

UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867



**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**
CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título
de Licenciado(a) en Ciencias de la Comunicación Social,
en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

TEMA:

Evaluación de las Estrategias Empleadas durante la Crisis en la Recategorización
de las Universidades: Estudio de Caso Universidad de Cuenca

AUTORAS:

Sonia Verónica González Neira
Gabriela Estefanía Pulgarín Fernández

TUTOR:

Máster Hugo Guillermo Ríos

Cuenca-Ecuador

2015



Resumen

El presente trabajo de investigación recopila las estrategias utilizadas por la Unidad de Comunicación de la Universidad de Cuenca y su eficacia durante la crisis de recategorización, entre los estudiantes de la institución, teniendo como prioridad el identificar al proceso vivido entre octubre y diciembre de 2013 como una crisis o no, comunicacionalmente hablando.

Para ello se establecieron 4 niveles de acción que permitan tener una visión global: El contexto previo a la crisis, las estrategias utilizadas por la Unidad de Comunicación de la institución, la percepción de públicos internos (estudiantes y autoridades), el público externo (medios de comunicación), y la imagen institucional de la Universidad ante los posibles futuros estudiantes de la misma.

Estos niveles permiten determinar si la imagen de la Universidad de Cuenca sufrió una crisis y de qué forma afectó ante sus grupos de interés. De esta forma se obtuvieron datos cuantitativos sobre percepciones y posicionamiento, los mismos que derivan en un conocimiento de la visión estudiantil y el estado del prestigio institucional.

En este documento se encontrarán bases teóricas de comunicación organizacional, estratégica y de gestión de crisis, que fortalecen las conclusiones obtenidas en base a la comparación de teoría y acción, en las estrategias realizadas y en concordancia con las percepciones de autoridades, estudiantes y prensa.

Palabras claves: Crisis, Comunicación, Estrategias, Imagen Institucional, Universidad de Cuenca, Recategorización.



Abstract

This research collects the strategies used by the Communication Department of the University of Cuenca and its effectiveness during the crisis reclassification among students of the institution, prioritizing the identification of the process experienced between October and December 2013 as a Crisis or not, communicatively speaking.

The pre-crisis context, the strategies used by the Communication Department of the institution, the public perception of internal (meaning students and authorities) and external audiences (media: for it four levels of action to get an overview settled communication), and the institutional image of the University to prospective students of the same.

These levels allow us to determine if the image of the University of Cuenca suffered a crisis and how it affected to its stakeholders. Thus, perceptions and quantitative data were obtained positioning, them that result in knowledge of the student vision and the status of institutional prestige.

In this paper theoretical foundations of organizational, strategic communication and crisis management, which reinforce the conclusions based on the comparison of theory and action undertaken and strategies in line with perceptions of authorities, students and media were found.

Key words: Crisis, Communication, Strategies, Institutional Image, University of Cuenca, Reclassification.



INDICE

Contenido

Resumen.....	2
Abstract	3
Introducción	15
Objetivo General	17
Objetivos específicos:.....	17
Metodología	18
Herramientas utilizadas	18
Entrevistas	18
Análisis de Prensa.....	19
Análisis de Redes Sociales	20
Encuestas.....	20
Población y Muestra.....	21
CAPÍTULO 1.	25
Fundamentación Teórica.....	25
1.1 Breve presentación de la Universidad de Cuenca.....	25
2. Relaciones Públicas y Educación	26
3. Recategorización de Universidades en el Ecuador	27
3.1 Cuerpo legal del Proceso de Acreditación.....	28
3.2 El proceso de acreditación	29
3.3 Modelo de Evaluación Institucional	29
4. Conceptos Básicos	35
4.1 Imagen Corporativa	35
4.2 Reputación Corporativa	37
4.3 Identidad Corporativa	38
5. Comunicación y Gestión de Crisis	39
5.1 Comunicación Empresarial.....	39
5.2 La Crisis Empresarial.....	39



5.3 Características de la Crisis	40
5.4 Tipos de Crisis.....	41
5.5 Fases de la Crisis Empresarial.....	42
5.6 El Manual de Crisis	43
5.7 Cómo afrontar la Crisis.....	44
6. El Dircom en situaciones de Crisis.....	45
7. Comunicación Estratégica.....	46
7.1 Liderazgo	47
7.2 Integración	48
7.3 IACE:	49
7.3 La Opinión Pública y los Medios de Comunicación.....	49
CAPÍTULO 2.	52
Comunicación en la Universidad de Cuenca	52
2.1 Imagen Institucional de la Universidad de Cuenca:.....	52
2.2 Etapas de Comunicación de la Universidad de Cuenca.....	52
4. Públicos de la Universidad de Cuenca:.....	57
CAPÍTULO 3.	59
Percepciones de los públicos de la Universidad de Cuenca frente a la crisis de recategorización... 59	
3.1 Público Interno	59
3.2 Autoridades	59
3.3 Estudiantes de la Universidad de Cuenca	64
5. Público Externo	79
4.1 Estudiantes de los Colegios de Cuenca	79
5.2 Medios de comunicación escritos.....	90
CAPÍTULO 4.	95
Estrategias de comunicación de crisis utilizadas por la Universidad de Cuenca, en la recategorización de universidades del país.	95
4.1 Estrategias utilizadas por la Unidad de Comunicación	95
4.2 El Plan de Mejoras.....	97
4.3 Evaluación de Estrategias.....	99
Conclusiones	110



Recomendaciones	112
BIBLIOGRAFÍA.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Plantilla de análisis de prensa.....	20
Tabla 2 Muestra por Facultades.....	23
Tabla 3 Análisis de Prensa Diario el Tiempo.....	90
Tabla 4 Análisis de prensa Diario El Mercurio.....	91
Tabla 5 Análisis de prensa diario El Mercurio.	92
Tabla 6 Ejes fundamentales Plan de Mejoras.	97
Tabla 7 Publicaciones en Facebook.....	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo Institucional de Pregrado y Posgrado	30
Ilustración 2 Modelo Institucional de Pregrado y Posgrado	31
Ilustración 3 Directores de Comunicación de la Universidad de Cuenca.....	54
Ilustración 4 Públicos según Rosana Encalada.	55
Ilustración 5 Actividades Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación.....	57
Ilustración 6 Públicos Objetivo de Acuerdo a Rebeca Harris.	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Calidad Académica de acuerdo a estudiantes de la Universidad de Cuenca.	64
Gráfico 2 Grado de Afectación de la nueva categoría de la Universidad de Cuenca a sus estudiantes.....	65
Gráfico 3 Grado de conocimiento del Proceso de Recategorización en los Estudiantes.....	66
Gráfico 4 Grado de conocimiento de las Razones de Apelación a la nueva Categoría de la Universidad.	67
Gráfico 5 Calificación en Academia por parte de los estudiantes de la Universidad en 2013.....	68
Gráfico 6 Calificación en Eficiencia Académica por parte de los estudiantes de la Universidad en 2013.....	69
Gráfico 7 Calificación en Investigación por parte de los estudiantes de la Universidad en 2013. ...	70
Gráfico 8 Calificación en Organización por parte de los estudiantes de la Universidad en 2013.....	71
Gráfico 9 Calificación en Infraestructura por parte de los estudiantes de la Universidad en 2013.	72
Gráfico 10 Calificación en Academia por parte de los estudiantes de la Universidad en 2015.....	73
Gráfico 11 Calificación en Eficiencia Académica por parte de los estudiantes de la Universidad en 2015.....	74
Gráfico 12 Calificación en Investigación por parte de los estudiantes de la Universidad en 2015. .	75



Gráfico 13 Calificación en Organización por parte de los estudiantes de la Universidad en 2015...	76
Gráfico 14 Calificación en Infraestructura por parte de los estudiantes de la Universidad en 2015.	77
Gráfico 15 Categoría en la que debería estar la Universidad de Cuenca de acuerdo a sus estudiantes.....	78
Gráfico 16 Clasificación de Universidades según estudiantes de los Colegios.	79
Gráfico 17 Universidad preferida en los estudiantes de colegios.....	80
Gráfico 18 Grado de conocimiento de los estudiantes de Colegios sobre la Universidad de Cuenca.	81
Gráfico 19 Medio por el que conocieron a la Universidad de Cuenca los estudiantes de los colegios.	82
Gráfico 20 Nombres con los que conocen a la Universidad de Cuenca los estudiantes de Colegio.	83
Gráfico 21 Aspecto más representativo de la Universidad para los estudiantes de los Colegios. ...	84
Gráfico 22 Calificación de la Calidad de la Educación de la Universidad de Cuenca de los estudiantes de los colegios	85
Gráfico 23 Concepto que tienen los estudiantes de los colegios sobre los profesionales de la Universidad de Cuenca.....	86
Gráfico 24 Categoría en la que está la Universidad según los estudiantes de colegios	87
Gráfico 25 Cambio de opinión acerca de la Universidad por parte de los estudiantes de colegios.	88
Gráfico 26 Categoría en la que debería ubicarse la Universidad en la próxima evaluación.....	89
Gráfico 27 Nivel de liderazgo del Rector según estudiantes de la Universidad.....	100
Gráfico 28 Medio por el cual los estudiantes de la Universidad se enteraron sobre la nueva categoría.....	102
Gráfico 29 Medio por el cual los estudiantes de la Universidad se enteraron sobre la marcha	104
Gráfico 30 Asistencia a la marcha institucional por parte de los estudiantes de la Universidad. ..	105
Gráfico 31 Nivel de participación de los estudiantes de la Universidad en la campaña "146 años se escriben con A".	106
Gráfico 32 Nivel de participación de los estudiantes de la Universidad en la campaña "#YoSoyUdeCuenca".	107
Gráfico 33 Nivel de participación de los estudiantes de la Universidad en la campaña "Educamos para el Desarrollo".	108



DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi madre Paula Neira, como muestra de mi reconocimiento por el esfuerzo y dedicación empleados en mi formación, tanto personal como profesional. Por haber estado conmigo en las buenas y en las malas, dándome su amor, sus consejos, y sobre todo, por haberme inculcado valores como el respeto y la responsabilidad, que han permitido que logre mis objetivos.

A mis abuelos Teresa Escandón y José Neira, por haberme brindado sus consejos y su amor con el fin de que yo sea una persona de bien. A mi hermana Narcisa y mis tíos, Edgar Alván y Nancy Neira, por haberme apoyado y confiado en mí por sobre todas las cosas, y por ser un ejemplo de humildad, trabajo y responsabilidad para alcanzar lo que nos proponemos.

A todas aquellas personas que creyeron y siguen creyendo en mí, y que día a día siguen apoyándome para lograr mis metas.

Sonia Verónica González Neira



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a todas aquellas personas que de una u otra manera han formado parte de este proceso de muchos años. Primeramente a Dios, por haber sido un guía a lo largo de mi vida, y por haberme dado una familia muy linda.

De igual manera, agradezco a mi madre Paula Neira, ya que con su ejemplo de lucha y sacrificio, ha hecho todo lo posible por darme la oportunidad de tener una excelente educación a lo largo de estos años y de ser una profesional. A Gabriela, amiga y compañera de tesis, y a Angélica, por el apoyo emocional e incondicional en todo momento, y por ser de esas personas que dejan una huella especial en nuestra vida.

A mi director del trabajo de graduación, Máster Hugo Guillermo, por la paciencia y el compromiso; la guía y el consejo, brindados a lo largo de la elaboración de este trabajo. Y a todos los docentes de Comunicación Social que he conocido a lo largo de mi carrera universitaria, y que han contribuido con sus conocimientos, a enriquecerme profesionalmente.

A toda mi familia y a todas las personas que han llegado a mi vida para dejarme sus enseñanzas, mil gracias.

Sonia Verónica González Neira



DEDICATORIA

Dedico este trabajo de graduación en primer lugar a Dios, fuente de sabiduría, principal pilar de mis batallas y consuelo en mis derrotas, quien me ayudó a perseverar y obtener este objetivo que concluye y me acerca un poco más a convertirme en la profesional que siempre he deseado ser. A mis padres, Gabriel Pulgarín y Celia Fernández, quienes siempre han sido el mejor ejemplo de vida, perseverancia y fe, quienes siempre me apoyaron, creyeron en mis capacidades y día a día fueron mi incentivo para continuar. A mis hermanos y sobrinos, quienes han sido parte fundamental de este largo camino y quienes siempre han confiado en que lograré todo lo que me proponga.

A mis abuelos, que aunque ya no estén conmigo, siempre me empujaron a seguir adelante, quienes me brindaron el cariño y las enseñanzas necesarias para encontrar mi norte y establecer cimientos fuertes. A mis tíos, padrinos y a todas las personas que siempre estuvieron junto a mí y que saben que esta carrera es lo que me da felicidad y que siempre aspiraré a más.

A todos ellos dedico cada hora de mi vida universitaria y cada minuto de mi futuro profesional.

Gabriela Estefanía Pulgarín Fernández



AGRADECIMIENTO

A Dios, piedra angular de mi vida, gracias a quien he logrado llegar hasta aquí y me ha dado la fuerza suficiente para continuar soñando y nunca desfallecer en la consecución de mis objetivos. A mis padres, los mejores que me pudo haber dado la vida y de quienes aprendí todo lo que soy. A mis hermanos y sobrinos que son la luz de mi vida y gracias a quienes siempre doy lo mejor. A mi Verónica, mi compañera de tesis, por perseverar ante nuestras discrepancias y por nunca dejar que nuestras discusiones afectaran nuestra amistad. A mis amigos y amigas, fuente de alegría y fuerza incondicional, en especial a Angélica Vicuña, quien siempre nos apoyó durante la elaboración de este trabajo y quien nos ayudó sin esperar nada a cambio.

A mis familiares, por siempre estar pendientes del avance de mi trabajo y las posibilidades de que me gradúe. A mis profesores de la Universidad de Cuenca, en especial a Máster Hugo Guillermo Ríos, director de este trabajo de graduación, por mostrarme el camino y proporcionarme el conocimiento necesario para ser una profesional ética y preparada.

Por último, a todos aquellos que no he podido nombrar y que han marcado mi vida de una u otra manera permitiendo que lograra realizar mis metas.

A todos.

-GRACIAS-

Gabriela Estefanía Pulgarín Fernández



Cláusula de Propiedad intelectual

Yo, Sonia Verónica González Neira, autora de la tesis “Evaluación de las Estrategias Empleadas durante la Crisis en la Recategorización de las Universidades: Estudio de Caso Universidad de Cuenca”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 11 de noviembre de 2015

Sonia Verónica González Neira

0302248125



Cláusula de Propiedad intelectual

Yo, Gabriela Estefanía Pulgarín Fernández, autora de la tesis “Evaluación de las Estrategias Empleadas durante la Crisis en la recategorización de las Universidades: Estudio de Caso Universidad de Cuenca” certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 11 de noviembre del 2015

Gabriela Estefanía Pulgarín Fernández

0104364203



Cláusula de Derechos de Autor

Sonia Verónica González Neira, autora de la tesis "Evaluación de las Estrategias Empleadas durante la Crisis en la Recategorización de las Universidades: Estudio de Caso Universidad de Cuenca" reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 Literal C) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser requisito para la obtención de mi título de licenciada en Ciencias de la Comunicación Social en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 11 de noviembre de 2015

SONIA VERÓNICA GONZÁLEZ NEIRA

0302248125



Cláusula de Derechos de Autor

Gabriela Estefanía Pulgarín Fernández, autora de la tesis “Evaluación de las Estrategias Empleadas durante la Crisis en la Recategorización de las Universidades: Estudio de Caso Universidad de Cuenca” reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 Literal C) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser requisito para la obtención de mi título de licenciada en Ciencias de la Comunicación Social en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 11 de noviembre de 2015

GABRIELA ESTEFANÍA PULGARÍN FERNÁNDEZ

0104364203



Introducción

Desde el punto de vista de las Relaciones Públicas, la institución debe estar pendiente de dos grupos principales: Público Interno y Externo. Para el profesional de las relaciones públicas es importante mantener a estos grupos bajo continuo monitoreo de lo que les interesa, y sus preocupaciones en relación al producto o servicio que se ofrece. Sin embargo, incluso con todas las previsiones que se puedan tener, la crisis es una constante amenaza para la imagen corporativa de una organización.

Por efecto de la globalización, las empresas se han desarrollado cada vez más en el aspecto económico y social, por ende se han hecho más propensas a sufrir crisis. Además, la globalización ha producido un público más exigente que está pendiente de las actividades empresariales y como éstas lo afectan. Este hecho ha conducido a que las Relaciones Públicas se perfilen como una herramienta de inmensa utilidad en el campo de la Gestión de Crisis. Por ello, del encargado de las Relaciones Públicas depende la buena imagen de la institución, lo que deriva en la constante supervisión de las acciones emprendidas en el mercado.

La crisis es un traspie en el funcionamiento normal de la empresa. La crisis puede partir de procedimientos inadecuados llevados a cabo dentro, y por eventos ajenos al control y desempeño de la empresa produciría una imagen corporativa devaluada. La clave en el manejo de la crisis es la previsión, pues, si se adelanta a los hechos, se puede controlar el flujo de información hacia el público externo y es más fácil resolver la crisis.

La evaluación de la eficacia de las estrategias utilizadas por la Unidad de Comunicación de la Universidad de Cuenca es imprescindible. Es necesario conocer si la planificación surtió efecto, si la crisis no fue controlada, o si existió o no tal crisis. "...Sin investigación de evaluación, un director no podría administrar programas individuales de Relaciones Públicas ni personal. Lo que sucedería



sencillamente, es que no habría forma de juzgar el éxito o el fracaso” (Grunig y Hunt, 2000).

Por todo lo expuesto, con esta investigación conoceremos cuál fue el proceso y las estrategias utilizadas para el manejo de esta crisis así como también los resultados de las mismas, además de elaborar una evaluación de la imagen actual de la Universidad en relación a la recategorización.

Objetivo General

Conocer las estrategias utilizadas frente a la crisis de recategorización por la Unidad de Comunicación en la Universidad de Cuenca y su nivel de eficacia en relación a los estudiantes.

Objetivos específicos:

- Recolectar información acerca de las estrategias utilizadas por la Universidad para hacerle frente a la crisis, durante el proceso de recategorización, en el último trimestre del 2013.
- Conocer la percepción de los estudiantes y autoridades de la Universidad durante la crisis de la recategorización en la Universidad de Cuenca.
- Contextualizar la Gestión de crisis llevada a cabo por parte de la Unidad de Comunicación de la Universidad de Cuenca, durante la recategorización de universidades, mediante conceptos básicos de comunicación.
- Evaluar la imagen de la Universidad, después de la crisis sufrida considerando la percepción de los estudiantes del último año de bachillerato, de los colegios públicos del Centro Histórico de la ciudad de Cuenca, como potenciales estudiantes de la Universidad de Cuenca.



Metodología

El trabajo de investigación se basa principalmente en la estadística inferencial o también conocida como inferencia estadística, en la cual “el principal interés que despierta esta disciplina se relaciona con encontrar algo relacionado con un población a partir de una muestra de ella” (Lind, 6, 2012). Con este tipo de estadística es posible determinar las propiedades de la población estudiada, que en este caso son los públicos de la Universidad de Cuenca.

Por medio de distintos métodos de investigación como la entrevista, la encuesta, el análisis de prensa y otros, podremos establecer la eficacia o no, de las estrategias que la Unidad de Comunicación que la Universidad utilizó frente a la Crisis de recategorización.

Herramientas utilizadas

Entrevistas

Se realizaron entrevistas en 4 niveles. El primero fue dirigido hacia los líderes universitarios, en este caso, Rector y Vicerrectora quienes se encontraban en funciones durante el período octubre - diciembre 2013. En este caso, las entrevistas tenían como objetivo determinar el grado de compromiso que tuvieron con el proceso y las acciones inmediatas que, como representantes y dirigentes, ejecutaron en el momento de la crisis. Además, se buscó conocer cuál fue la percepción de ellos sobre el proceso.

En el segundo nivel están los involucrados directos con el proceso de recategorización, es decir, las personas que estaban a cargo de la relación con el Ceaaces. En este caso, Delfa Capelo, directora del departamento de planificación. El fin de esta entrevista fue establecer un contexto desde el cual trabajar para comprender la forma en la cual la Universidad trabajaba y la postura de la administración hacia la categoría que en la que fue ubicada la universidad.

El tercer nivel fue dirigido a Decanos de Facultades, a quienes se les realizó entrevistas indistintamente, pero tratando de abarcar a los cuatro campus con los



que cuenta la Universidad, para conocer su punto de vista y cómo cada facultad trabajó con el área de comunicación, durante el período mencionado.

En el cuarto nivel está la Unidad de Comunicación de la Universidad de Cuenca y directamente la directora del área, Rebeca Harris. Después de conocer el contexto y entender la visión de los involucrados se continuó con la entrevista que, de acuerdo a los objetivos planteados, es la más importante para este trabajo de investigación ya que nos permitió establecer las estrategias utilizadas y las políticas que mantenía comunicación con respecto a la recategorización.

Además, se realizaron entrevistas a los directores de Comunicación que precedieron a Rebeca Harris para obtener una visión global del manejo de comunicación que se ha dado en la Universidad, antes y durante el proceso de recategorización.

