y uso de tecnologías.</p> <p>Ampliar la comunicación interna y externa, visibilizando el impacto social de los proyectos.</p> <p>Impulsar la internacionalización de la vinculación.</p> <p>Articular los procesos de vinculación con la transferencia de tecnología e innovación.</p>
Actores clave	<p>Universidades nacionales e internacionales (IUS).</p> <p>Obras Salesianas y proyectos pastorales del Ecuador.</p> <p>Estado, ONG y sectores sociales.</p> <p>Empresas e instituciones educativas.</p> <p>Estudiantes y docentes UPS.</p> <p>Cátedras UNESCO como referentes colaborativos.</p>
Áreas prioritarias	<p>Juventud (como eje identitario de la UPS).</p> <p>Sectores vulnerables, interculturalidad y género.</p> <p>Educación continua con certificaciones.</p> <p>Formación ciudadana y socioambiental.</p> <p>Desarrollo humano integral y aprendizaje a lo largo de la vida.</p>

Dimensión	Análisis
Recursos y financiamiento	<p>Fondos internos, locales e internacionales. Laboratorios y recursos tecnológicos y humanos disponibles. Creación de sistemas informáticos especializados. Potencial de consultoría y servicios a terceros como fuente de financiamiento.</p>
Resumen de estrategias	<p>Integración efectiva entre docencia, investigación y vinculación. Consolidación de una vinculación pertinente y contextualizada. Creación de programas de formación continua y microcredenciales. Fortalecimiento de la vinculación con el sector productivo y privado. Creación de un centro de transferencia tecnológica y de servicios a la comunidad. Inclusión activa de las comunidades como sujetos de transformación. Implementación de sistemas de evaluación e impacto social. Simplificación de procesos administrativos y fortalecimiento del departamento de Vinculación. Promoción de alianzas estratégicas con diversos actores. Fomento de la cultura de vinculación en toda la comunidad universitaria.</p>
Impacto y métrica	<p>Modelos de gestión de vinculación actualizados y funcionales. Número de programas interdisciplinarios por áreas del conocimiento. Número de convenios y proyectos gestionados a través del sistema de vinculación. Proyectos financiados con recursos internos, externos y locales. Cantidad de consultorías y servicios a terceros realizados. Número de certificaciones ofrecidas en alianza con empresas y clústeres.</p>

Dimensión	Análisis
Impacto y métrica	Número de proyectos con transferencia tecnológica efectiva. Impacto del Centro de Educación Continua y Transferencia Tecnológica (uso, alcance, resultados).

La función sustantiva de Vinculación con la Sociedad constituye un eje clave en la misión formativa y transformadora de la Universidad Politécnica Salesiana, en tanto permite el encuentro entre el conocimiento académico y las realidades sociales, productivas y comunitarias del país. En respuesta a la pregunta: *¿Cuáles son las nuevas estrategias que la UPS debe considerar en los próximos 5 años para responder desde la función sustantiva Vinculación con la Sociedad a los retos y desafíos de la educación superior, consolidando las Áreas de conocimiento y su modelo de gestión?*, se ha reflexionado colectivamente sobre cómo consolidar esta función, integrándola de manera transversal con la docencia y la investigación. A continuación, se presentan las estrategias definidas para fortalecer la vinculación con la sociedad:

1. Integración efectiva entre docencia, investigación y vinculación

Una prioridad estratégica será el desarrollo de mecanismos institucionales que permitan una articulación coherente y transversal entre las funciones sustantivas. Esto implica promover proyectos interdisciplinarios donde la docencia y la investigación converjan en propuestas de vinculación que respondan a problemáticas reales de las comunidades, integrando los saberes de todas las áreas de conocimiento.

2. Consolidación de una vinculación pertinente y contextualizada

La UPS debe profundizar en el desarrollo de proyectos que respondan a las necesidades específicas de los territorios donde está presente. Para ello, será clave identificar áreas prioritarias como la formación ciudadana, el desarrollo humano, lo socioambiental, la salud, la economía plateada y la educación continua, orientando los esfuerzos institucionales a un enfoque de intervención integral, sostenible y transformador.