Análisis de Prensa

Se examinaron las notas de prensa escrita, local, publicadas durante el último trimestre del 2013. Los diarios que se tomaron en cuenta para dicho análisis, fueron: El Tiempo y El Mercurio, porque son los diarios locales con más presencia en el colectivo social. En este análisis, nos enfocamos en el tono de las noticias y otros detalles que se muestran en el siguiente cuadro:



Tabla 1 Plantilla de análisis de prensa

FECHA de publicación	
TITULO	
TONO	
NOTORIEDAD	
TIPO DE ARTICULO	

Fuente: Autoras
Elaboración: Autoras

Análisis de Redes Sociales

Para este análisis se dio importancia a la página de Facebook de la Universidad de Cuenca, como principal fuente información sobre el movimiento y alcance de las publicaciones en el período que se estableció para nuestra investigación. Se trató de obtener los datos estadísticos de la página durante el lapso de tiempo del estudio, es decir, el último trimestres del 2013, sin embargo la Dirección de Comunicación no cuenta con estos datos, pues en aquel entonces, quien manejaba las redes sociales de la Universidad, era un ente externo. Así lo afirma, Andrea Malquin, actual Community Manager de la Universidad¹.

Encuestas

Se realizaron dos clases de encuestas. La primera estuvo dirigida a los estudiantes de la Universidad matriculados durante el período de investigación: octubre-diciembre 2013. Esta encuesta estaba dividida en 2 partes:

- Percepción sobre la crisis de recategorización de la Universidad.

¹ Ver anexo 3. Tabla de audios.



- Eficacia de las estrategias de comunicación empleadas en la crisis de Recategorización.

Con este diseño de encuesta² se pudo conocer si los estudiantes se vieron realmente afectados por la nueva categoría de la institución, y si se la catalogó o no, como una crisis; el nivel de liderazgo que tiene el rector de la Universidad desde la visión estudiantil y cómo funcionaron las estrategias de comunicación.

En cuanto a las encuestas realizadas a estudiantes de los terceros años de bachillerato de los colegios públicos y privados del centro histórico de la ciudad de Cuenca, se buscó saber cuál era la imagen institucional que la Universidad proyecta a los posibles estudiantes actualmente, y si la categoría B, tenía alguna incidencia en la elección de la misma como centro de estudios de pregrado.

Se decidió realizar la encuesta en el Centro Histórico de la ciudad por la cercanía del mismo a la Universidad de Cuenca y por la heterogeneidad de alumnos que existe en el área, provenientes de distintos estratos sociales y varios sectores de la ciudad.

Población y Muestra

Para el cálculo de la muestra, en el caso de los estudiantes universitarios, se utilizó la fórmula de población finita.

La fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$
$$n = \frac{0,025^2 * 0,5 * 0,5 * 14436}{0,04^2(n - 1) + 0,025^2 * 0,5 * 0,5}$$

² Ver anexo 1. Modelo de Encuestas



$$n = \frac{13864,3344}{23.096 + 0,9604}$$

$$n = \frac{13864,3344}{24.0564}$$

$$n = 576,326$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población

Z= Grado de Confiabilidad

P= Probabilidad de que ocurra

Q= Probabilidad de que no ocurra

E= Error de estimación

El resultado, que dio un número total de 576 estudiantes, se dividió para las 12 facultades de la Universidad, tomando en cuenta el número total de estudiantes de cada facultad, para obtener muestras proporcionales al número de matriculados y para que los resultados sean los más cercanos posible a la realidad.

Por ello, se obtuvo el siguiente cuadro del número de encuestas que correspondía a cada facultad:



Tabla 2 Muestra por Facultades

	Número de estudiantes	Porcentaje	Cantidad de Encuestas
Arquitectura Y Urbanismo	615	4%	25
Artes	652	4%	26
Ciencias Agropecuarias	692	5%	27
Ciencias De La Hospitalidad	804	6%	32
Ciencias Económicas Y Administrativas	2494	17%	100
Ciencias Médicas	3067	21%	122
Ciencias Químicas	1104	7%	44
Filosofía, Letras Y Ciencias De La Educación	1502	10%	60
Ingeniería	1106	8%	44
Jurisprudencia	1223	8%	49
Odontología	459	3%	18
Psicología	718	4%	29
Totales A Considerar	14436	100%	576

Fuente: Autoras

Elaboración: Autoras

En el caso de los colegios, se aplicó la fórmula de población infinita ya que fue imposible obtener el dato exacto de los estudiantes que cursan el tercer año de bachillerato en el Centro Histórico. Ya que, si bien El Distrito 01D01 de Educación nos envió, vía e-mail, el dato de estudiantes, no se especificaba si el número era el total de estudiantes de toda la ciudad o solo del área que habíamos solicitado.



Pedimos que se nos aclare esta duda, pero lamentablemente ya no respondieron a nuestra solicitud³.

Se identificaron 10 centros educativos en los cuales se aplicó la encuesta aleatoriamente a 287 alumnos -resultado de la aplicación de la fórmula- para que todos los estudiantes tuvieran la misma oportunidad de ser sujetos de estudio.

La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 \times P(1 - p)}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0,25(1 - 0,25)}{0,05^2}$$

$$n = 288,1$$

n = El tamaño de la muestra que queremos calcular

Z = Nivel de confianza deseado.

e = Error máximo permitido

p = Proporción que esperamos encontrar.

³ Ver anexo 7. Trámites.



CAPÍTULO 1.

Fundamentación Teórica

1.1 Breve presentación de la Universidad de Cuenca

La Universidad de Cuenca fue fundada en 1867, siendo su primer rector el doctor Benigno Malo. Se denominó, en primera instancia, Corporación Universitaria del Azuay, pero ya en el año 1926, pasó a tomar el nombre definitivo de Universidad de Cuenca.

La Universidad está dividida en 12 facultades, con 49 carreras en diversas áreas del conocimiento. Además cuenta con un Departamento de Desarrollo Informático, una Dirección de Postgrado y una Dirección de Investigaciones.

Tiene como misión,

“Formar profesionales y científicos comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida, en el contexto de la interculturalidad y en armonía con la naturaleza. La Universidad fundamenta en la calidad académica, en la creatividad y en la innovación, su capacidad para responder a los retos científicos y humanos de la época y sociedad regional, nacional e internacional equitativa, solidaria y eficiente.” (Universidad de Cuenca, 2015).

Tiene como visión,

“La Universidad de Cuenca se proyecta como una institución con reconocimiento nacional e internacional por su excelencia en docencia con investigación y vinculación con la colectividad; comprometida con los planes de desarrollo regional y nacional; que impulsa y lidera un modelo de pensamiento crítico en la sociedad” (Universidad de Cuenca, 2015).



La Universidad de Cuenca, a lo largo de su vida institucional siempre se ha caracterizado por brindar una educación de calidad. Prueba de ello es que sus estudiantes, en el año 2012, obtuvieron el mejor promedio a nivel nacional, para obtener becas de postgrado en diferentes áreas del conocimiento, otorgadas por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt). La Universidad encabezó la lista con el mayor número de becarios, con 84.98 puntos. Así lo explica una nota publicada en el diario El Mercurio de la ciudad de Cuenca, en su artículo “U. Cuenca con más becarios en el país” (2012). Su aporte a la comunidad y a la investigación, además de ser una de las universidades más antiguas del país, ha llevado a forjar una excelente reputación a lo largo de estos años, posicionándose en categoría A, hasta el año 2013, y siendo una de las primeras Universidades del Austro y el Ecuador. Solo basta con poner atención cómo se ha establecido el ícono de esta institución en el imaginario social. No es una Universidad, es la Universidad de Cuenca, “La Universidad Estatal”, como la mayoría la identifica, en la que muchos quieren estudiar, pero pocos lo pueden hacer. Más aun, con la implementación del nuevo examen del SENEKYT, el cual, deben aprobar todos los aspirantes a estudiar en las universidades públicas del país.

2. Relaciones Públicas y Educación

Las Relaciones Públicas tienen un amplio abanico de acción, desde empresas mercantiles hasta fundaciones sin fines de lucro, organizaciones religiosas, petroleras, escuelas, colegios y por supuesto, universidades. Del lugar donde se aplican las estrategias de Relaciones Públicas depende su diseño e implementación, ya que no es igual aplicar una estrategia en instituciones gubernamentales que en una Universidad, ni siquiera es igual la aplicación de estrategias en una Universidad Pública a una Privada. El profesional de Relaciones públicas establece parámetros que le permiten trabajar en las distintas organizaciones, con lo que se podría señalar como una regla básica en cuanto a la



Educación y Relaciones Públicas que, como dice Grunig, citado por Losana (2015), son “programas en los que los profesionales de las Relaciones Públicas facilitarán la comunicación entre sus organizaciones y los estudiantes y profesores”. A los que además, podría sumarse el personal administrativo y la comunidad que está al pendiente del discurrir en los espacios universitarios, como fuente de conocimiento y líderes de opinión ante los sucesos locales y nacionales.

3. Recategorización de Universidades en el Ecuador

La educación ha sido uno de los sectores fundamentales en los que se ha centrado el trabajo el estado ecuatoriano, en los últimos años. Tanto así que, dentro de la Constitución promulgada en el año 2008 por parte de la Asamblea Nacional, poniendo énfasis en la educación superior, el Art. 357 establece que “El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior, y que la distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad y otros criterios definidos en la ley” (Constitución de la República del Ecuador, 2010).

Así mismo, se establece que:

“En cumplimiento de la Disposición Transitoria Vigésima de la Constitución de la República del Ecuador, en el plazo de cinco años contados a partir de la vigencia de la Carta Magna, todas las universidades y escuelas politécnicas, sus extensiones y modalidades, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores, tanto públicos como particulares, así como sus carreras, programas y posgrados, deberán haber cumplido con la evaluación y acreditación...” Acordando también crear una nueva ley que esté acorde a los nuevos principios promulgados en la nueva Constitución, así como también a las nuevas demandas de la sociedad y del estado. (Ley Orgánica de Educación superior, 2010).



Tomando esto en cuenta, para el año 2013, todas las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador debieron estar evaluadas, siguiendo los procesos establecidos para dicho fin, por los organismos regidores de dichos procesos establecidos por el estado.

3.1 Cuerpo legal del Proceso de Acreditación

En el año 2010, la Asamblea Nacional del Ecuador, suscribe una nueva Ley Orgánica de Educación Superior, la misma que fue publicada oficialmente en octubre del mismo año. Una ley bajo la cual, las instituciones de educación superior deberán garantizar una educación de calidad hacia sus beneficiarios.

“Esta Ley regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran; determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley”.

Así mismo, en el artículo 12 de la Ley Orgánica de Educación Superior, se establecen los principios de “...autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global” (Asamblea Nacional, 2010) sobre los que se regirá el Sistema de Educación Superior.

Seguidamente, de acuerdo al artículo 13, literal **a** de la misma ley, se ponen de manifiesto las funciones del sistema, el mismo que deberá, principalmente, “Garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia” (Asamblea Nacional, 2010).

Por último, en el mismo Cuerpo Legal, en los artículos 15 y 16, se establecen los organismos que regirán el proceso para el aseguramiento de la Calidad de la



Educación Superior, siendo estos, El Consejo de Educación Superior, CES; y El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES. Así como también, los Organismos de Consulta del Sistema de Educación Superior: La Asamblea del Sistema de Educación Superior y los Comités Regionales Consultivos de Planificación de la Educación Superior.

3.2 El proceso de acreditación

Con la ley ya en vigencia, CEAACES empezó sus labores de evaluación en el año 2012 y finalizó en Noviembre del 2013. Según el informe general sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, los criterios para la evaluación fueron: Academia, Eficiencia académica, Investigación, Organización e Infraestructura.

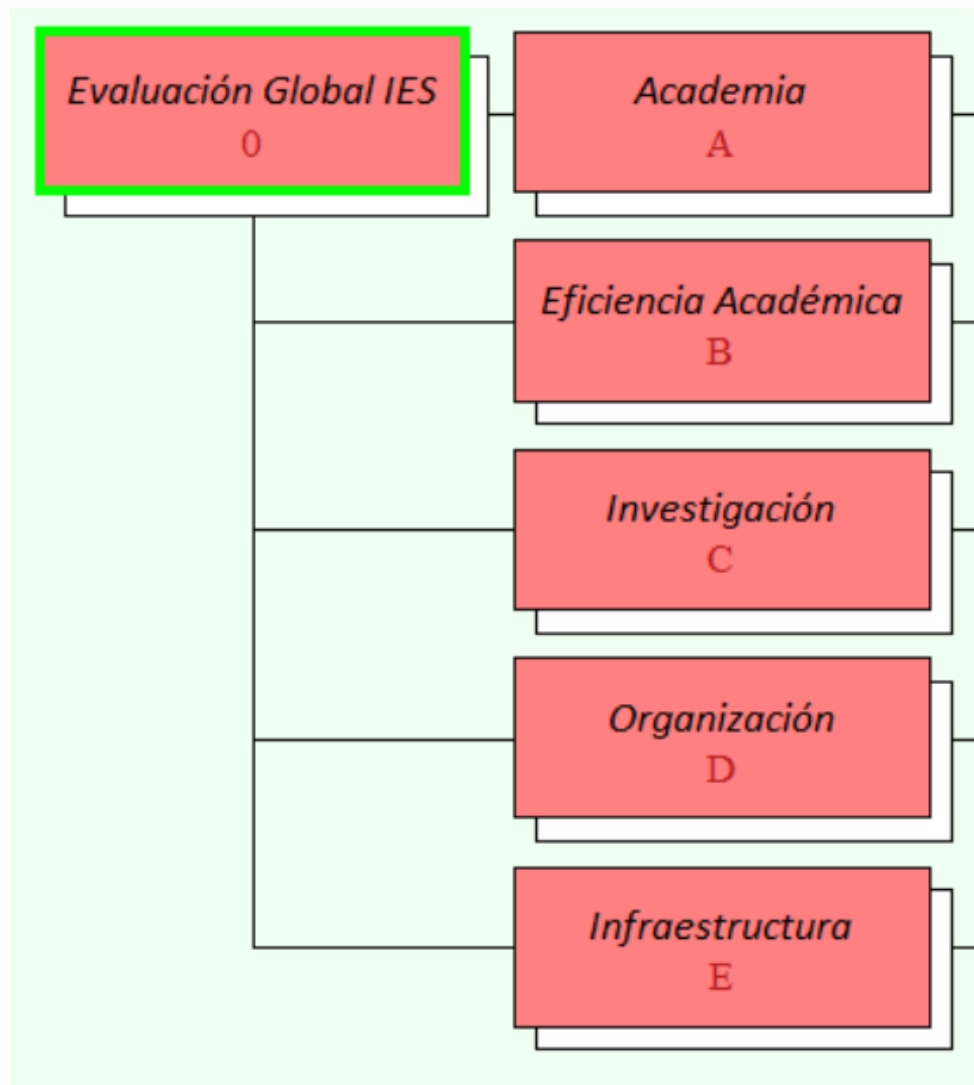
Luego de haber cumplido todas las etapas -evaluación documental, visita *in situ*, informe preliminar, fase de rectificaciones, fase de apelaciones y audiencias públicas- (Informe general sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, 2010), los resultados mostraron que, solamente tres universidades estaban en categoría A, dieciocho en categoría B, incluyendo a la Universidad de Cuenca, catorce en categoría C, y seis en D.

3.3 Modelo de Evaluación Institucional

A continuación se muestra de una manera más ilustrativa, el modelo que siguió el CEAACES para evaluar a las universidades y escuelas politécnicas.



Ilustración 1 Modelo Institucional de Pregrado y Posgrado

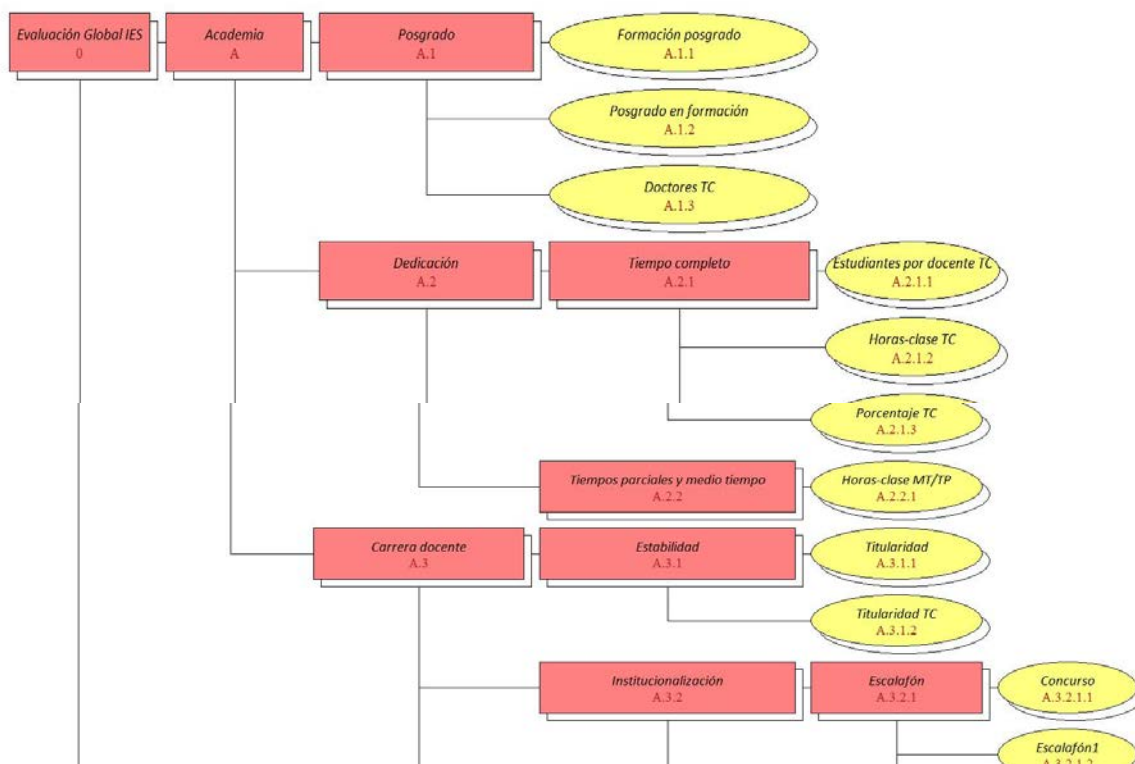


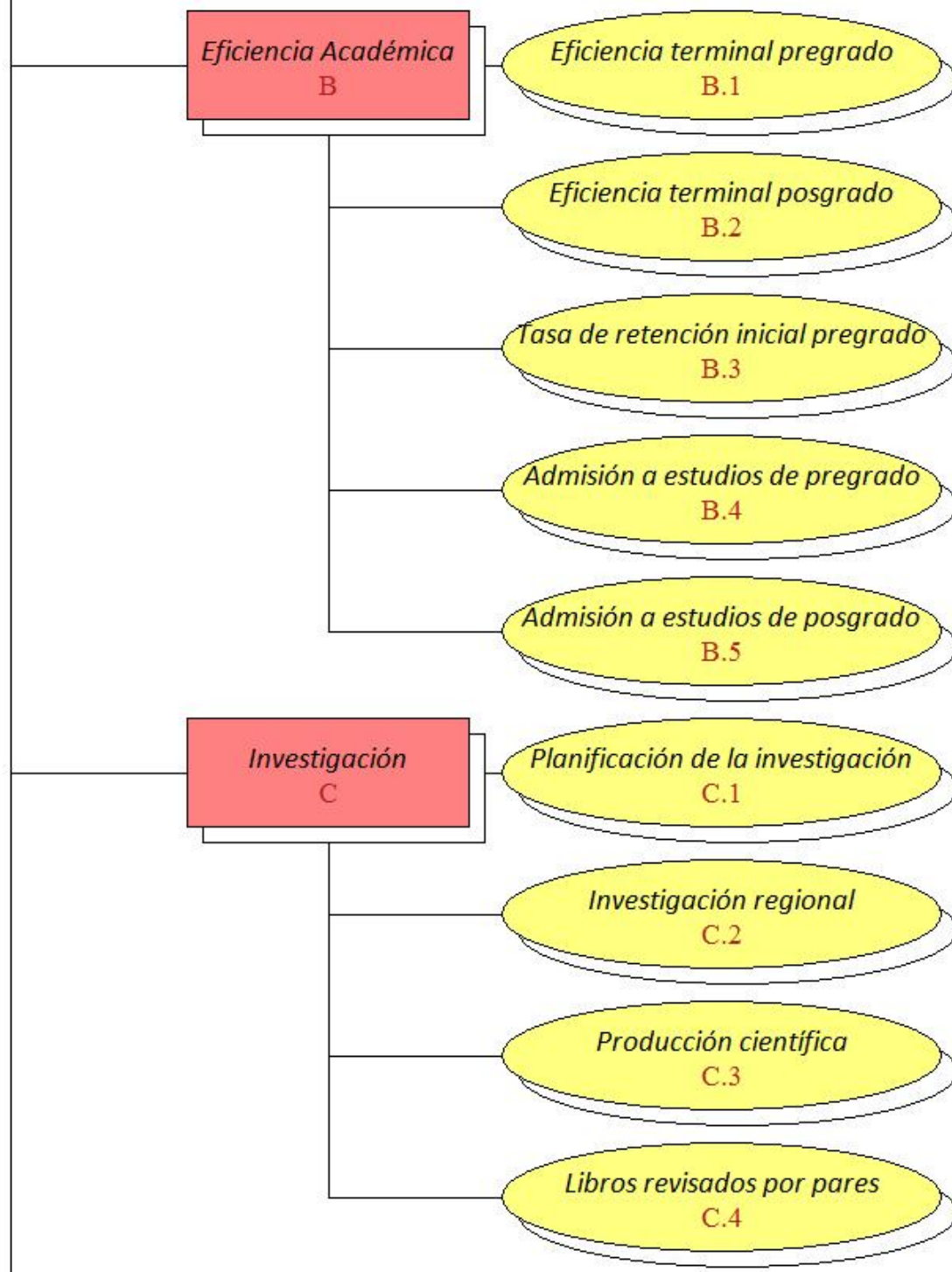
Fuente: CEAACES
Elaboración: CEAACES

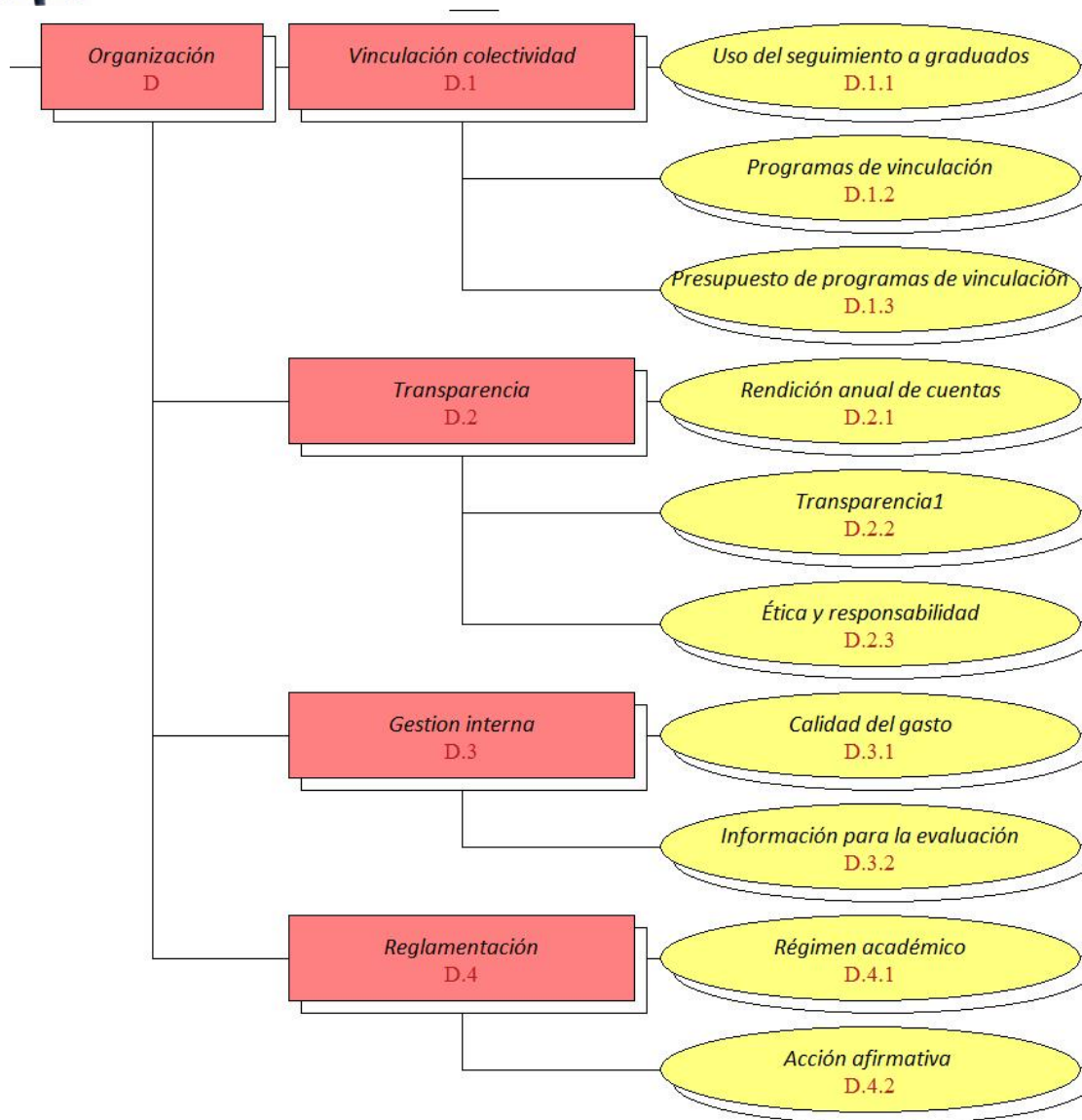


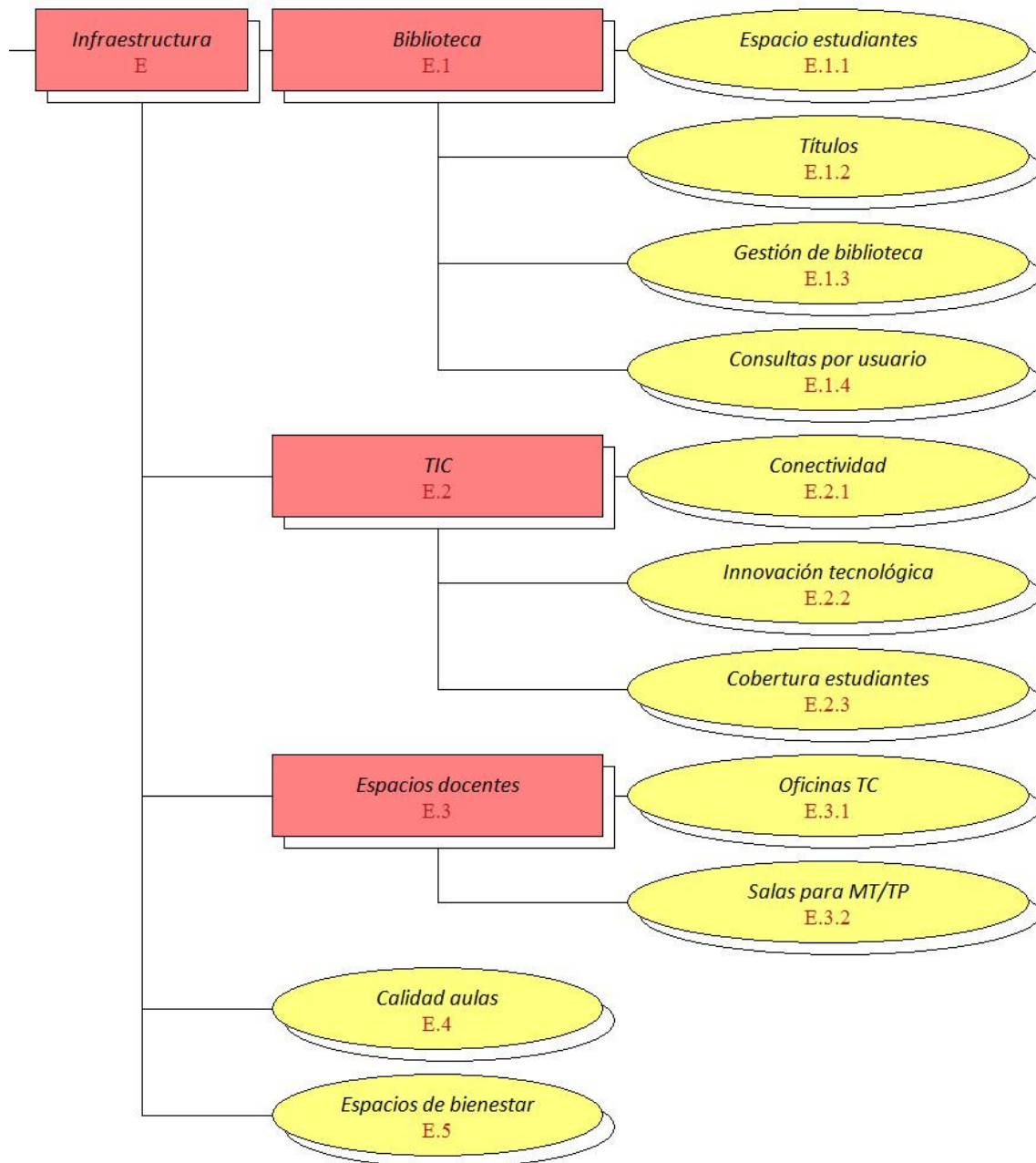
Así mismo, se presentan los indicadores que fueron calificados dentro de cada parámetro general.

Ilustración 2 Modelo Institucional de Pregrado y Posgrado









Fuente: CEAACES
Elaboración: CEAACES



4. Conceptos Básicos

4.1 Imagen Corporativa

Partiendo de una concepción básica de lo que significa imagen, podemos decir que es un esquema mental que representa ciertos objetos de la cotidianidad. Sin embargo, éste sería un concepto muy básico y simple para aportar al tema que deseamos tratar. Antes que nada, es necesario conocer cuál es el proceso que lleva a las personas a tener una imagen sobre una organización. Primero, dice Joan Costa (2015), están los rasgos característicos de determinada empresa, lo cual el mencionado autor lo llama: Objeto percibido. La segunda etapa depende si el “mensaje” llega o no al receptor, dependiendo de la fuerza del impacto y si éste concierne o no al receptor. A ésta se le denomina Percepción o filtro. Por último, pasadas estas dos etapas, ya empieza a formarse una imagen en la mente de ser que lo ha percibido. La cual es llamada imagen en potencia. (Imagen corporativa).

Sin embargo, esta “imagen en potencia”, no puede permanecer de manera absoluta con las mismas características en la mente de quien percibe. Existen entonces, dos factores que pueden alterar la permanencia de esta imagen. Por un lado, el desgaste, que puede llevar a olvidar estas características, “...lo que ocurre cuando se produce un déficit de estímulos, una incoherencia entre los estímulos recibidos o una escasa fuerza de implicación psicológica”. (Costa: 2015). Por otro lado, esta imagen puede seguir en la mente, aunque con ciertos cambios, o puede avanzar hacia ese objetivo, el de fijarse en la mente, pero de manera más lenta. (Costa, 2015, Imagen Corporativa).

Con este acercamiento, nos planteamos la cuestión principal ¿Qué es la imagen corporativa?

De acuerdo con Capriotti (2013), la homogenización de productos, acompañada de la falta de retención entre los consumidores, ha derivado en una diferenciación de productos muy difícil, por lo que la Imagen corporativa toma gran importancia



como activo intangible de la institución. Para Capriotti, las ventajas de una imagen corporativa eficiente son tres:

1. Permite vender mejor: Si la imagen corporativa de la empresa es buena, esta podrá agregar un valor más alto a sus productos que se entiende como un plus de marca. La demanda será mayor y la organización estará presente constantemente en el subconsciente de sus públicos.
2. Atrae mejores inversores: Las perspectivas de beneficio de una organización con una imagen fuerte genera confianza y permite que aquellos inversores interesados o, en el caso de la Universidad de Cuenca, pares universitarios alrededor del mundo, establezcan relaciones y alianzas de intercambio de conocimiento y educación promoviendo de esta forma la internacionalización de la Universidad.
3. Atrae Mejores trabajadores: Si una institución tiene una buena imagen corporativa esto creará una sensación de orgullo entre sus trabajadores.

Según José Daniel Barquero (2007) la imagen corporativa es la característica o conjunto de características por las que el público reconoce a la empresa y la cataloga de acuerdo a la información que cierta empresa le ha suministrado. “Es la forma o modo por la que se identifica a la organización o empresa” (p. 78).

Ahora bien, ¿De qué depende esta apreciación? Depende básicamente de ciertas características o factores que controlan la imagen corporativa. Según Thomas F. Garbett, (1998), estos son:

- 1) La realidad de la compañía misma.- Es decir, la posición de la compañía dentro de una determinada categoría, tomando en cuenta, según nos dice Garbett, su estructura, su tamaño, los servicios o productos que elabora. Pero eso no es todo. Hay que tener en cuenta una triada en cuanto a interacción importancia que se da entre empresa- público interno-sociedad. En este sentido, podemos decir entonces que se debe tomar a la



institución de una manera integral para poder definirla y darla a conocer a sus públicos.

- 2) La medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia.- Se relaciona con las actividades que realiza la empresa, ya sea prestar un servicio o vender un producto. En este caso se puede hacer noticia de manera positiva (buenos servicios o productos, o en un tema de responsabilidad social bien ejecutado) y negativo (mala calidad de sus servicios o productos).
- 3) Diversidad de la compañía.- Variedad en los productos o servicios de la compañía, pues de esta manera tendrá más flujo de mensajes al exterior y por ende más oportunidades de darse a conocer.
- 4) Esfuerzo de comunicaciones.- básicamente tiene que ver los medios comunicacionales que utilice para llegar a sus diferentes públicos. Mientras más fluida sea su comunicación, más posibilidades tendrá de hacerse conocer.
- 5) Tiempo.- Un buen proceso que lleve finalmente a forjar una buena imagen corporativa requiere de tiempo y esfuerzos durante el mismo.
- 6) Desvanecimiento de la memoria.- El público tiende a olvidar, más rápido aun cuando la empresa no se encarga de “refrescarle” la memoria. Por eso es necesario hacer un esfuerzo por mantener un flujo de comunicación constante hacia sus públicos.

4.2 Reputación Corporativa

Según Charles Fombrun, citado por Villafañe (2015), “La reputación es la unión racional y emocional entre la compañía y sus *stakeholders* o, también, la imagen neta que éstos tienen de esa compañía” (*La reputación Corporativa como factor de liderazgo*). Como podemos ver, Forbes toma a los dos términos -imagen y reputación- como sinónimos.

En cambio, Villafañe, pese a citar a Fombrun, hace una pequeña diferenciación en cuanto a imagen y reputación. En primer lugar, la imagen corporativa, dice,



“...tiene un carácter coyuntural, proyecta la personalidad corporativa, genera expectativas, y es difícil de objetivar” (*La reputación Corporativa como factor de liderazgo*, 2015). En este sentido, este autor se refiere a la imagen como la opinión personal que el público tiene sobre la empresa, en un momento determinado, y es una cuestión subjetiva que los stakeholders pueden dar. Es esto precisamente lo que lo hace difícil de objetivar.

Por el contrario, la reputación corporativa, “...tiene un carácter estructural, proyecta la Identidad Corporativa, genera valor, permite una evaluación rigurosa” (Villafañe, *La reputación Corporativa como factor de liderazgo*, 2015). En otras palabras, aquí es en donde se menciona ya la empresa en sí, sus valores, su comportamiento, las actividades que ha realizado y que han ido quedando en la mente de sus stakeholders a través del tiempo. Aquí hay un carácter objetivo, pues ya no se somete a la mera opinión personal del público, sino más bien, a la esencia de la empresa. Lo que es, lo que hace y hacia donde se proyecta.

4.3 Identidad Corporativa

De acuerdo a Norberto Mínguez Arranz (2015) la Identidad Corporativa es una parte del comportamiento de la organización y no solamente está ligada a la parte visual. “La identidad corporativa posee una dimensión esencial, pues alude a un conjunto de formas de ser y de hacer que comparten un grupo de individuos y tiene o puede tener un valor diferenciador y estratégico” (Un Marco conceptual para la Comunicación Corporativa).

Debido a esto, la Universidad de Cuenca ha consolidado, tanto su imagen y reputación a lo largo de 148 años, partiendo de su identidad corporativa y basándose en su esencia como universidad, al ser una institución que se orienta a brindar la mejor educación de calidad, mediante sus 49 carreras en diversas áreas del conocimiento, con el compromiso con la comunidad y basándose en sus valores de compromiso, transparencia, lealtad, innovación y equidad. (2015). Eso se ve reflejado en que, hasta el momento es una institución referente tanto a nivel



local, nacional e internacional. Así lo expresó el Ingeniero Fabián Carrasco, rector de la Universidad en una entrevista realizada el 18 de junio de 2015. “Yo creo que la imagen de la universidad está bien ubicada, hemos demostrado lo que somos, todas las fortalezas y creo que somos una de las mejores universidades”.

5. Comunicación y Gestión de Crisis

5.1 Comunicación Empresarial

La comunicación ha sido objeto de interpretaciones y búsquedas de una explicación desde una perspectiva física en Shanon, Lingüística de Jakobson, de teoría social antropológica-cognitiva de Moles, centrada en la interacción para Bateson y Watzlawick, centrada en la comunicación de masas para Lasswell, Lazarfeld, Berelson y Hovland, centrada en la organización desde una perspectiva estructuralista y funcional en Rogers, Daniel y Putnam o en una perspectiva sistémica de Katz y Kahn, Conrad y Costa. (Garrido, 2004, p. 37)

El mundo es un creador incesante de mensajes e información que es compartida entre los usuarios del lenguaje y que se produce como códigos que se transmiten, decodifican y producen una respuesta. A este proceso diario se le conoce como comunicación. Sin embargo, aunque todo intercambio de mensajes puede ser llamado comunicación, el estudio de los procesos y sistemas que componen a la misma ha dado como resultado la ciencia de la comunicación que entraña tanto al periodismo, relaciones públicas, comunicación corporativa y muchas más sub-áreas donde el fenómeno comunicativo es herramienta y efecto del trabajo de un profesional

5.2 La Crisis Empresarial

A medida que una empresa u organización de cualquier índole va evolucionando dentro del mercado, su imagen se va presentando con mayor fuerza en la mente de sus públicos. Esto, sumado con las exigencias y cambios, propios de dicha evolución, hace cada vez más vulnerable a la empresa. Vulnerable a situaciones



que pueden alterar su normal funcionamiento, a situaciones que pueden poner en peligro su prestigio y, en algunos casos, a desaparecer.

Según José Piñuel, citado por Jaime Fita (1999),

La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambios que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual, una organización tiene que reaccionar, comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. (p.123).

Por su parte, Manuel Palencia- Lquefter (2011), establece el concepto de crisis como “un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general" (p. 134).

5.3 Características de la Crisis

Si bien no todos los fenómenos adversos suelen presentarse de la misma manera dentro de las organizaciones, hay ciertos patrones, de manera general, que se presentan en la mayoría, y que pueden ayudarnos a establecer si se trata de una crisis o no.

1. La sorpresa siempre le es inherente.- No puede haber anticipación total de la crisis, pues cada situación negativa golpea la imagen de la institución, y si se la previera, tal afección de la imagen no existiría, por ende o habría crisis.
2. Cada crisis es distinta.- No pueden darse dos crisis totalmente parecidas
3. Toda crisis provoca una situación de urgencia, caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la afluencia de



informaciones negativas que hay que atajar. (Amaya, ¿Qué es una crisis?, 2013).

Por otro lado, Gruning (1992), señala otros factores característicos de una crisis. Estos son:

- Sorpresa
- Acciones basadas en información incorrecta o insuficiente
- Pérdida de control
- Pánico
- Enfoques a corto plazo

5.4 Tipos de Crisis

Piñuel & M.H. Westphalen, citado por Fita (1999), definen los siguientes tipos de crisis, de acuerdo a la naturaleza de los acontecimientos:

- 1) **Objetivos.**- atentado, guerra, cambio político, accidente, huelga, despido, etc.
Subjetivos.- Rumor, declaraciones polémicas de algún miembro de la sociedad de accionistas, etc.
- 2) **Técnicos.**- accidentes (químico).
Políticos.- está relacionado con la opinión (decisión política).
- 3) **Exógenos.**- ajenos al control de la empresa
Endógenos.- problemas internos de la institución.
En este último tipo de crisis, los dos factores pueden interrelacionarse, debido a que, en el caso externo, el riesgo se propaga de afuera hacia adentro, mientras que el factor interno lleva el riesgo hacia afuera, causando una inminente crisis.

Barquero (2007), por su parte advierte tres tipos de crisis que se pueden dar dentro de las diversas organizaciones:



- 1) Sucesos imprevistos o accidentales
- 2) Sucesos previsibles
- 3) Sucesos tendentes a la reconversión de la empresa

De acuerdo con esta última clasificación, el tipo de crisis por el que pasó la Universidad de Cuenca, tras el proceso de evaluación que la posicionó en categoría B, en el año 2013, es del primer tipo. Esto es porque, pese a que la Universidad conocía el proceso de acreditación que se acercaba, no estaba consciente de que podría recibir la categoría B, lo cual significaría un declive de su imagen institucional. Esto lo convierte de alguna manera un suceso imprevisto. Pues, según afirma su rector, Ingeniero Fabián Carrasco, la Universidad de Cuenca es una institución que, a pesar de tener falencias en distintos ámbitos, tiene también muchos méritos para mantenerse en categoría A. “Había que gente que dudaba, pero yo estaba seguro de que nos merecíamos categoría A, y estoy seguro que nuestra universidad está dentro de las mejores universidades”. (F. Carrasco, entrevista, 18 de junio de 2015).