3. Creación de programas de formación continua y microcredenciales

Ante la transformación del mercado laboral y las nuevas demandas formativas, la universidad debe impulsar programas de formación continua, cursos certificados y microcredenciales en competencias técnicas, digitales, sociales y ciudadanas. Esta estrategia no solo permitirá diversificar la oferta académica, sino que ampliará las oportunidades de vinculación y autofinanciamiento institucional.

4. Fortalecimiento de la vinculación con el sector productivo y privado

Se promoverá una estrategia activa de vinculación con empresas y gremios del sector productivo, fomentando la participación de estos actores en proyectos colaborativos, consultorías, prácticas profesionales y transferencia de tecnología. Esta relación bidireccional permitirá que la UPS desarrolle soluciones reales para los desafíos del entorno, al

tiempo que consolida su presencia en el tejido económico y social del país.

5. Creación de un centro de transferencia tecnológica y de servicios a la comunidad

La Universidad deberá establecer un centro que coordine de manera especializada la prestación de servicios de transferencia tecnológica, asesorías y consultorías a entidades públicas, privadas y comunitarias. Este espacio fortalecerá el vínculo con el entorno, generará ingresos para nuevos proyectos de vinculación y permitirá aplicar el conocimiento universitario al servicio del desarrollo.

6. Inclusión activa de las comunidades como sujetos de transformación

Las comunidades locales deben ser concebidas no como beneficiarias pasivas, sino como actores activos en el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos. Esta estrategia promoverá una vinculación participativa, intercultural y transformadora, alineada con la identidad salesiana de servicio a los más vulnerables y al compromiso con el bien común.

7. Implementación de sistemas de evaluación e impacto social

Será prioritario establecer un sistema de evaluación institucional que permita medir el impacto real de las actividades de vinculación. Se definirán métricas relacionadas con el número de beneficiarios, la calidad de los servicios prestados, la pertinencia social de los proyectos, el nivel de satisfacción comunitaria y la transferencia de conocimientos hacia y desde la comunidad.

8. Simplificación de procesos administrativos y fortalecimiento del departamento de Vinculación

Para garantizar la efectividad y eficiencia de las iniciativas, se propone la simplificación de los procesos administrativos relacionados con la vinculación, la descentralización de gestiones operativas y el fortalecimiento estructural del departamento de Vinculación. Se recomienda la creación de un comité de evaluación de proyectos y un sistema de apoyo a docentes y estudiantes que impulse la participación activa y sostenida.

9. Promoción de alianzas estratégicas con diversos actores

Se fortalecerán las alianzas interinstitucionales con organizaciones gubernamentales, ONG, redes académicas, fundaciones, instituciones educativas y organismos internacionales. Estas alianzas permitirán la coejecución de proyectos, el acceso a financiamiento externo y el posicionamiento nacional e internacional de la UPS como referente en vinculación.

10. Fomento de la cultura de vinculación en toda la comunidad universitaria

La UPS deberá consolidar una cultura institucional en la que la vinculación sea reconocida y asumida como una responsabilidad compartida entre todos los estamentos universitarios. Esto implica el diseño de programas de sensibilización, formación docente, reconocimiento a las buenas prácticas y sistematización de experiencias exitosas que puedan ser replicadas y escaladas.

Estas estrategias permitirán que la Universidad Politécnica Salesiana fortalezca su compromiso con la transformación social, desde una lógica de corresponsabilidad, pertinencia

y sostenibilidad. Al alinear la vinculación con las áreas de conocimiento y el modelo institucional de gestión, la UPS podrá consolidarse como una universidad comprometida con la justicia social, la inclusión y el desarrollo integral de las comunidades donde actúa.