Carrasco, dentro de la misma entrevista, supo manifestar que, antes que considerar una crisis, se lo consideró una oportunidad para mejorar ciertos parámetros que no estaban funcionando bien dentro de la Universidad. En cierto sentido, esto es aceptable, puesto que, la crisis tuvo ciertas características para ser catalogada como tal, pero no trascendió mucho más allá, como para haber afectado el orden interno y por ende el funcionamiento de la misma. Y aquí vale citar un pequeño fragmento acerca de la crisis como oportunidad. “Hay que pensar que no es casualidad que una civilización milenaria como la china compusiera la palabra crisis con dos símbolos que representan el peligro y la oportunidad”. (Rojas, La comunicación en momentos de crisis, 2015).

5.5 Fases de la Crisis Empresarial

Piñuel & Westphalen, citados por Fita (1999), la crisis puede evolucionar pasando por un ciclo de 4 fases o etapas, éstas son:



- 1) Fase preliminar.- Se da cuando se notan algunos precedentes (descontento de los consumidores, alertas en las cadenas de producción, manifestaciones, etc.).
- 2) Fase aguda.- Cuando es proclamada la crisis, por todas las características que ésta conlleva. Los medios de comunicación se encargan de darle una cobertura total.
- 3) Fase crónica.- En donde se empiezan a tomar decisiones para afrontar la crisis
- 4) Fase postraumática.- Se hace un balance sobre la situación vivida y si es necesario, se toman decisiones en cuanto a reestructuración interna, estrategias de comunicación, etc. (p. 130)

Mitroff & Pearse (citados por Amaya, 2013) señalan cuatro fases, fácilmente entendibles.

1. Detección de señales
2. Preparación y prevención
3. Contención de daños
4. Recuperación y aprendizaje (¿Qué es una crisis?).

5.6 El Manual de Crisis

A lo mejor en épocas anteriores, las empresas estaban menos preparadas para afrontar el tema de crisis, pero muchas de ellas han sabido reconocer hoy en día, la importancia de estar preparados para cualquier acontecimiento que pueda afectar la imagen de la misma.

La importancia de contar con un manual de crisis es simplemente imprescindible dentro de cualquier organización, puesto que, se puede evitar el impacto de la crisis. Es decir, se puede aminorar las consecuencias significativamente, ya que al estar, de alguna manera preparados para las situaciones adversas que se puedan presentar, se sabe cómo actuar y hacia dónde ir.



“Su finalidad es orientar rápidamente a los miembros del gabinete de crisis en cualquier situación difícil, e informar de forma absolutamente confidencial a los cuadros directivos y mandos intermedios sobre los procedimientos recomendados en el manual”. (Fita, 1999, p. 164).

Según este mismo autor, un manual de crisis debe contener los siguientes ítems, a fin de hacer un uso útil del mismo;

- 1) Debe ser claro, conciso y preciso, y abarcar información necesaria como, las instrucciones sobre cómo actuar en cada caso y sus variantes.
- 2) Descripción del Gabinete de Crisis y su composición: números de teléfonos de cada uno de sus integrantes, ara hacerlos más localizables.
- 3) Lista de teléfonos de todos los mandos directivos y mandos medios.
- 4) Lista de los teléfonos de todos los consultores, proveedores y colaboradores de la empresa.
- 5) Lista de teléfonos, correos electrónicos de todos los medios de comunicación, y una lista de los periodistas más conocidos dentro de la organización.
- 6) Lista de contactos de servicios (bomberos, policía, médicos, hospitales, etc.
- 7) Sumario de actividades que se realizaran en caso de que se presente la crisis.
- 8) Listado del equipo de la sala de emergencia
- 9) Instrucciones para atender llamadas telefónicas críticas
- 10) Instrucciones para el envío de mensajes escritos. Declaraciones y comunicados pre- confeccionados para las posibles soluciones.

5.7 Cómo afrontar la Crisis

José Daniel Barquero (1998), una vez que se haya recibido el impacto de la crisis, recomienda:

- 1) Analizar la situación. Saber cómo se encuentra la imagen de la organización frente a la percepción tanto interna como externa.



- 2) Planificación de una estrategia operativa. Básicamente se refiere a la toma de decisiones que se debe hacer los directores o administrativos de la empresa, frente a la situación imprevista que ha surgido.
- 3) Ejecución y desarrollo del manual de crisis ante una situación de emergencia. Poner en marcha el manual que se ha planteado antes de que haya surgido la crisis.

A pesar de que anteriormente hemos mencionado la importancia para todas las empresas de contar con un manual de crisis, la Universidad de Cuenca no ha tenido un plan de crisis específicamente creado. Ya sea porque la Universidad no ha pasado por procesos de crisis, o por la acogida y la credibilidad que tenía a nivel externo. Así lo afirma Rossana Encalada, Relacionista Pública de la Universidad en el período 2006-2012, en una entrevista realizada el 1 de junio de 2015⁴

6. El Dircom en situaciones de Crisis

Sabemos que una institución requiere no solamente de un manual, ni de ciertas herramientas para poder enfrentar una situación de crisis. Necesita también, un grupo humano capaz para hacer frente a cualquier situación que amenace con cambiar el curso normal de las actividades de la empresa. Sin embargo, este grupo humano, debe ser competente dentro del área comunicacional, específicamente hablando.

Es aquí donde podemos hablar ya del Dircom, o director de comunicación. Y es que en los últimos años se ha venido haciendo más fuerte este término dentro del ámbito de las Relaciones Públicas. Vamos, pues a ver con más claridad lo que es un Dircom.

Costa (2015), define al Dircom en tres simples palabras: estratega - generalista - polivalente. Solo tres palabras, pero cada una con un significado bastante amplio pero claro, que nos llevan a formarnos una idea global.

⁴ Ver anexo 3. Tabla de Audios.



Un Dircom, es estrategia, porque su rol comprende el desarrollar estrategias (medios para alcanzar objetivos), y no solamente comunicar. Es decir, el dircom debe actuar, crear, desarrollar y ejecutar procesos que lleven a conseguir los objetivos planteados por la empresa.

Es generalista, porque para trabajar, debe tomar en cuenta todo el contexto de la empresa, todas sus partes, su versión holística. "...se ocupa en concreto de lo que es más general, universal y permanente que hay en la empresa, y que se inscribe en su área institucional: el liderazgo del Presidente, el proyecto corporativo y la Imagen Pública de la empresa o de la Institución" (La especificidad del dircom, 2015).

Finalmente, un Dircom es polivalente, y aquí se detallan las actividades que debe realizar en su rol de director de comunicación: "define la política y la estrategia de comunicación, el modelo de la Imagen; es colaborador directo del Presidente y del Consejo de Administración; miembro del staff de estrategias, del Gobierno Corporativo, de Responsabilidad Social y del Gabinete de Crisis" (La especificidad del Dircom, 2015).

Resumiendo, un dircom es una pieza vital dentro de cualquier institución que tenga como meta alcanzar el éxito dentro del mercado en el cual se desempeñe. Su puesto está al lado de los altos mandos, pues es desde ahí donde salen las decisiones, para que el Director de Comunicación planifique y desarrolle las estrategias de la empresa, más aún si de situaciones de crisis se trata. Pues es aquí en donde el trabajo del dircom suele ser muy necesario, ya que la imagen de la institución se vuelve vulnerable, "...Pero ese riesgo no debe preocuparle si el Director de Comunicación ha diseñado un Plan Estratégico que sepa prever qué hacer y qué decir en situaciones de emergencia" (Bisquert, La Comunicación en situaciones de crisis, 2003).

7. Comunicación Estratégica

La comunicación estratégica es "la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una



relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos” (Tironi & Cavallo, 2004, p 27), lo que se traduce en una imagen corporativa positiva ante los públicos. Es difícil hablar de comunicación estratégica sin hablar de imagen corporativa al mismo tiempo. Ambas partes de una empresa están íntimamente ligadas. La primera es la ciencia que marca el ritmo y el camino adecuado para que la segunda esté correctamente posicionada y para que la relación con los públicos sea cercana. En todas las instituciones es común escuchar hablar sobre las estrategias que se realizan para mantener la buena imagen de la misma, el “Plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización” (Garrido, 2004, p.82), que no es solo comunicación, es todo un despliegue de herramientas y pasos que permitan al comunicador mantener a su empresa u organización como líder en el mercado.

Por ello, para poder analizar lo que es la comunicación estratégica, factores tales como las Tecnologías de comunicación e información, los diversos públicos a los que es necesario dirigirse, el nivel de liderazgo y la personificación del líder en la institución, entre otros, son necesarios de tomar en cuenta.

7.1 Liderazgo

Un factor importante a tomar en cuenta para la comunicación estratégica es el líder. La persona encargada de llevar el liderazgo en una institución será el encargado de “... conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor a través de la calidad como estrategia competitiva, donde las personas son el principal factor de cambio” (Meyer et al. 2009, p.213)

Un liderazgo adecuado procura un ambiente igualmente adecuado por lo que el rendimiento de los trabajadores y de los estudiantes, en el caso de la universidad, mejora notablemente. El líder de la organización se convierte en el punto donde se concentra toda la atención de los públicos de la institución así como también es el



foco de atención de los públicos durante la crisis, por lo que se vuelve fundamental en cualquier estrategia de comunicación contar con un líder adecuado.

En el caso de la Universidad de Cuenca el liderazgo recae sobre el rector, quien debe encargarse de llevar adelante a la organización y convertirse en el eje central de la institución.

La tecnología continúa avanzando con el pasar del tiempo. El trabajo del comunicador va variando y se va modernizando en consonancia con el desarrollo tecnológico y la digitalización. Estos avances han creado nuevas formas de comunicación que hace diez o veinte años no existían. Vías de encuentro con los públicos que se abren a diario y que obligan a los profesionales del área a fomentar su creatividad.

La comunicación se vuelve casi instantánea y es necesario agilizar los procesos de respuesta y de producción de la información, por lo que las estrategias tienen que ser más eficientes y tener un enfoque que incluya los nuevos desafíos que impone la tecnología.

7.2 Integración

“El fin específico de la comunicación organizacional es integrar a la institución en torno a su identidad” (Tironi & Cavallo, 2004, p 138). Una empresa que promueva la unidad y que se proponga identificar a su público interno con la imagen de la misma es una empresa que logrará fortalecer su participación y el reconocimiento de los consumidores de servicios o productos.

El objetivo de la comunicación estratégica entonces, sería dotar de vitalidad a la empresa desde sus elementos más básicos hasta aquellos que resultan más evidentes. Es una especie de ataque integral que toma en cuenta varios componentes y que formula principios de acción que afectan directamente a toda la institución y que modificarán ciertas unidades de comportamiento, cultura y



modelo de negocio sin que esto conlleve el cambio total de la esencia de una empresa, salvo en determinados casos donde sea necesario.

7.3 IACE⁵:

“El IACE o ROPE todavía se usa actualmente en Relaciones Públicas, y lo podemos aplicar como un proceso importante en comunicación estratégica” (Salas, 2011, p. 239). Se trata de los pasos básicos que cualquier profesional de las Relaciones Públicas debe incluir en su trabajo diario y más aún en el proceso de elaboración de estrategias. En primer lugar la investigación, una parte importantísima de la comunicación que muy pocas veces es utilizada, ya sea por falta de recursos o tiempo, pero que si fuera empleada ahorraría problemas y bajas en el consumo de servicios o productos a largo plazo. Por medio de ésta se conoce al público objetivo, sus preferencias y la opinión que tiene de la institución. Información de vital importancia si lo que se busca es acercarse al target.

Seguidamente, tenemos la Acción, donde las estrategias toman forma y que parte de la investigación. La comunicación el momento en que además de hacer efectivas las estrategias se hace prioritario darlo a conocer a la comunidad. Por último, la Evaluación. No siempre las estrategias son adecuadas y en ciertos casos se vuelven obsoletas con el tiempo, pero es imposible saberlo si no son evaluadas constantemente para mantener y elevar la reputación de la organización.

7.3 La Opinión Pública y los Medios de Comunicación

Primero, los medios han crecido y han cambiado casi tanto como los PR. Los medios son y serán uno de las principales herramientas de un Dircom para dar a conocer a su empresa. Los medios de comunicación de masas, tienen mucho poder al momento de comunicar, por ende las organizaciones deben tenerlos cerca para cuando se los necesite. Según Flavia Freidenberg, en su artículo “Los

⁵ Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación acuñadas por John E. Marston en su libro Relaciones Públicas Modernas.



medios de Comunicación de Masas: ¿También son actores?” los medios de comunicación son una parte importante en la creación de la opinión pública, pues su rol es el de informar, socializar e influenciar en las actitudes de la gente. (2015).

Pero ¿Qué son los medios de comunicación de masas? Según Freidenberg, “los medios de comunicación de masas pueden ser considerados como extensiones de las propias facultades sensoriales del individuo o como el sistema nervioso de la comunidad en que se encuentran”. (2015). Han evolucionado y se han diversificado provocando un cambio en el paradigma de la comunicación corporativa. Desde el tradicional periódico, pasando por la televisión y terminando en lo que hoy conocemos como comunicación 2.0 y hasta 3.

Lasswell, (citado por Freidenberg, 2015), define el rol de los medios de comunicación desde tres premisas.

- 1) Vigilancia.- Se apega al mero hecho de recoger información acerca de la realidad de la sociedad, procesarla e informarla.
- 2) Correlación.- ya no solamente transmite, sino que interpreta la información y brinda al público las herramientas y conocimientos necesarios para entenderla.
- 3) Transmisión de la herencia cultural.- Básicamente el transmitir la cultura de la sociedad a generaciones venideras. Su historia, sus valores, etc.

Sin embargo, estos son solo los principales roles de los medios de comunicación. Hay muchos otros, entre los que tenemos, como lo menciona la misma autora, “diversión, entretenimiento, servir al sector económico, etc.”. (2015).

Segundo, la opinión pública es la forma con de ideas, conceptos y hasta formas de interacción social, tomados por las personas desde los medios de comunicación de masas.

Según José María Rubio Ferreres, Profesor titular del Departamento de Filosofía II de la Universidad de Granada - España, en su artículo “Opinión pública y medios de comunicación. Teoría de la agenda setting”, definir la opinión pública es un



caso complejo porque no atañe solo a las creencias o percepciones de la gente, si no que ésta se puede considerar como “como un tejido social que refleja la cultura, los valores y las instituciones y que se propaga a través de los múltiples canales de comunicación social”. (2009).

Y es justamente aquí donde entra la relación mutua entre medios de comunicación y opinión pública, muy importante para tener en cuenta por parte de las organizaciones, quienes deben tener muy de cerca estos dos factores básicos que ayudan a la interacción con sus stakeholders. “... Son una forma y un espacio de integración social” (Tironi & Cavallo, 2004, p 175).



CAPÍTULO 2. Comunicación en la Universidad de Cuenca

2.1 Imagen Institucional de la Universidad de Cuenca:

- **Logo:**



- **Escudo:**



- **Eslogan:** Desde 1987 – Yo Soy U de Cuenca – Educamos para el desarrollo
- **Facebook:** facebook.com/ucuenca
- **Twitter:** @udecuenca
- **Web:** <http://www.ucuenca.edu.ec/>
- **Mail:** centro.info@ucuenca.edu.ec

2.2 Etapas de Comunicación de la Universidad de Cuenca

La Universidad de Cuenca, que tiene más 14000 estudiantes matriculados provenientes de toda la región, cuenta con una Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación. La misma, se encarga de promover y mantener la imagen



corporativa de la institución, informar a los diferentes públicos con los que mantiene relación y crear estrategias de difusión.

Para situarnos en el contexto comunicativo que atravesó la Universidad de Cuenca durante la crisis, se debe entender que la Dirección de Comunicación pasaba por una etapa de transición por lo que en el 2013 no había estabilidad en la misma, por ello se realizaron entrevistas a los dos directores anteriores y a Rebeca Harris (actual directora del área).

Ilustración 3 Directores de Comunicación de la Universidad de Cuenca



Fuente: Autoras
Elaboración: Autoras

2006-2012

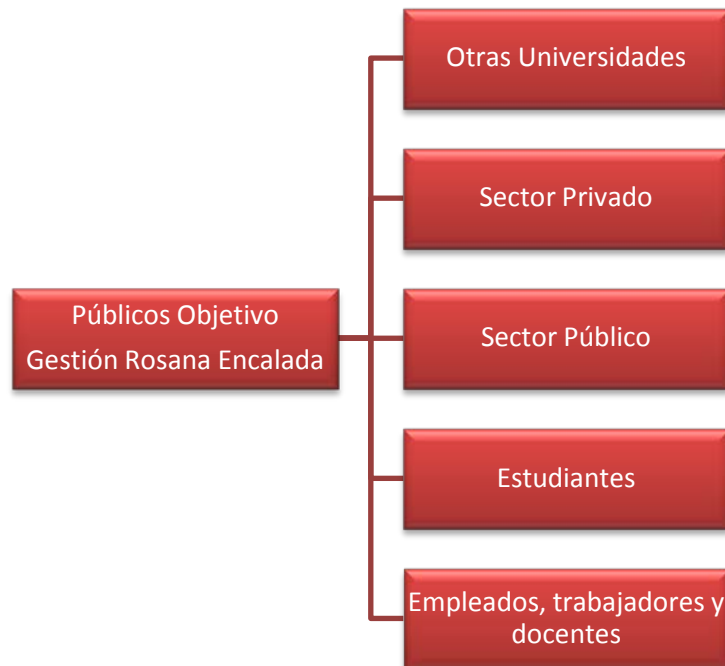
En el caso de Rosana Encalada, la Universidad estuvo en una etapa de calma ya que la categoría que le fue asignada por CEAACES en el 2009 fue “A”. De acuerdo a la comunicadora, durante su gestión, el uso de medios digitales no era habitual y utilizaban los medios tradicionales, por ejemplo las ruedas de prensa.⁶ La propia importancia social de la Universidad permitía que la convocatoria siempre fuera positiva. Por otro lado, en cuanto a gestión de crisis, la unidad no tenía ningún protocolo ni tenían ningún método de medición de imagen.⁷

⁶ Ver anexo 3. Tabla de Audios.

⁷ Ver anexo 3. Tabla de Audios.



Ilustración 4 Públicos según Rosana Encalada.



Fuente: Rosana Encalada
Elaboración: Autoras

2013

Juan Pablo Vintimilla se encargó de la Unidad de Relaciones Públicas en el período comprendido entre marzo y agosto de 2013. Durante su gestión, contaron con la asesoría de un experto en comunicación política que era quien monitoreaba la imagen institucional, sin embargo, no había ningún otro método de evaluación del trabajo de comunicación de la Universidad. No hubo una delimitación de públicos objetivos y por lo tanto no existían estrategias ni un plan de comunicación establecido.⁸

⁸ Ver anexo 4 . Entrevista a Juan Pablo Vintimilla.



2013-actual

Rebeca Harris, actual Directora de Comunicación, ha establecido su propio método de trabajo. “La Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación está encargada de coordinar y apoyar actividades de difusión y visibilización que permitan mostrar y posicionar a la Universidad de Cuenca.” Informe de gestión 2014, p. 227. De acuerdo a dicho informe, la Unidad de Relaciones públicas ha tenido una evolución significativa en comparación al año 2013 en cuanto a difusión digital.

En la Unidad trabajan 6 comunicadores y un diseñador gráfico.

La Unidad de Comunicación, de acuerdo al informe de gestión 2014 realiza las siguientes actividades⁹:

- Cobertura y publicación de evento en medios digitales y escritos
- Estructura de sitios Web institucionales
- Publicación de notas en el noticiero digital de la Universidad.
- Lanzamiento de la campaña Alumni para graduados de pregrado.
- Lanzamiento del portal de publicaciones de la Universidad de Cuenca.
- Coordinación del I Encuentro de Acreditación y Evaluación Universitaria para América Latina y el Caribe.
- Lanzamiento de la aplicación móvil actualizada de la Universidad de Cuenca.
- Diseño y Coordinación para la implementación de la señalética institucional.
- Medición de incidencia mediática en medios convencionales.

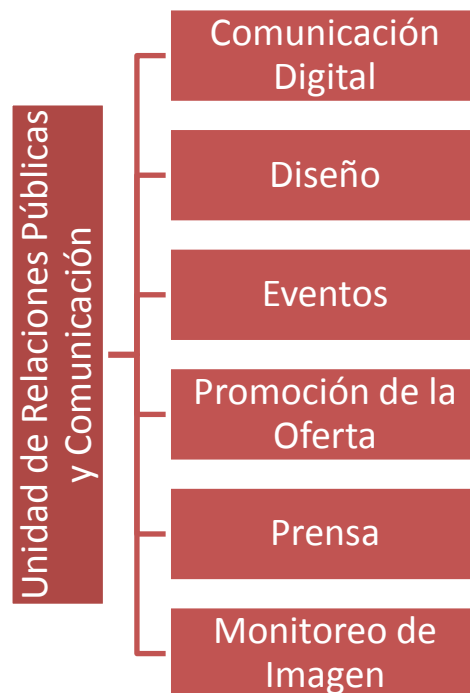
⁹ Tomado del informe de gestión 2014 de la Universidad de Cuenca.



- Implementación del Centro de Información de la Universidad.
- Manejo de redes sociales y página web de la Universidad.

De acuerdo a las Actividades antes descritas se puede decir que la Unidad de Relaciones Públicas tiene la siguiente disposición:

Ilustración 5 Actividades Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación.



Fuente: Informe de Gestión 2014.
Elaboración: Autoras

4. Públicos de la Universidad de Cuenca¹⁰:

La Unidad de Relaciones Públicas se enfoca en potencializar las herramientas de la Universidad, así como crear nuevas formas de relacionarse con sus públicos.

¹⁰ De acuerdo a la grabación de Rebeca Harris, Relacionista Pública de la Universidad de Cuenca. Ver anexo 3. Tabla de Audios.



Ilustración 6 Públicos Objetivo de Acuerdo a Rebeca Harris.



Fuente: Rebeca Harris

Elaboración: Autoras



CAPÍTULO 3.

Percepciones de los públicos de la Universidad de Cuenca frente a la crisis de recategorización

Es indispensable recurrir a los actores directos de la Universidad para recopilar sus opiniones frente al proceso de recategorización que vivió en el año 2013

En el público interno, se busca conocer la opinión de las autoridades, así como las acciones que se llevaron a cabo, luego de recibir la noticia.

Se busca además, tener una postura de los estudiantes, que son parte fundamental de una institución, y saber en qué medida, la nueva categoría de la Universidad los afectó.

Y por supuesto, también la percepción de una parte de su público externo.

Con todo esto, lo que queremos es formar una visión general de lo que fue el proceso de recategorización de la universidad de cuenca y cómo y en qué medida, los diversos públicos se involucraron en el mismo.

3.1 Público Interno

3.2 Autoridades

En las entrevistas realizadas al Rector, Vicerrectora y a 4 Decanos¹¹, como autoridades de la Universidad de Cuenca, se ha podido evidenciar una misma postura frente a la recategorización de universidades llevada a cabo por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación superior CEAACES.

- Rechazo al modelo de evaluación
- Malestar al recibir la noticia de la nueva categoría de la Universidad
- Falencias de la Universidad de Cuenca frente a la re categorización
- Acciones emprendidas frente a la nueva categoría de la Universidad

¹¹ Ver anexo 3. Tabla de Audios.



- El sentido de oportunidad para mejorar de la crisis
- La comunicación como un eje fundamental dentro del proceso de re categorización.

1. Rechazo al Modelo de Evaluación

El 100% de nuestros entrevistados rechazan el modelo de evaluación planteado por el CEAACES, y según ellos, no era el correcto. Puesto que, en principio no se sabía con claridad cuáles eran las “reglas de juego”. Luego, el equipo de evaluación del CEAACES, no estuvo preparado para la evaluación, pues, recalcan, el modelo tenía ciertas falencias, sobre todo en las curvas de utilidad. Un ejemplo claro fue que, en cuanto a retención de estudiantes de la Universidad, es decir aquellos que obtienen el título universitario era mayor al porcentaje base planteado por el organismo evaluador, sin embargo con las curvas de utilidad, la calificación fue de cero, apunta Silvana Larriva, vicerrectora de la institución¹².

Otro de los puntos que generaron rechazo, fue el hecho de que la Universidad no haya sido considerada como una universidad inclusiva y que cuenta con diversas áreas de formación para sus estudiantes.

Además, dicen, el tema de la evaluación en sí, no fue in situ, es decir, no se recorrieron instalaciones, no se hicieron evaluaciones a estudiantes, docentes, etc., para obtener la calificación final. Todo el proceso se lo hizo desde una solo lugar y revisando únicamente documentos.

2. Malestar al recibir la noticia de la nueva categoría de la Universidad

La nueva categoría de la Universidad de Cuenca (B), fue motivo de desazón entre sus autoridades, pues, si bien había algunas dudas, la mayoría esperaba que la universidad permanezca en categoría A, tal como cuando la evaluó el anterior organismo CONEA¹³, en el año 2009.

¹² Ver anexo 3. Tabla de Audios.

¹³ Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación.



Así lo expresan sus principales autoridades, Ing. Fabián Carrasco, rector y Dra. Silvana Larriva, vicerrectora.

De acuerdo a todas las opiniones recopiladas, la Universidad de Cuenca tiene falencias, pero también tenía – y ahora tiene aún más- méritos para ser considerada como una universidad categoría A, porque es una universidad completa, que tiene áreas de salud, ciencias sociales, artísticas, y mucha vinculación con la comunidad. Además de ser una universidad inclusiva, regional y referente de educación de calidad, tanto a nivel local como nacional.

3. Falencias de la Universidad de Cuenca frente a la recategorización

Si bien el rechazo al proceso de re categorización por parte de la Universidad de Cuenca fue determinante, sus autoridades concuerdan en que también tiene muchas fallas que deben ser mejoradas para pedir una nueva evaluación. Una falla clara que todos están de acuerdo, es el hecho de que la Universidad no haya tenido debidamente documentados todos sus procesos, como por ejemplo el de Vinculación con la Comunidad, Investigación, Profesores con título de 4to nivel, registrados en el SENESCYT; y los libros publicados.

Según Silvana Larriva, este fue un grave error porque la Universidad confió en la buena reputación y prestigio que ha formado a lo largo de muchos años de brindar una buena educación a sus estudiantes, y no creyó necesario documentar sus proyectos. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados recalca que es más importante el hacer antes que el documentar lo que se hace.

Otro punto en el que la Universidad obtuvo un bajo puntaje, según Silvana Larriva, fue en inversión en equipamiento en las aulas, como la falta de internet, computadoras, etc.

El exceso de número de estudiantes por aula, fue también lo que le dio a la Universidad una nota negativa, según las autoridades entrevistadas, pero al mismo tiempo alegan que, al ser ésta una universidad pública,



la demanda de estudiantes es cada vez mayor, por lo que fue imposible cumplir con ese parámetro.

4. Acciones tomadas frente a la nueva categoría de la Universidad

Lo primero que se hizo, según Fabián Carrasco¹⁴, rector de la Universidad, fue difundir la idea de que la Universidad fue mal calificada. Según él, se trató de dar a conocer las virtudes que tiene la Universidad de Cuenca para que sus estudiantes se sientan tranquilos.

Además, anota, que se evaluó detenidamente el modelo de evaluación aplicado y se evidenciaron ciertos errores, posteriormente se enviaron las observaciones de la Universidad al CEAACES.

Pero el punto más importante que se llevó a cabo, según nos cuenta nuestros entrevistados, fue el de desarrollar un plan de mejoras¹⁵ para la Universidad, mismo que fue planteado por el organismo evaluador, luego de realizar el proceso. Este plan de mejoras se está ejecutando hasta el momento y está dividido en 4 áreas: Docencia, Investigación, Vinculación con la comunidad y Gestión, según el documento que hemos recibido del área de planificación de la Universidad.

5. El sentido de oportunidad para mejorar luego de la crisis

Según las opiniones recopiladas, no se llegó a una crisis en sí, más bien se lo tomó como una oportunidad para mejorar ciertos aspectos que faltaban. Según ellos, la Universidad está trabajando día a día para no solo salir de la categoría B, sino para brindar un mejor servicio y beneficios a los estudiantes, docentes, etc.

¹⁴ Ver anexo 3. Tabla de Audios.

¹⁵ Ver anexo 8. Plan de mejoras.



6. La Comunicación como un eje fundamental dentro del proceso de re categorización.

Nuestros entrevistados concuerdan en que la comunicación es un factor importante dentro de este tipo de procesos, y lo fue más aun, en el año 2013, cuando a universidad paso un mal momento en el tema de re categorización.

Según ellos, fue necesario mantener una comunicación abierta hacia los diferentes públicos, a través de diversos canales de la universidad – página web, carteleras, etc. Además, recalca la mayoría de los entrevistados, que se hicieron reuniones con los profesores, y también con los estudiantes para informales lo que estaba pasando.

Concuerdan también que las campañas realizadas por el área de comunicación para informar a la ciudadanía en general, la opinión que tenía la Universidad de Cuenca frente al proceso de re categorización, fue importante.

Para Santiago Carpio, decano de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad¹⁶, la información que provenía de la administración central –rectorado y vicerrectorado- era clave para alinear a la información que se daría en cada una de las facultades.

Sin embargo, y como último punto, la mayoría de nuestros entrevistados concuerda en que, si bien la comunicación es necesaria, ésta debe ser llevada a cabo por un técnico en esta área, ya que la mayoría de facultades tienen asignados a esta tarea, a los mismos profesores, quienes hacen las veces de comunicadores.

¹⁶ Ver anexo 3. Tabla de Audios.

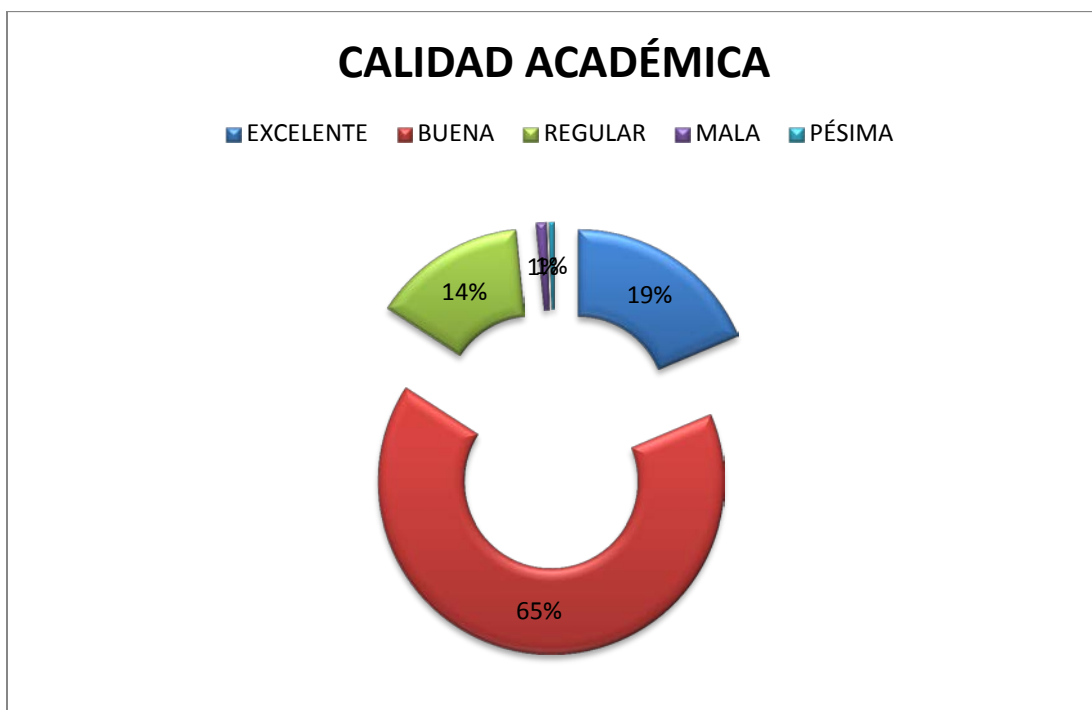


3.3 Estudiantes de la Universidad de Cuenca

A los estudiantes de la universidad, seleccionados anteriormente por una muestra¹⁷ se les realizó preguntas acerca de la Universidad, y la recategorización de la misma. Los resultados se muestran a continuación:

¿Cuál es su percepción acerca de la calidad académica de la Universidad de Cuenca?

Gráfico 1 Calidad Académica de acuerdo a estudiantes de la Universidad de Cuenca.



Fuente: Estudiantes Universidad
Elaboración: Autoras.

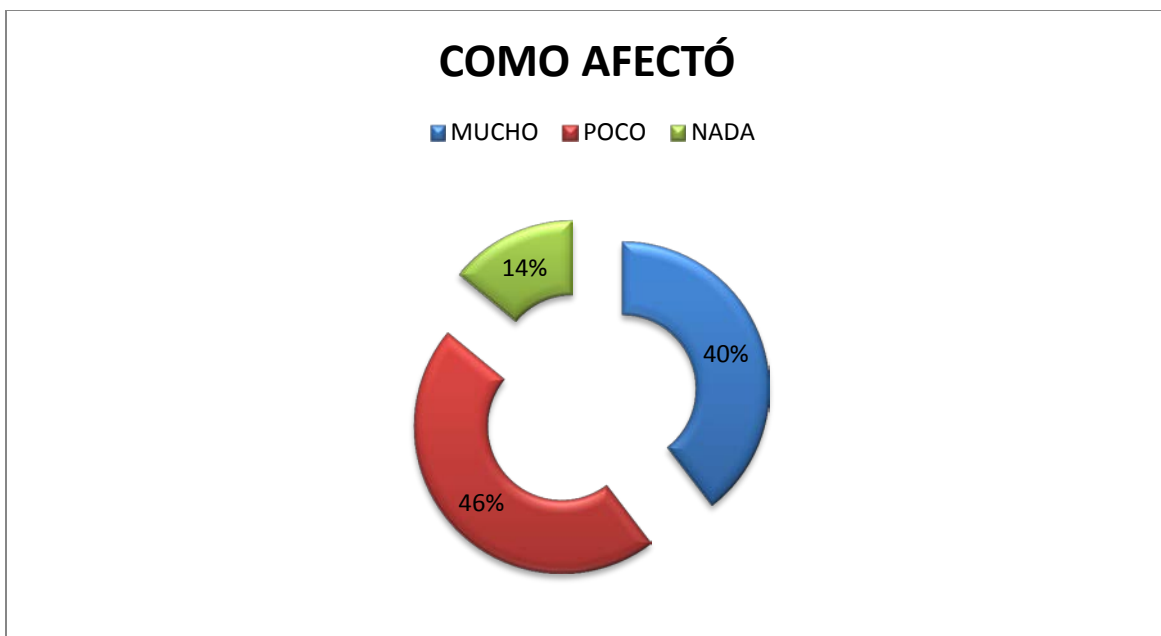
¹⁷ Ver página 15. Metodología.



Solamente el 19% de los encuestados opina que la calidad académica de la Universidad es excelente. Con una mayoría del 65% opina que es buena, mientras que el 14% dicen que es regular. Un mínimo porcentaje dicen que la educación es mala y pésima, con un 1% en cada caso.

¿Cómo considera que le afectó como estudiante de la Universidad, la nueva categoría de la institución (B)?

Gráfico 2 Grado de Afectación de la nueva categoría de la Universidad de Cuenca a sus estudiantes.



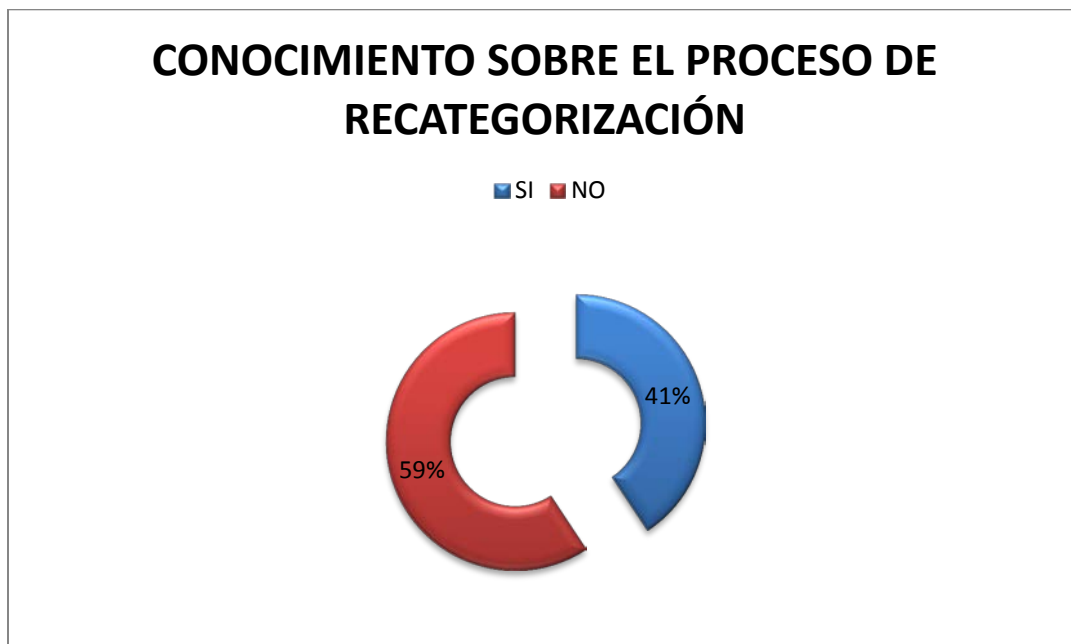
Fuente: Estudiantes de la Universidad
Elaboración: Autoras.

El 40% dice que le afectó mucho la categoría B de la institución, mientras que la mayoría del 46% opina que le afectó poco. El 14% dice que no le afectó en nada.



¿Conocía usted sobre el proceso de Recategorización con el que CEAACES evaluó a la Universidad de Cuenca en el año 2013?

Gráfico 3 Grado de conocimiento del Proceso de Recategorización en los Estudiantes



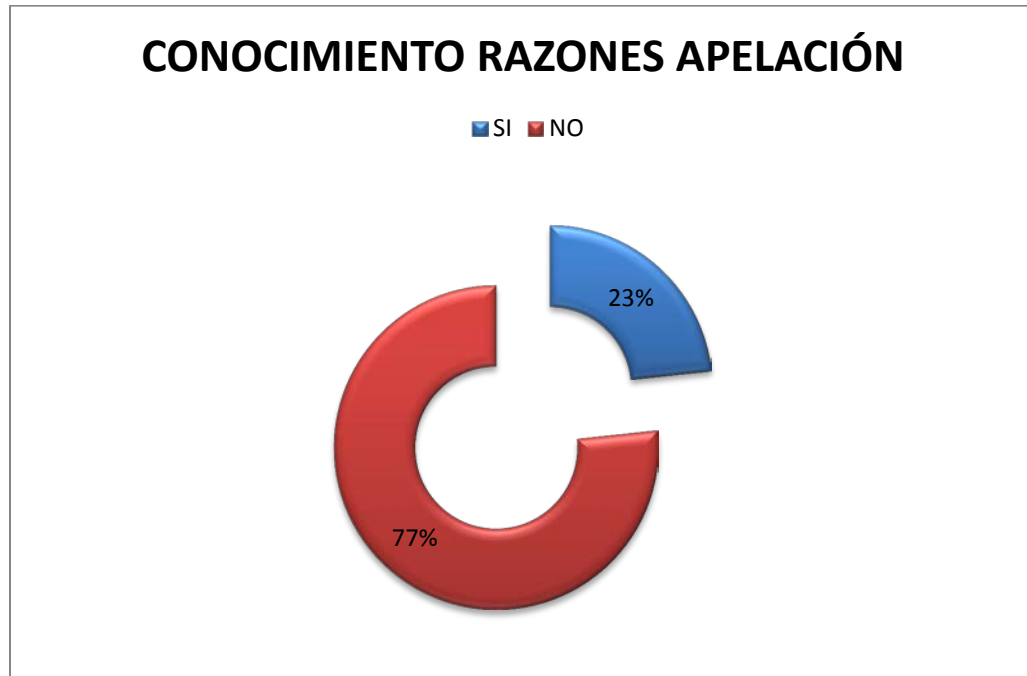
Fuente: Estudiantes de la Universidad.
Elaboración: Autoras.

El 59% de los encuestados asegura haber conocido el proceso de recategorización que vivió la Universidad en el año 2013. Mientras que el restante 41% dice no conoció sobre el mismo.



¿Conoce las razones por las cuales la Universidad de Cuenca apeló a la nueva categoría dada en el proceso de re categorización?

Gráfico 4 Grado de conocimiento de las Razones de Apelación a la nueva Categoría de la Universidad.



Fuente: Estudiantes de la Universidad.