Taller 3: Función sustantiva Gestión e Identidad Educativa Pastoral

Dimensión	Análisis
Fortalezas internas	<p>Proceso de transformación digital institucional.</p> <p>Existencia de instancias que trabajan la identidad, como el área de Razón y Fe.</p> <p>Presencia de una propuesta educativo-pastoral consolidada.</p> <p>Disponibilidad de documentación institucional sobre identidad salesiana.</p> <p>Compromiso del personal con la formación integral, académica y en valores.</p>
Brechas y desafíos	<p>Fortalecer los procesos de reinducción e inducción institucional.</p> <p>Retomar y ampliar las experiencias formativas sobre identidad salesiana.</p> <p>Revisar y actualizar los contenidos y metodologías de las materias de Razón y Fe.</p> <p>Humanizar el enfoque de gestión administrativa y académica.</p> <p>Promover el conocimiento de normativas institucionales y unificar mecanismos de comunicación interna.</p> <p>Integrar áreas clave como Razón y Fe, Pastoral y Teología.</p> <p>Reforzar el sentido de pertenencia institucional.</p> <p>Diseñar mecanismos de transición en cargos directivos.</p>

Dimensión	Análisis
Actores clave	Alta dirección (Rector, Vicerrectores). Directores de áreas de conocimiento. Secretarías técnicas nacionales. Áreas de Razón y Fe, Pastoral, Ciencias Sociales y Humanas. Comunidad universitaria en general (docentes, administrativos, estudiantes).
Áreas prioritarias	Clima de familia en ambiente salesiano. Formación permanente en identidad educativo-pastoral. Revisión y pertinencia de perfiles institucionales. Acompañamiento en la transformación digital y gestión administrativa.
Recursos y financiamiento	Asignación específica de recursos económicos para estrategias identitarias y digitales. Disponibilidad y fortalecimiento del talento humano. Implementación de software, herramientas TIC y sistemas de evaluación. Recursos documentales institucionales (perfiles IUS, normativas, etc.).
Resumen de estrategias	Fortalecimiento de la identidad educativa pastoral en toda la comunidad universitaria. Evaluación y mejora continua de la formación en humanismo, fe y razón. Implementación integral del plan de transformación digital con enfoque pastoral, educativo y organizacional. Formación y sensibilización sobre cultura digital con sentido salesiano. Fomento del trabajo colaborativo y construcción de comunidades institucionales. Promoción de experiencias formativas con sentido social y comunitario. Fortalecimiento de liderazgos institucionales comprometidos con la identidad y la innovación.

Dimensión	Análisis
Impacto y métrica	Porcentaje de avance del plan de seguimiento e inducción/reinducción institucional. Número de participantes en los cursos de formación identitaria salesiana. Porcentaje de colaboradores con perfil alineado a la identidad institucional (basado en las directrices IUS). Porcentaje de avance en la implementación de procesos de evaluación en gestión administrativa. Porcentaje de madurez digital institucional alcanzado.

En el marco de los desafíos actuales de la educación superior, la gestión y la identidad educativa pastoral deben articularse de manera coherente para garantizar una universidad eficiente, humanista y fiel a su misión salesiana. La Universidad Politécnica Salesiana, inspirada en los valores del Sistema Preventivo de Don Bosco, reconoce la necesidad de fortalecer su modelo de gestión institucional desde una perspectiva integral, que combine la innovación organizacional con la vivencia activa de su identidad. En este contexto, se presentan las estrategias orientadas a responder la pregunta: *¿Cuáles son las nuevas estrategias que la UPS debe considerar en los próximos 5 años para responder desde la Gestión e Identidad Educativa Pastoral a los retos y desafíos de la educación superior, consolidando las Áreas de conocimiento y su modelo de gestión?*

1. Fortalecimiento de la identidad educativa pastoral en toda la comunidad universitaria

Una estrategia central consiste en reforzar de manera continua la identidad salesiana de la UPS. Para ello, se propone implementar un plan sistemático de inducción, formación

y acompañamiento pastoral para todos los miembros de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, personal administrativo y autoridades). Esta acción permitirá alinear los valores institucionales con la práctica educativa y garantizar la vivencia del carisma salesiano en todos los niveles.

2. Evaluación y mejora continua de la formación en humanismo, fe y razón

La UPS debe desarrollar un sistema permanente de evaluación y mejora de los programas formativos relacionados con las áreas de humanidades, ciencias sociales, y razón y fe. Esto implica la actualización de contenidos, metodologías y enfoques pedagógicos, asegurando que sean pertinentes a los desafíos contemporáneos y contribuyan al desarrollo integral de los estudiantes, en coherencia con la misión institucional y abiertos a una espiritualidad ecológica que fomente el cuidado de la vida y del entorno que compartimos.