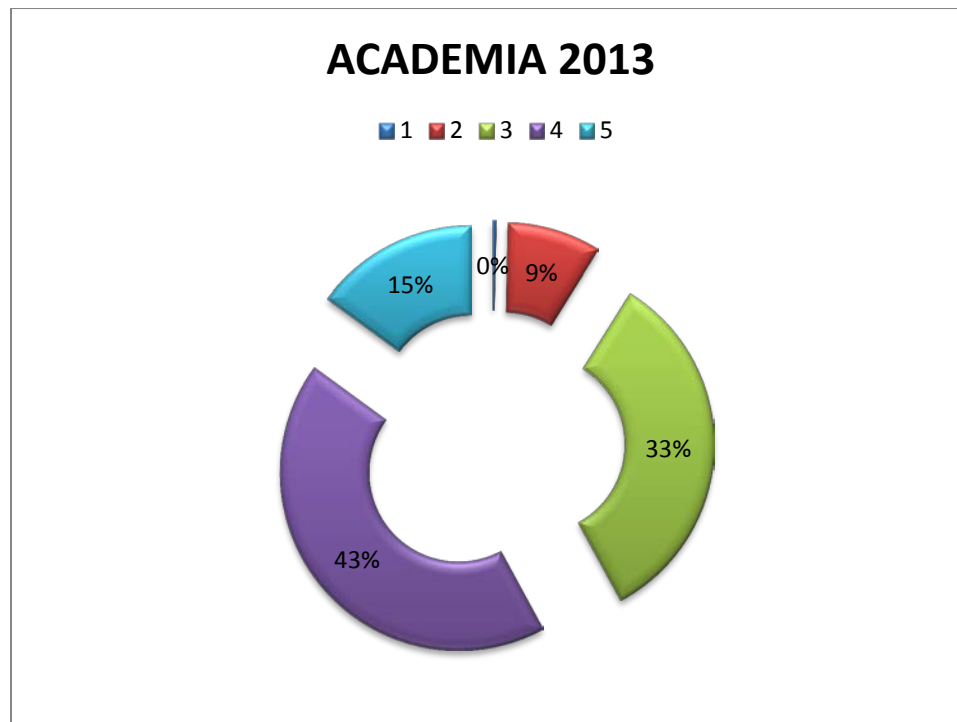
Elaboración: Autoras.

Un notable 73% dice no conocer las razones por las que la Universidad de Cuenca apeló la nueva categoría que había recibido, mientras que apenas el 23% asegura conocer dichas razones.



De acuerdo con los siguientes criterios evaluados por el CEAACES a las universidades del país, ¿Qué calificación cree usted que tenía la Universidad de Cuenca en el año 2013? Califique en una escala de 1-5, donde 1 es lo mínimo posible y 5 la mejor calificación.

Gráfico 5 Calificación en Academia por parte de los estudiantes de la Universidad en 2013.



Fuente: Estudiantes Universidad.
Elaboración: Autoras.

El 43% de los estudiantes califican a la parte académica de la Universidad con un 4, el 33% califica con 3, el 15% le da una calificación de 5. El 9% le califica con 2, y un 0% le da un 1.



Gráfico 6 Calificación en Eficiencia Académica por parte de los estudiantes de la Universidad en 2013.



Fuente: Estudiantes de la Universidad.

Elaboración: Autoras

El 49% le da una calificación de 4 a la eficiencia académica, el 28% le califica con 3, el 15% le da un 5. El 7% le califica con 2, y el 1% le da una calificación de 1.



Gráfico 7 Calificación en Investigación por parte de los estudiantes de la Universidad en 2013.



Fuente: Estudiantes de la Universidad.
Elaboración: Autoras

En el tema de investigación, el 58% le da una calificación de 38%, mientras que el 32% le da una calificación de 3. El 15% le califica con 2, el 11% le da un 5, y por último, apenas el 4% le da una calificación de 1.



Gráfico 8 Calificación en Organización por parte de los estudiantes de la Universidad en 2013.



Fuente: Estudiantes de la Universidad.
Elaboración: Autoras

En este gráfico, el 41% le da una calificación de 4, el 33% le da un 3, mientras que el 14% le da un 4. El 9% le califica con un 2, y solo el 3%e a un 1.



Gráfico 9 Calificación en Infraestructura por parte de los estudiantes de la Universidad en 2013.

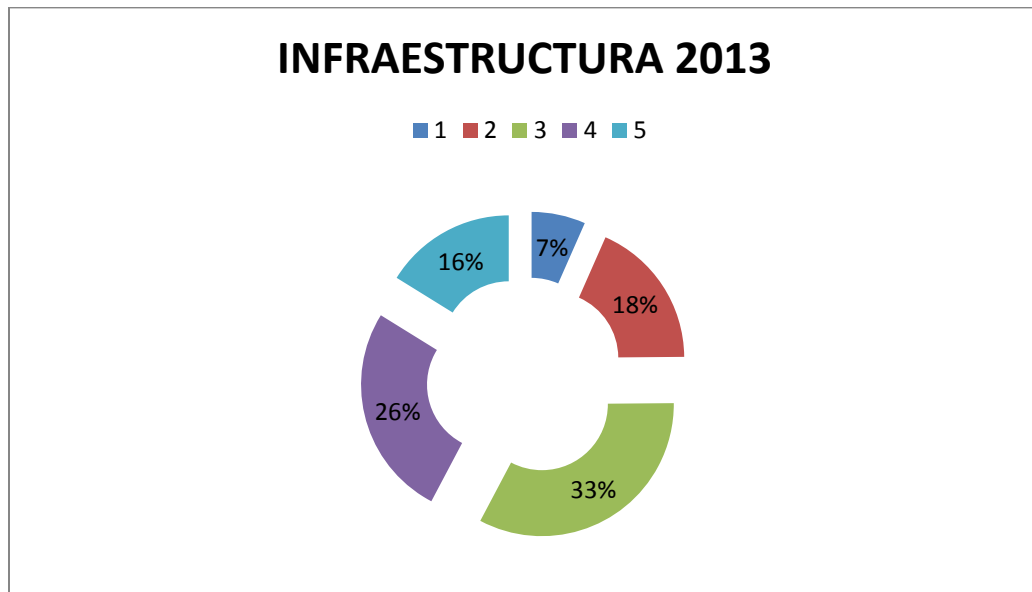


Gráfico Fuente: Estudiantes de la Universidad.
Elaboración: Autoras

El 33% le da una calificación de 3 a este parámetro, mientras que el 26% le da una calificación de 4. Por otro lado, el 18% le da un 2, el 16% le da un 5, y el 7% le califica con un 1.

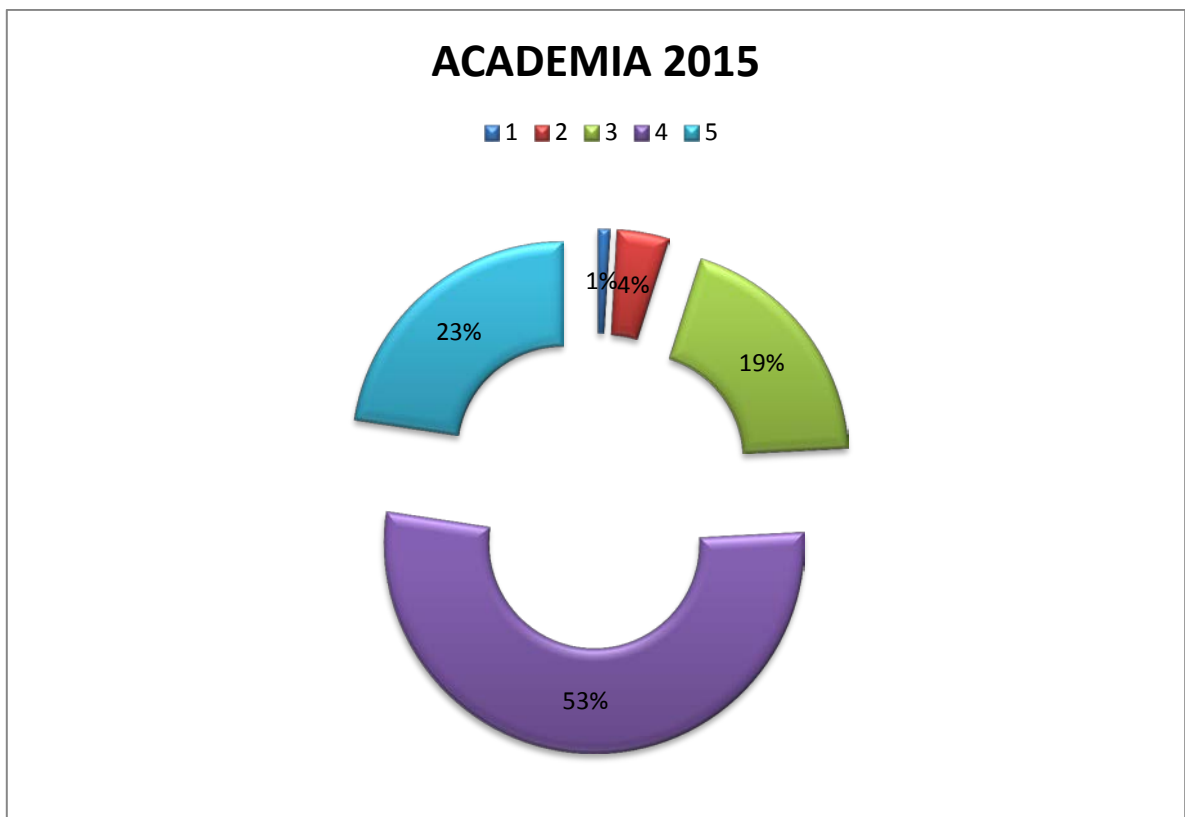
En promedio, los estudiantes califican a la mayoría de parámetros entre un 3 y 4, esto tomando en cuenta el año en que la Universidad fue evaluada.



A continuación analizaremos lo que piensan los estudiantes sobre estos mismos parámetros, en este año 2015.

De acuerdo con los siguientes criterios evaluados por el CEAACES a las universidades del país, ¿Qué calificación cree usted que tiene la Universidad de Cuenca en el año 2015? Califique en una escala de 1-5, donde 1 es lo mínimo posible y 5 la mejor calificación.

Gráfico 10 Calificación en Academia por parte de los estudiantes de la Universidad en 2015.

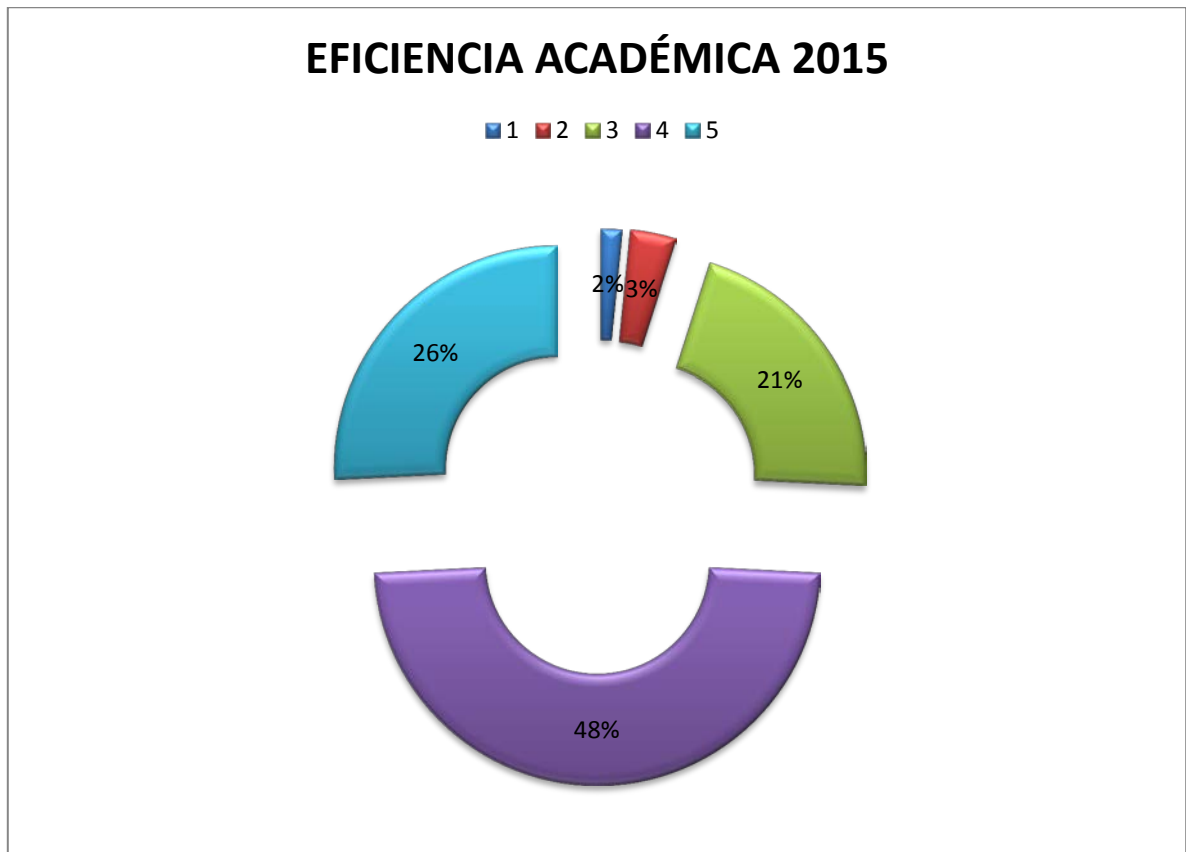


Fuente: Estudiantes de la Universidad.

Elaboración: Autoras

El 53% le da una calificación de 4, mientras que el 23% le da una calificación de 5. El 19% le da una calificación de 3, el 4% le da un 2, y el 1% le da un 1.

Gráfico 11 Calificación en Eficiencia Académica por parte de los estudiantes de la Universidad en 2015.



Fuente: Estudiantes de la Universidad.
Elaboración: Autoras

El 48% le da una calificación de 4, mientras que el 26% le da un 5. El 21% le da un 3, el 3% le da un 2, y el 2% le da 1.



Gráfico 12 Calificación en Investigación por parte de los estudiantes de la Universidad en 2015.

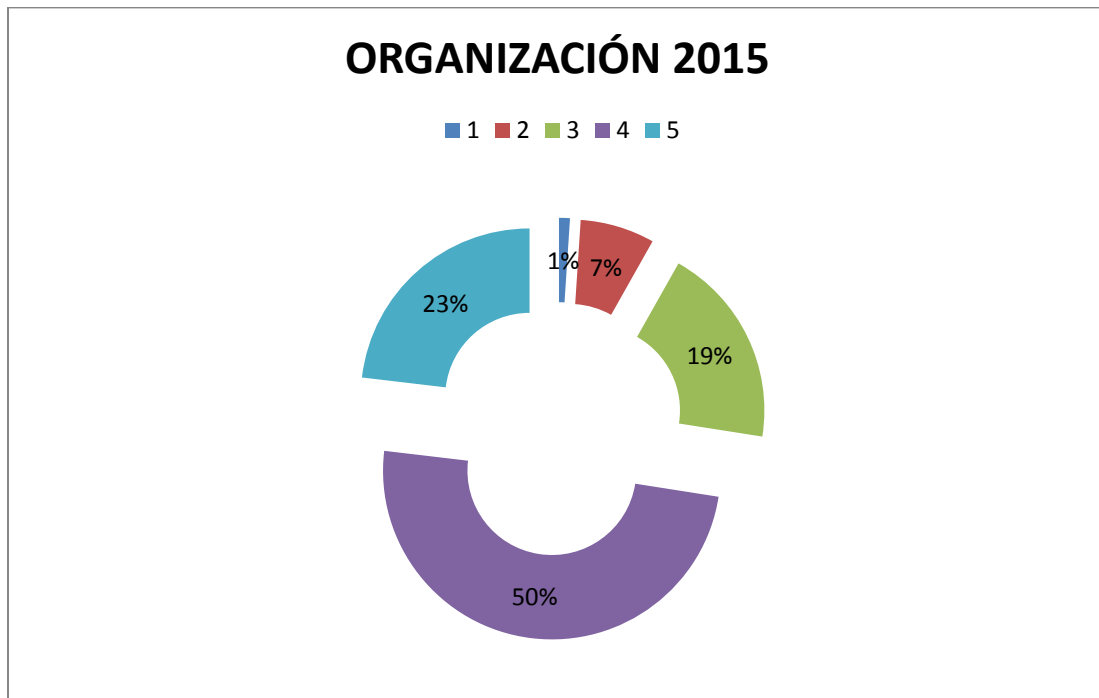


Fuente: Estudiantes de la Universidad.
Elaboración: Autoras

En esta categoría, los encuestados, en un 49%, le ponen una calificación de 4, mientras que el 23% le dan un 5. El 21% le da una calificación le da un 3, el 6% le da un 2 y el 1% le da un 1.



Gráfico 13 Calificación en Organización por parte de los estudiantes de la Universidad en 2015.



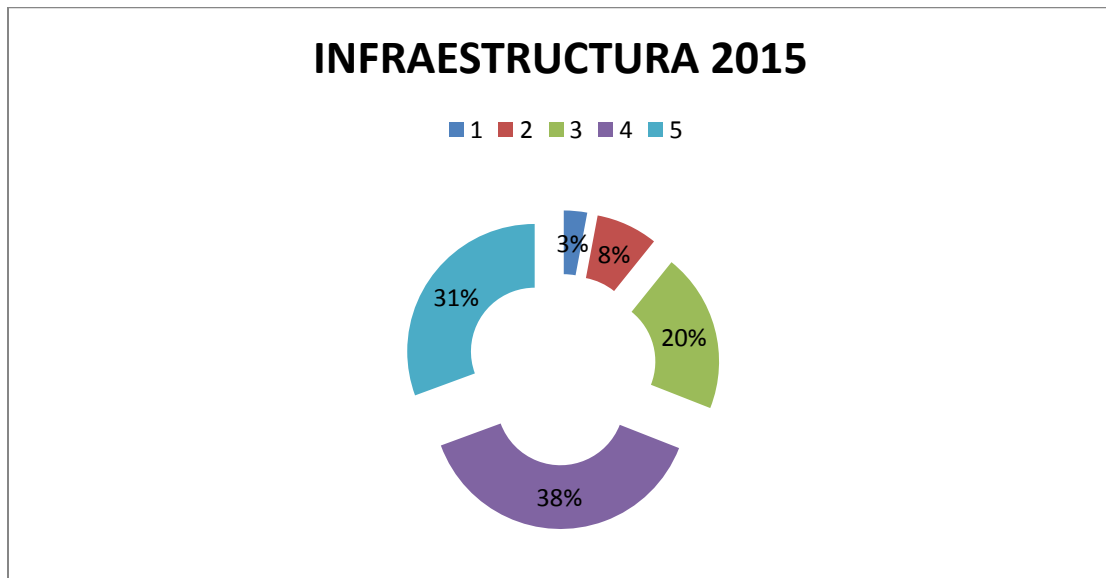
Fuente: Estudiantes de la Universidad.

Elaboración: Autoras

El 50% le da una calificación de 4, mientras que el 23% le da un 5. El 19% le da un 3, el 7% le da un 2 y el 1% le da un 1.



Gráfico 14 Calificación en Infraestructura por parte de los estudiantes de la Universidad en 2015.



Fuente: Estudiantes de la Universidad.

Elaboración: Autoras

El 38% le da un 4, mientras que el 31% le dan un 5. El 20% le da un 3, el 8% le da un 2, mientras que el 3% le da un 1.

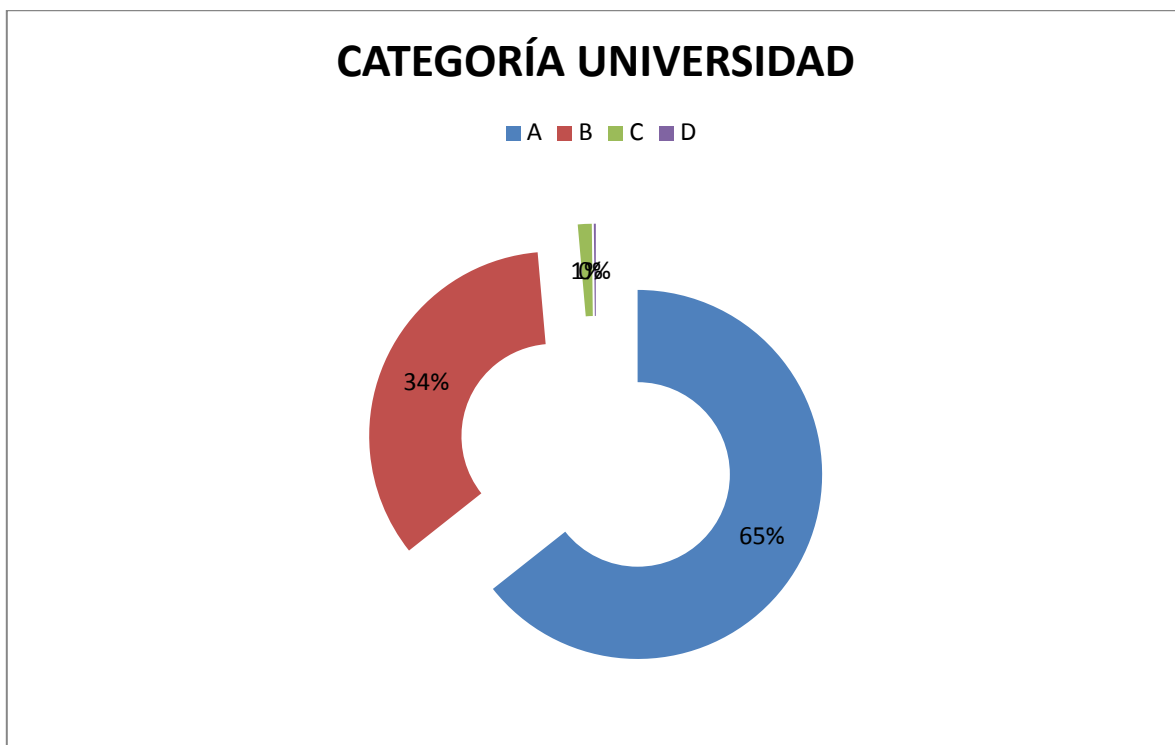
Similar al año 2013, la percepción de sus estudiantes no ha cambiado, pues la nota que prevalece, como promedio, es 4.