3. Implementación integral del plan de transformación digital con enfoque pastoral, educativo y organizacional

A partir de la evaluación de madurez digital y del plan de acción que de ella se derivó, la Universidad Politécnica Salesiana debe consolidar e implementar de manera progresiva y articulada su proceso de transformación digital. Esta estrategia debe integrar herramientas tecnológicas accesibles, contextualizadas y pedagógicamente pertinentes, que favorezcan la gestión académica, administrativa y pastoral. El objetivo no es únicamente alcanzar eficiencia operativa, sino fortalecer el acompañamiento educativo, optimizar procesos internos y reducir la burocracia, mejorando así la experiencia de todos los actores institucionales. La transformación digital,

- en coherencia con la identidad salesiana, debe vivirse como una oportunidad para renovar la cultura organizacional con una visión humanista e innovadora.

4. Formación y sensibilización sobre cultura digital con sentido salesiano

Para que la transformación digital institucional sea asumida de manera positiva y sostenible, la UPS debe acompañar su implementación con procesos continuos de formación y sensibilización dirigidos a toda la comunidad universitaria. Estos espacios formativos deben resaltar la relación entre tecnología, misión educativa y pastoral, promoviendo una comprensión ética, crítica y evangelizadora del uso de las herramientas digitales. Así, se fortalecerá una cultura de innovación con sentido humano, pastoral y comunitario, que potencie el protagonismo de los estudiantes, la corresponsabilidad de los equipos y la vivencia del carisma salesiano en los entornos digitales contemporáneos.

5. Fomento del trabajo colaborativo y construcción de comunidades institucionales

La promoción de ambientes de trabajo colaborativo entre áreas administrativas, académicas y pastorales, generan sinergias que fortalecen la acción universitaria en su conjunto. Esto implica una gestión horizontal, articulada y comprometida, que reconoce la corresponsabilidad en el cumplimiento de la misión institucional y en la consolidación de las áreas de conocimiento.

6. Promoción de experiencias formativas con sentido social y comunitario

La UPS debe continuar ofreciendo a sus estudiantes experiencias formativas que los vinculen con la realidad social del país, en coherencia con la opción preferencial por los jóvenes, los pobres y los más necesitados. A través de prácticas, voluntariados y proyectos de vinculación inspirados en el carisma salesiano, se reforzará su identidad como institución transformadora y humanista.

7. Fortalecimiento de liderazgos institucionales comprometidos con la identidad y la innovación

Una estrategia clave es la promoción de liderazgos que encarnen el espíritu salesiano, que estén abiertos al cambio, que promuevan la innovación con ética y visión de futuro, y que sean capaces de inspirar a otros en la vivencia de la identidad educativa-pastoral en medio de los desafíos contemporáneos.

Estas estrategias permiten consolidar un modelo de gestión que articula eficiencia administrativa, innovación tecnológica e identidad institucional. De esta manera, la Universidad Politécnica Salesiana estará en condiciones de responder a las exigencias de la educación superior con fidelidad a su misión, calidad en su gestión y profundo compromiso con la transformación humana y social desde la espiritualidad de Don Bosco.

5

6

7

Cierre del Encuentro

“Universidad Divergente” y el diálogo institucional

Fernando Pesántez Avilés, PhD
Vicerrector General

El Encuentro de Directivos UPS 2025 se constituye en un espacio privilegiado de reflexión y proyección para la comunidad académica de la Universidad Politécnica Salesiana.

En este marco, la presentación del libro “Universidad Divergente” (Cárdenas Tapia, 2025), Universidad que sólo puede ser en este tiempo, en este lugar y con este público, se convierte en un hito significativo que dialoga profundamente con las preocupaciones, desafíos y horizontes compartidos durante estas jornadas.

El texto, recoge una propuesta teórica y una vivencia institucional, ofrece claves para entender la evolución de la Universidad y su estilo particular de gestión, y reconoce que “somos totalmente divergentes”, en tanto se hacen las cosas desde una identidad salesiana que busca transformar la realidad con y para los jóvenes. Esta afirmación no es solo una declaración institucional, sino una apuesta pedagógica y política que atraviesa el libro y que da sentido a las discusiones y propuestas trabajadas en el Encuentro.

El aporte del libro al Encuentro se evidencia en múltiples niveles. Primero, permite enmarcar teóricamente muchas de las acciones de planificación estratégica analizadas. Como se destaca en la página 113, *“la gestión académica... promueve espacios de mayor participación de la comunidad educativa, pero siempre con el propósito de mejorar los aspectos académicos”*. Esta afirmación resuena con fuerza en los objetivos del Encuentro, que buscan construir una ruta compartida hacia una docencia, investigación y vinculación más articuladas, conscientes y comprometidas.

En segundo lugar, el texto permite leer con profundidad el proceso de transformación institucional que vive la Universidad. El autor, invita a mirar la gestión educativa no como un conjunto de procedimientos técnicos, sino como una práctica profundamente ética y transformadora. En la página 114 se plantea: *“esto requiere de la comunidad universitaria la capacidad de crear el sentimiento de cambio”*. Este llamado no es ajeno a las discusiones surgidas durante el Encuentro, especialmente en torno a la necesidad de adaptar los planes operativos a los desafíos actuales, sin perder de vista la identidad.

El libro también aporta una lectura crítica sobre el papel de la excelencia, entendida no como una meta estandarizada, sino como un compromiso irrenunciable que nace desde la identidad institucional. Así, en la página 115 se afirma con contundencia que *“la gestión académica merece desempeñarse con niveles de excelencia”*. Esta visión inspira una noción de calidad anclada en la identidad, que permite a la Universidad sostenerse y proyectarse en el tiempo.

Finalmente, el texto ilumina las discusiones en torno a la investigación y la vinculación. Su reflexión sobre la transdisciplinariedad y la articulación de saberes, plantea retos audaces recogidos en los portafolios de estrategias presentados por los equipos de trabajo. La investigación, señala el autor, debe estar orientada a la creación de conocimiento útil y transformador, en función de las poblaciones a las que servimos.

En conjunto, el libro “Universidad Divergente”, enriquece el contenido del Encuentro y se convierte en un hilo conductor que articula la memoria institucional, la acción presente y la visión de futuro. Su presentación no es casual ni anecdótica, sino una verdadera praxis de gestión académica comprometida con la misión salesiana.

Se reconoce la valiosa contribución del Padre Juan Cárdenas, Rector y autor del Libro, y al compromiso de la Comunidad Directiva, cuya participación ha dado a este Encuentro el carácter de una expresión viva del pensamiento en movimiento que distingue y enriquece la misión universitaria.

Mirada institucional

P. Juan Cárdenas Tapia, sdb, PhD
Rector Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

El Encuentro de Directivos UPS 2025 finaliza con una reflexión sustantiva orientada a reconocer los avances institucionales y a priorizar líneas de acción que buscan proyectar el futuro de la Universidad. Desde un enfoque cercano y transparente, se plantea la necesidad de trascender la lógica meramente aspiracional, promoviendo la concreción de los sueños en acciones transformadoras.

• Como parte de esta misma intervención, se retoman elementos del libro *Universidad Divergente*, concebido como una contribución al análisis institucional de los cambios organizativos emprendidos por la Universidad. La obra recoge voces internas surgidas a lo largo del proceso de transformación estructural, constituyéndose en un testimonio histórico que documenta los aprendizajes y proyecciones asociadas al tránsito hacia un modelo de gestión basado en áreas del conocimiento y promueve el diálogo sobre los desafíos de la organización universitaria contemporánea.

En este marco, se presentan orientaciones clave para la consolidación de la identidad salesiana, el fortalecimiento académico y la innovación social, destacando el papel corresponsable de los equipos directivos en el desarrollo de la misión universitaria:

1. Ajuste de los Planes Institucionales

- Se reconoce que los planteamientos abordados durante el Encuentro constituyen insumos valiosos para la revisión y ajuste tanto del Plan Estratégico como de los planes operativos de la Universidad. Se recuerda que ningún plan es definitivo, y que su mejora exige procesos continuos de evaluación, retroalimentación y actualización.