Además, es importante hacer un análisis sobre la percepción que tienen los estudiantes de la Universidad actualmente, para ello se les preguntó lo siguiente:

¿En qué categoría cree usted debería estar la Universidad de Cuenca cuando sea calificada este 2015? Marque con una X.

Gráfico 15 Categoría en la que debería estar la Universidad de Cuenca de acuerdo a sus estudiantes.



Fuente: Estudiantes de la Universidad.
Elaboración: Autoras.

El 65% dice que la Universidad debería estar en categoría A en la próxima evaluación que realice CEAACES. Lo cual, es bastante positivo, pues demuestra que sus estudiantes tienen una buena imagen de la Universidad, pese a la categoría B, recibida en el 2013.



El 34% dice que debería mantener la categoría B, mientras que el 1% opina que debería estar en categoría C, y el 0% dice debería ubicarse en categoría D.

5. Público Externo

4.1 Estudiantes de los Colegios de Cuenca

Se realizaron encuestas a estudiantes de los terceros de bachillerato de los colegios de la ciudad de Cuenca, como estudiantes potenciales de la Universidad de Cuenca¹⁸ para tener una idea de la Imagen que la Universidad proyecta a su público externo, y la imagen que proyectó durante la etapa de recategorización.

Los resultados son los siguientes:

¿En qué orden posicionaría usted a las siguientes universidades, de primera a cuarta?

Gráfico 16 Clasificación de Universidades según estudiantes de los Colegios.



Fuente: Estudiantes de tercero de bachillerato.
Elaboración: Autoras.

¹⁸ Ver página 18. Metodología.

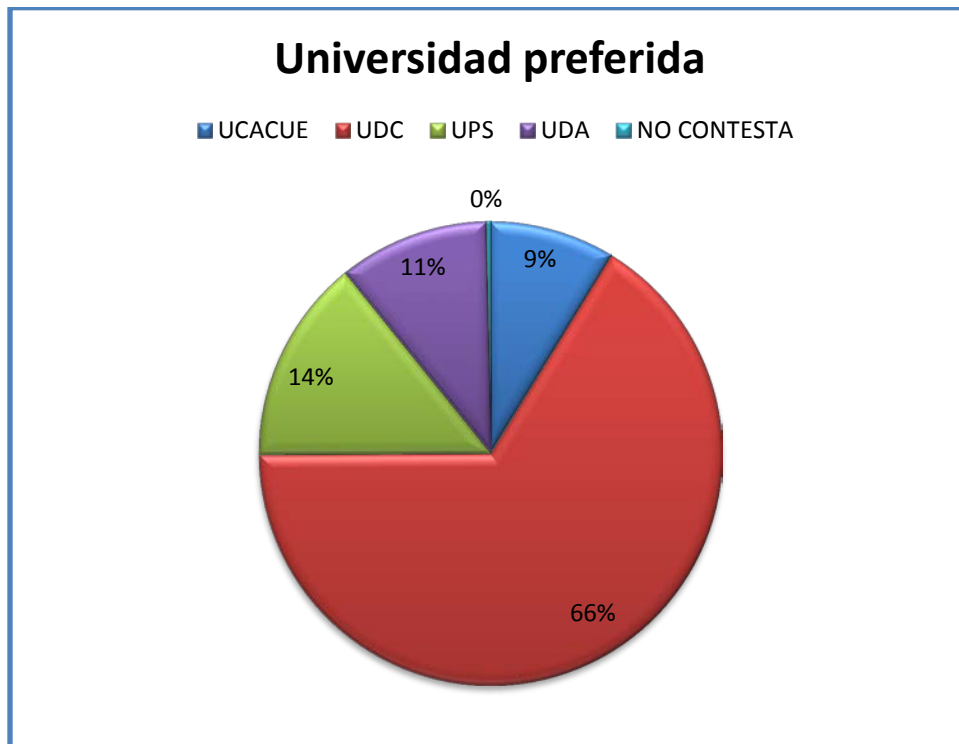


Como podemos observar, el 32% de estudiantes posiciona a la Universidad de Cuenca en primer lugar. En segundo lugar, con el 21%, posicionan a la Universidad del Azuay. En tercer lugar se posiciona la Universidad Politécnica Salesiana; y por último se posiciona la Universidad Católica de Cuenca, con el 29%.

Cabe recalcar que los valores para cada universidad fueron obtenidos tomando en cuenta el 100% del universo.

¿En cuáles de las siguientes universidades le gustaría estudiar? Escoja una y marque con una X.

Gráfico 17 Universidad preferida en los estudiantes de colegios.



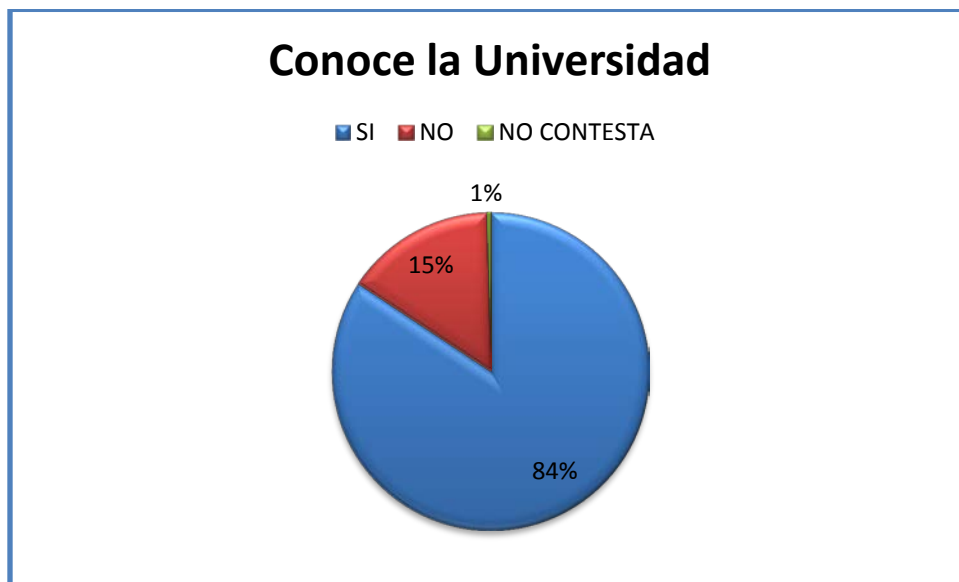
Fuente: Estudiantes de tercero de bachillerato.
Elaboración: Autoras.



Vemos que la Universidad de Cuenca lidera la lista de universidades en la que los estudiantes encuestados les gustarían estudiar, con un claro 66%. Le sigue la Universidad Politécnica Salesiana, con el 14%. La Universidad del Azuay con el 11%; y la Universidad Católica de Cuenca, con como última opción, con el 9%.

¿Conoce usted a la Universidad de Cuenca?

Gráfico 18 Grado de conocimiento de los estudiantes de Colegios sobre la Universidad de Cuenca.



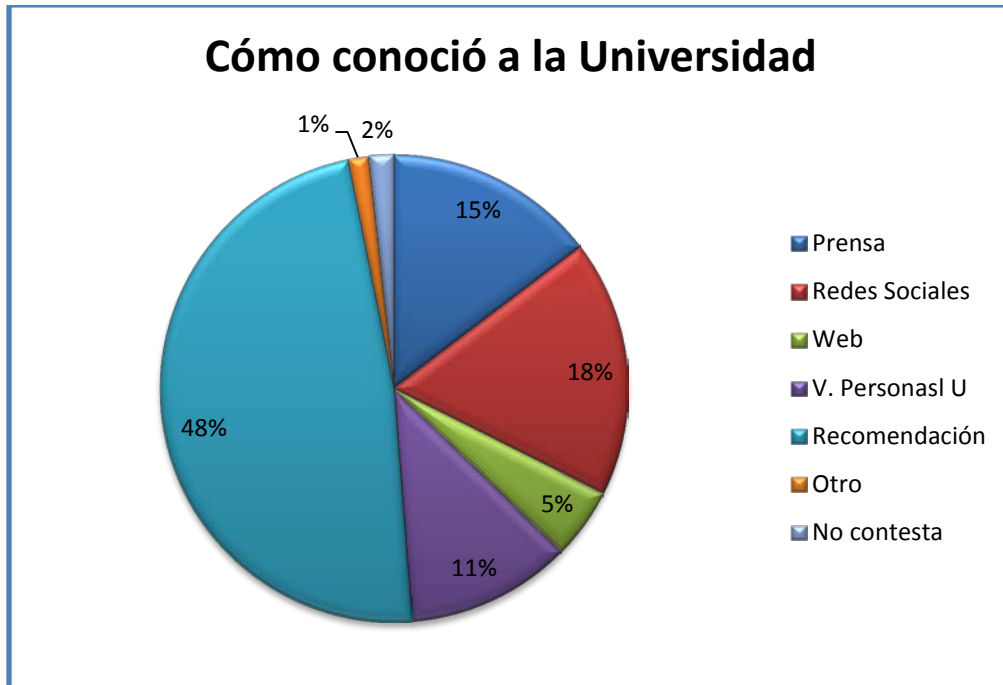
Fuente: Estudiantes de tercero de bachillerato.
Elaboración: Autoras.

A penas el 15% del universo encuestado dice no conocer a la Universidad de Cuenca, mientras que una gran mayoría, con el 84% dice sí conocerla. Una cifra insignificante del 1% no contesta esta pregunta.



¿Cómo se enteró de la existencia de la Universidad de Cuenca?

Gráfico 19 Medio por el que conocieron a la Universidad de Cuenca los estudiantes de los colegios.



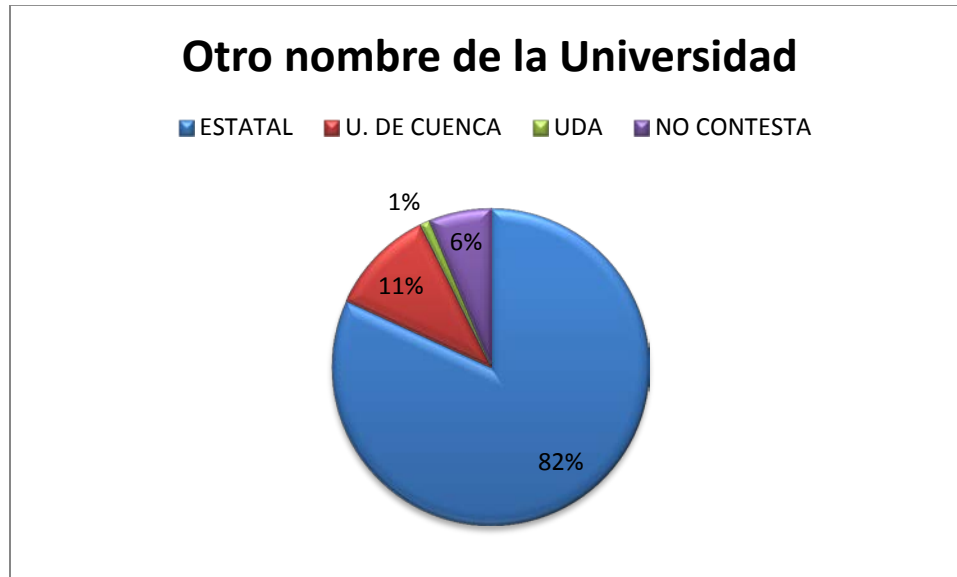
Fuente: Estudiantes de tercero de bachillerato.
Elaboración: Autoras.

En este gráfico podemos observar que, el 48% del universo indica haber conocido a la Universidad por recomendación de conocidos. Lo cual quiere decir en este caso, que la publicidad de boca en boca, ha funcionado mejor que otro tipo de publicidad que haya empleado la Universidad para darse a conocer. En segundo lugar están las Redes Sociales, muy importantes como un canal de comunicación, pero la diferencia con el primer canal mencionado, es bastante notoria, ya que solo alcanza el 18%. En tercer lugar está la Prensa con el 15%. Le siguen las visitas del Personal de la Universidad con un 11%; y por último están las categorías de Página web, y Otro, con 5% y 1% respectivamente. Con un porcentaje ínfimo del 2% que no contesta la pregunta.



¿Con qué nombre conoce usted a la Universidad de Cuenca?

Gráfico 20 Nombres con los que conocen a la Universidad de Cuenca los estudiantes de Colegio.



Fuente: Estudiantes de tercero de bachillerato.

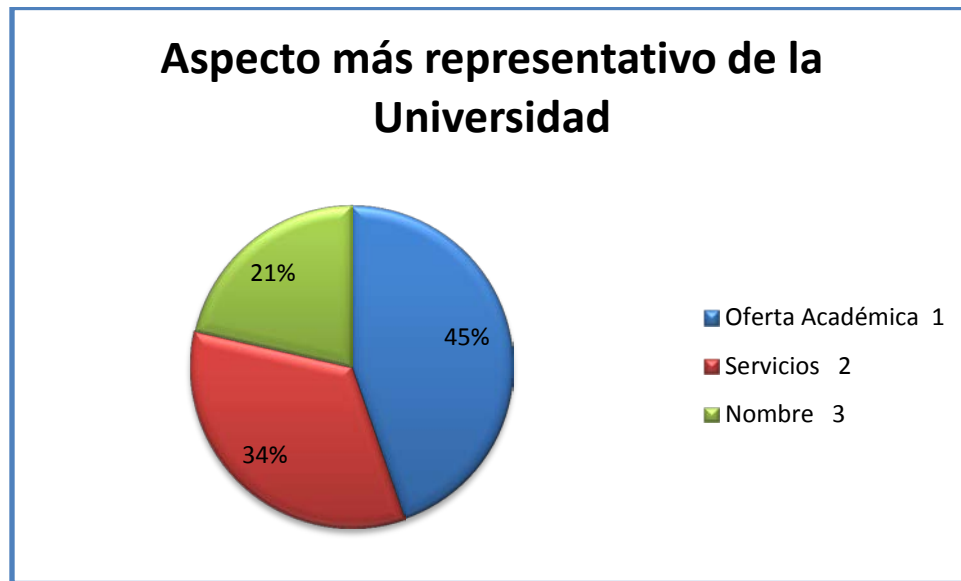
Elaboración: Autoras.

Un alto porcentaje del 82% conoce a la universidad también como Universidad Estatal, lo cual demuestra lo arraigado que está este calificativo de la Universidad de Cuenca en el imaginario social. Es una diferencia abismal con el 11% apenas que la reconocen con el nombre correcto. Un 1% confunde con la Universidad del Azuay, y un 6% no contesta la pregunta.



¿Cuál cree que es el aspecto que más identifica a la Universidad de Cuenca? Elija tres, clasificándolos en una escala de 1 a 3, donde 1 es el más importante y 3 el menos importante.

Gráfico 21 Aspecto más representativo de la Universidad para los estudiantes de los Colegios.



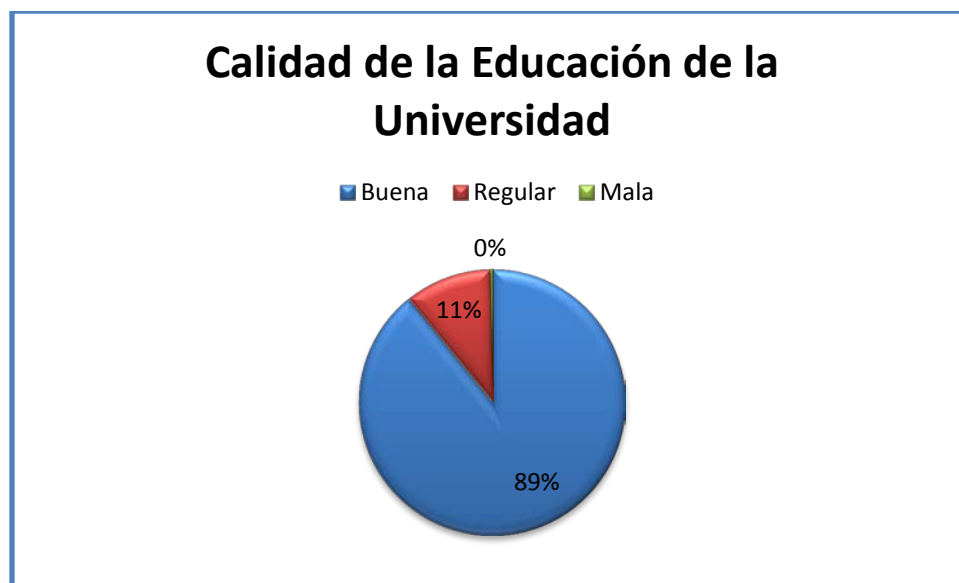
Fuente: Estudiantes de tercero de bachillerato.
Elaboración: Autoras.

De todos los parámetros propuestos en la pregunta, se tomaron en cuenta solamente los tres más escogidos por los estudiantes. En este caso, están: Oferta académica, que lidera con el 45%, le sigue Servicios con el 34%, y en tercer lugar el Nombre de la Institución. En ese orden es como los estudiantes le dan importancia a estos aspectos de la Universidad.



¿Cómo califica la educación en la Universidad de Cuenca? Marque con una X.

Gráfico 22 Calificación de la Calidad de la Educación de la Universidad de Cuenca de los estudiantes de los colegios



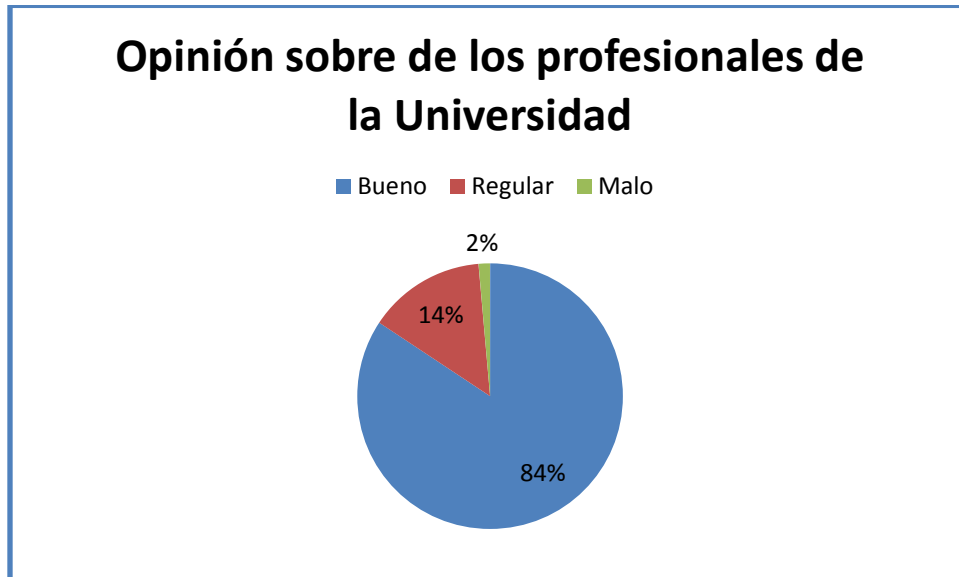
Fuente: Estudiantes de tercero de bachillerato.
Elaboración: Autoras.

El 89% del universo opina que la calidad de la educación que brinda la Universidad de Cuenca es buena y un 11% apenas la califica como regular. Esto demuestra que la Universidad es conocida dentro de la sociedad cuencana por brindar una buena calidad en educación, según los encuestados.



¿Qué concepto tiene de los profesionales de la Universidad de Cuenca?

Gráfico 23 Concepto que tienen los estudiantes de los colegios sobre los profesionales de la Universidad de Cuenca.



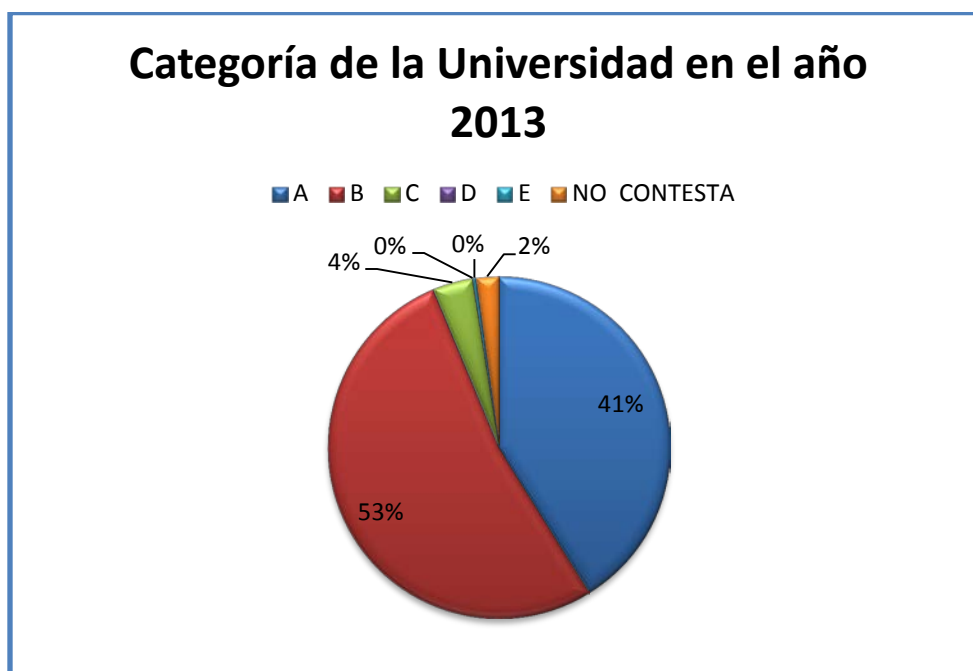
Fuente: Estudiantes de tercero de bachillerato.
Elaboración: Autoras.