2. Creación del Instituto de Formación para Laicos – ISAFOL

- Se propone la consolidación de un nuevo instituto dedicado a la formación de laicos desde la identidad salesiana. Se sugiere que los cursos de formación salesiana universitaria se articulen desde este espacio, fortaleciendo el equipo responsable y actualizando los

contenidos curriculares conforme a las necesidades formativas emergentes.

3. Creación del Centro de Formación Docente

- Se dispone la creación de un Centro de Formación Docente, con implementación programada para el año 2025. Su propósito es impulsar procesos de cualificación y certificación docente con base en las evaluaciones de desempeño y las nuevas demandas del entorno académico.

4. Transformación de la Escuela de Negocios en un Centro de Innovación y Desarrollo Económico

- Se proyecta la transformación de la actual Escuela de Negocios en un centro de mayor alcance, que integre docencia, investigación aplicada y vinculación. Se determina que este centro funcione fuera del campus universitario, preferiblemente en un parque industrial, iniciando por la sede Cuenca.

5. Impulso a la Educación Continua y relación con la industria

- Se alienta a las carreras técnicas y al área de educación continua a fortalecer su vinculación con el sector industrial en los distintos territorios donde la Universidad está presente, promoviendo una formación más pertinente y contextualizada.

6. Creación de un Centro de Proyectos de Desarrollo Social

- Se plantea la creación de un centro universitario especializado en la formulación y gestión de proyectos sociales, con especial énfasis en zonas priorizadas como Macas. Este centro buscará acceder a financia-

miento internacional y operará de manera articulada con las funciones sustantivas universitarias.

7. Impulso a la investigación sobre juventud y creación de un Observatorio

- Se destaca la necesidad de que la Universidad se consolide como referente nacional e internacional en el campo de la investigación sobre juventud. En este sentido, se prevé articular esfuerzos con la recientemente aprobada Cátedra UNESCO y avanzar hacia la creación de un Observatorio de Juventud. De igual forma, se propone establecer incentivos para reconocer investigaciones relevantes sobre esta temática, tanto internas como externas.

8. Promoción de la investigación aplicada

- Se insiste en la necesidad de orientar progresivamente la actividad investigativa hacia enfoques aplicados que generen impacto concreto y aporten a la transferencia de conocimiento y tecnología, sin descuidar el rigor académico.

9. Medidas para reducir la deserción estudiantil

- Se establece la implementación de períodos intersemestrales que permitan a los estudiantes regularizar asignaturas reprobadas. Cada carrera deberá identificar las asignaturas con mayor índice de repitencia y organizar su oferta académica en consecuencia. Se fija como meta contar con una propuesta definida, la cual deberá ser socializada oportunamente.

10. Mejoramiento de infraestructura física y tecnológica

- Se informa sobre una inversión prevista de 4.5 millones de dólares en redes y equipamiento tecnológico. Además, se anuncian obras de infraestructura en la sede Quito (sector B del campus) y en la sede Cuenca (edificio ubicado entre Botasso y CIMA).

11. Crecimiento institucional con responsabilidad

- Se reconoce el crecimiento sostenido de la Universidad, que ha pasado de 6.000 a más de 26.000 estudiantes, y se reafirma el compromiso de continuar expandiendo la oferta académica con sentido de misión, planificación responsable y visión de largo plazo.



Referencias

- Botero Chica, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana De Educación, 49(2)*, 1-11. <https://doi.org/10.35362/rie4922100>
- Cárdenas Tapia, J. (2025). *Universidad divergente: El caso de la Universidad Politécnica Salesiana como un nuevo modelo de organización y gestión*. Ediciones Abya-Yala. <https://bit.ly/4dYobtc>
- UPS. (2011). Memorias III Encuentro de las Áreas del Conocimiento. Acuerdos de trabajo y esquemas de gestión. Quito, Ecuador.
- Liu, B. L., Morales, D., Roser Chinchilla, J. F., Sabzalieva, E., Valentini, A., Vieira do Nascimento, D. y Yerovi, C. (2023). *Harnessing the era of artificial intelligence in higher education: a primer for higher education stakeholders*. <https://bit.ly/45g4YRA>