Muy similar a la pregunta anterior, los profesionales de la Universidad son catalogados como buenos, de acuerdo a nuestros encuestados, con un 84%. El 14% los cataloga como regular, y apenas un 2% opina que los profesionales son malos.



De acuerdo a la recategorización de universidades realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), en el año 2013. ¿En qué categoría se posicionó la Universidad de Cuenca?

Gráfico 24 Categoría en la que está la Universidad según los estudiantes de colegios



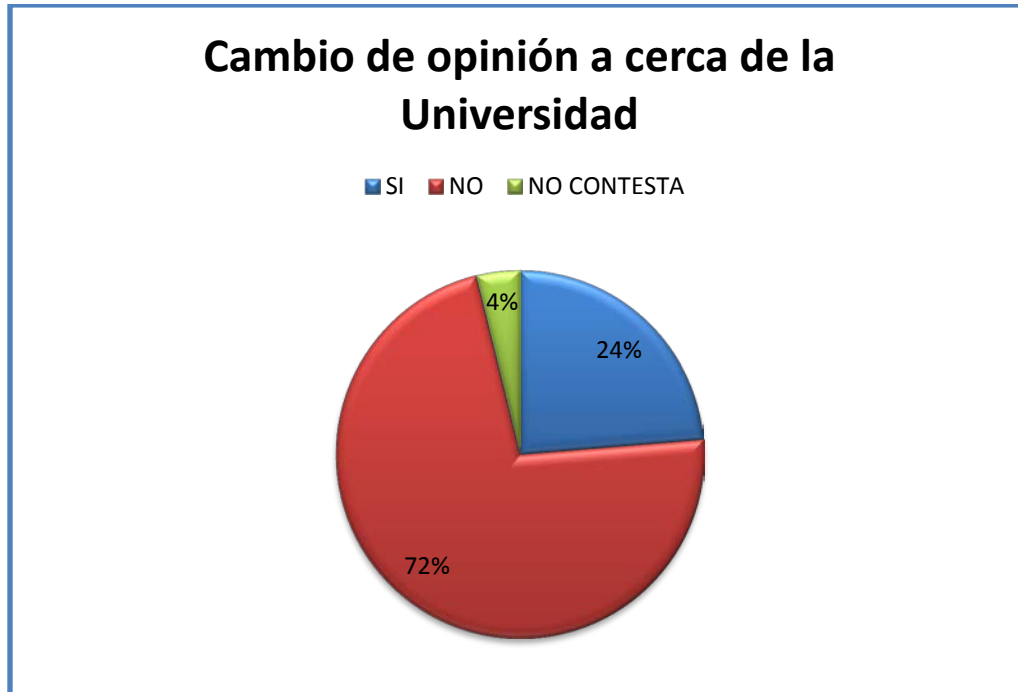
Fuente: Estudiantes de tercero de bachillerato.
Elaboración: Autoras.

La mayoría de encuestados indican que el CEAACES posicionó a la Universidad en categoría B, esto se ve demostrado con un 53%. Aunque, no tan lejos se encuentran los que piensan que la Universidad fue categorizada como A, con un 41%. El 4% opina que está en categoría C, y el 1% en categoría D. El 2% no contesta la pregunta.



¿Ha cambiado su opinión acerca de la Universidad de Cuenca, después del proceso de re categorización?

Gráfico 25 Cambio de opinión acerca de la Universidad por parte de los estudiantes de colegios.



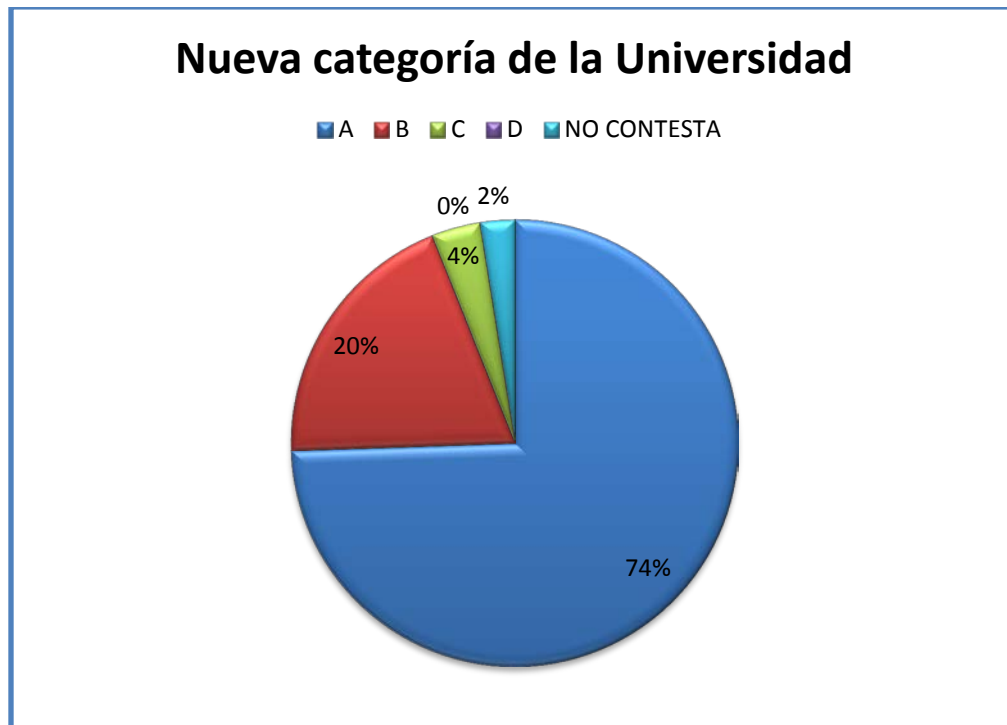
Fuente: Estudiantes de tercero de bachillerato.
Elaboración: Autoras.

El 72% asegura no haber cambiado de opinión en cuanto a la Universidad, luego del proceso de recategorización. Esto demuestra una vez más que la imagen de la Universidad de Cuenca, no se vio afectada luego de haber sido categorizada como B. El 24% dice haber cambiado de opinión, y el 4% no contesta la pregunta.



En la próxima evaluación que realice CEAACES ¿En qué categoría cree usted que debería ubicarse la Universidad de Cuenca?

Gráfico 26 Categoría en la que debería ubicarse la Universidad en la próxima evaluación



Fuente: Estudiantes de tercero de bachillerato.
Elaboración: Autoras.

Un claro 74% opina que la Universidad debería posicionarse en categoría A, en la próxima evaluación que haga el CEAACES. Mientras que solo un 20% dice que debería posicionarse en categoría B. El 4% en categoría C, y 2% no contesta la pregunta.

Luego de analizar todas las preguntas, podemos concluir que la imagen de la Universidad de Cuenca tiene una presencia fuerte en su público externo. Y que la categoría que recibió en el 2013, no afectó mayormente en la percepción de los mismos. La Universidad sigue posicionada en la ciudadanía como una universidad con trayectoria y buena calidad académica, lo que le hace gozar de una buena reputación entre sus públicos.



5.2 Medios de comunicación escritos

Es otra parte, dentro del público externo, que hemos decidido tomar en cuenta para tener una idea de lo que la universidad proyectó durante el periodo de re categorización de la misma.

Los medios analizados fueron los dos principales diarios impresos de la ciudad de Cuenca, que comprenden el diario El Mercurio y el diario El Tiempo¹⁹

Tabla 3 Análisis de Prensa Diario el Tiempo.

TITULO	FECHA DE PUBLICACIÓN	TONO	NOTORIEDAD	TIPO DE ARTICULO
Marcha de la Universidad de Cuenca contra la nueva categorización	05-12-13	neutro	1052	Informativo
Piden Cambio en Evaluación	06-12-13	neutro	2703	Informativo
Acciones tras la Categorización	04-12-13	positivo	3363	Informativo
Informe del Ceaaces genera reacciones	29-11-13	neutro	4454	Informativo
La U. de Cuenca y UDA analizan la categorización	28-11-13	neutro	5811	Informativo
Universidad de Cuenca y UDA en la categoría B, según recategorización	27-11-2013	neutro	1687	Informativo

Fuente: Diario El Tiempo
Elaboración: Autoras.

¹⁹ Ver anexo 5. Notas de prensa.



En las notas analizadas podemos observar que la mayoría tienen un tono neutro, ya que no buscan más que informar. Sería difícil saber si son el resultado de notas de prensa, ya que durante el periodo de tiempo del estudio, la re-categorización fue un suceso importante del que los medios estaban pendientes.

En cuanto a la notoriedad, las notas sobre el tema siempre tenían un espacio importante. Se ubicaban en la sección Cuenca y tenían una periodicidad de por lo menos cada semana en los meses de noviembre y diciembre.

Tabla 4 Análisis de prensa Diario El Mercurio.

TÍTULO	FECHA DE PUBLICACIÓN MM/DD/AA	TONO	NOTORIEDAD # DE CARACTERES	TIPO DE ARTICULO
Universidades esperan notas de evaluación	29-11-2013	Positivo	4.593	Informativo
Con marcha, Universidad protestará por evaluación	30-11-2013	Neutral	863	Informativo

Fuente: Diario El Mercurio.

Elaboración: Autoras



Tabla 5 Análisis de prensa diario El Mercurio.

TÍTULO	FECHA DE PUBLICACIÓN MM/DD/AA	TONO	NOTORIEDAD # DE CARACTERES	TIPO DE ARTÍCULO
Recategorización de las universidades	01-12-2013	Neutral	2.833	Editorial
Inconstitucional recategorización	05-12-2013	Positivo	2.855	Editorial
U. Cuenca insiste en revisión de informe de evaluación	06-12-2013	Neutral	2.840	Informativo
Gremios contra categorización de universidad	08-12-2013	Neutral	1.120	Informativo

Fuente: El Mercurio.

Elaboración: Autoras.

Como podemos observar, y tomando en cuenta que el periodo de tiempo establecido para hacer el análisis fue el último trimestre del 2013, en el mes de octubre no se publicó ninguna nota relacionada a la Universidad de Cuenca, en el contexto de la re categorización.

En el mes de noviembre encontramos apenas dos notas que hablan sobre la Universidad y la recategorización. La primera se titula *Universidades esperan notas de evaluación*. En esta nota se detalla la postura que tiene la Universidad de Cuenca al dejar sentado que apelara la nueva categoría. Ya que, como explica el rector de la Universidad, discurso citado por el periodista, no está de acuerdo



con la manera que CEAACES evaluó a esta institución y pide que se le den los valores que obtuvo la universidad y el valor de las demás universidades para hacer una comparación.

En esta nota además, se dan a conocer los detalles que implican estar en determinada categoría, luego de la evaluación. Es así como se explica que, en el caso de la Universidad de Cuenca, el presupuesto se reduciría, además de que no podrá hacer programas de PHD.

Es una nota con un tono neutral, pues a mar de hablar de la Universidad de Cuenca, habla también de la categoría de las otras universidades de la ciudad. Además de estar escrita en formato informativo, da una notoriedad bastante amplia, con 4.593 caracteres.

En la segunda nota titulada *Con marcha, Universidad protestará por evaluación*, con un tono neutral, solo se limita a dar información básica sobre la marcha que realizaría la Universidad de Cuenca. En la nota se recalca la disconformidad de la institución hacia la forma de evaluación del CEAACES y hacia la nueva categoría. Con un tono neutral y una notoriedad de apenas 863 caracteres, esta nota se presenta con un carácter informativo.

En el mes de diciembre se publicaron 4 notas acerca de la Universidad de Cuenca. Esta nota titulada *Recategorización de universidades*, no da mucha cabida para hablar de la Universidad de Cuenca, más que para referirse al proceso que aún le falta llevar a cabo para ser categoría A, puesto que las universidades que están en esa categoría, tienen estándares más altos. Es una nota editorial de 2.833, pero se distingue un tono neutral al dirigirse a las universidades de Cuenca y del Azuay.

En la segunda nota, *Inconstitucional recategorización*, editorial de 2.855 caracteres, se puede notar el tono positivo y parcializado al hablar de la Universidad de Cuenca. Pues, primero hace una breve revisión de los que, a su opinión, fueron los errores cometidos por el CEAACES en el proceso de



recategorización; para luego concluir justificando de alguna manera la postura de la Universidad de Cuenca al rechazar totalmente el proceso y pedir que se le devuelva la categoría A.

La tercera nota, *U. Cuenca insiste en revisión de informe de evaluación*, está escrita en formato informativo, con tono neutral, pero con mayor notoriedad con 2.840, donde se refiere a la marcha realizada por la Universidad de Cuenca, así como las declaraciones de las principales autoridades de la misma –rector y vicerrectora-. En esta nota se evidencia que el patrón de la postura de la Universidad es el mismo, el descontento con la nueva categoría.

Por último, tenemos la nota *Gremios contra categorización de universidad*, donde se describe la postura de apoyo hacia la Universidad de Cuenca que tuvieron el Directorio del Colegio de Abogados del Azuay y la Asociación de Empleados y Trabajadores de la Universidad de Cuenca. Es una nota de 1.120 caracteres, con tono neutral y formato informativo.

Entonces, podemos apuntar que, si bien la universidad de Cuenca ha tenido notoriedad en los dos medios de comunicación anotados, las noticias que se referían a la institución han sido, en su mayoría, con carácter neutral e informativo. Con esto podemos concluir que, los medios se limitaron a dar la información que provenía de la fuente, sin tomar ninguna postura.



CAPÍTULO 4.

Estrategias de comunicación de crisis utilizadas por la Universidad de Cuenca, en la recategorización de universidades del país.

Primero que todo, y de acuerdo a la entrevista realizada a Rebeca Harris²⁰, Relacionista Pública de la Universidad de Cuenca, debemos establecer los pasos que se siguieron frente a la crisis de recategorización. Y siempre tomando en cuenta que la Unidad de Comunicación nunca ha tenido un manual de crisis establecido, por lo que podemos decir que se improvisó uno.

- 1) Luego de recibir la noticia de la nueva categoría de la universidad, se realizó una sala de crisis con la presencia de las autoridades de la universidad.
- 2) Inmediatamente, y esto fue una propuesta del área de comunicación, se decidió establecer al vocero oficial de la Universidad.
- 3) Se crearon mensajes claves que serían difundidos por los diferentes canales de comunicación de la Universidad.
- 4) Crear estrategias para trabajar con los diferentes públicos de la Universidad.

4.1 Estrategias utilizadas por la Unidad de Comunicación

- Se decidió centrar la vocería en el señor Rector, Fabián Carrasco, como máxima autoridad universitaria, y poder de liderazgo.
- En primer lugar, se convocó a una rueda de prensa para convocar a la gente a unirse a la causa de la universidad.
- Se hicieron manifiestos en periódicos locales o nacionales. enfocándose en dar a conocer al público en general que el proceso de evaluación y acreditación no estuvo claro.

²⁰ Ver anexo 3. Tabla de Audios.



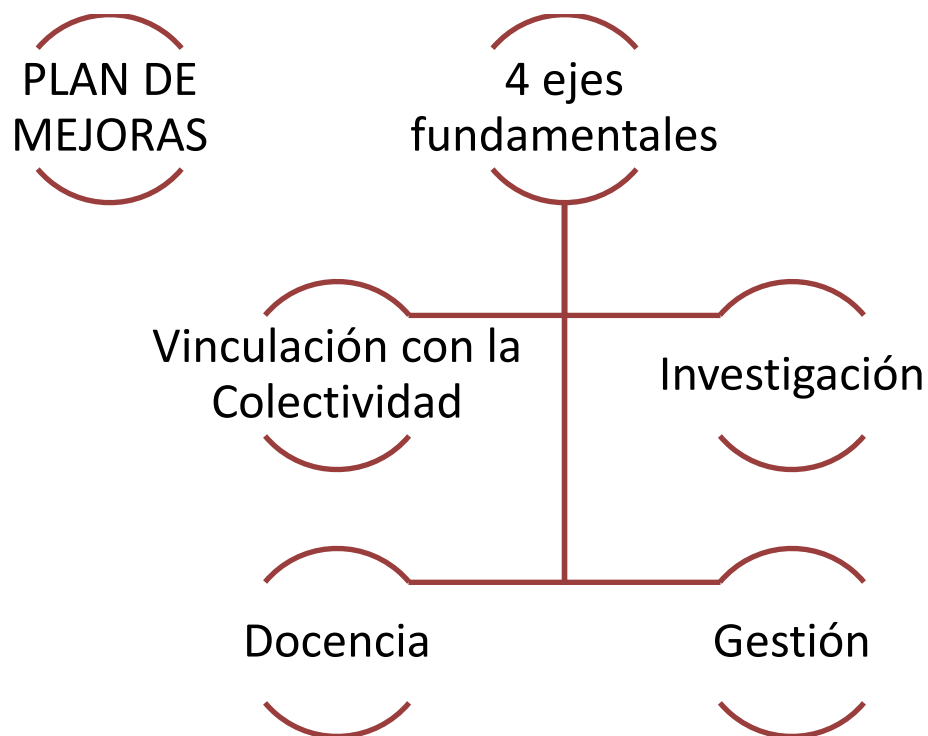
- Se hizo uso de los medios digitales, especialmente de las redes sociales como Facebook, para viralizar los mensajes.
- Se designó a los decanos de cada facultad para que convoquen a asambleas estudiantiles y se hable sobre el tema.
- Otra estrategia fue realizar una marcha institucional, convocando a todos sus estudiantes y a toda la ciudadanía, como muestra de protesta frente a la categoría B que CEAACES asignó a la universidad, argumentando al mismo tiempo, que el proceso fue mal realizado.
- Se realizaron campañas para incluir a sus diversos públicos, entre estas tenemos:
 - 1) 146 Años de historia se escriben con A, enfocada a dar a conocer la trayectoria de la universidad de cuenca y su calidad, como para mantenerse en categoría A.
 - 2) #YosoyUdeCuenca, se enfocó en despertar el sentimiento de pertenencia en los estudiantes.
 - 3) Educamos para el desarrollo, se lanzó para dar a conocer que la universidad forma profesionales en diversas áreas para impulsar al desarrollo.Estas campañas se pueden visualizar en las redes sociales de la Universidad.
- Por último, se resolvió realizar un plan de mejoras, que lo planteó el departamento de planificación. En dicho plan se han tomado en cuenta las diversas áreas que deben ser mejoradas en la universidad, y se está ejecutando hasta la presente fecha. El apoyo transversal que brinda la unidad de comunicación será fundamental para colaborar con la difusión del mismo, y lograr el conocimiento de sus diversos públicos.



4.2 El Plan de Mejoras

De acuerdo a Delfa Capelo²¹, Directora del área de planificación de la Universidad de Cuenca, después de que la noticia sobre la nueva categoría de la Universidad de Cuenca se diera a conocer fue la designada, por parte del rector, en implementar un plan que tuviera como objetivo el mejoramiento de la institución en las diversas áreas calificadas por CEAACES con el objetivo de obtener la categoría A en una nueva evaluación.

Tabla 6 Ejes fundamentales Plan de Mejoras.



Fuente: Plan de Mejoras 2014
Elaboración: Autoras,

Este plan es la principal estrategia a largo plazo para que la universidad avance en su desarrollo a que en palabras de la directora de planificación, se prevé que en 2027 la Universidad sea una Universidad de investigación al nivel de instituciones internacionales.

²¹ Ver anexo 3. Tabla de Audios.



A pesar de no ser una estrategia de comunicación, el plan de mejoras es una parte vital que tiene una relación simbiótica con el área de comunicación. La unidad de Relaciones Públicas promueve y difunde el trabajo de la Universidad y es desde el área de planificación de donde salen todas las estrategias a realizarse y por ende a comunicarse para que la Universidad de Cuenca suba de categoría.

La dirección de planificación, considerando los indicadores emitidos por CEAACES y el plan estratégico de la Universidad alineó a todas las dependencias y se evaluó las necesidades de cada área. De acuerdo a Capelo, una de las falencias de la universidad fue la falta de evidencias sobre el trabajo que se realiza, ya que en la institución se tiende a dar prioridad a los resultados.

La búsqueda de las autoridades de la Universidad es convertirse en una de las mejores y por ello es de vital importancia ser una institución de investigación, incrementar convenios con universidades de excelencia que nos continúan buscando para la realización de proyectos conjuntos.

- Vinculación con la Colectividad.

En vinculación con la comunidad, mejoró la forma de gestión. Se creó un consejo de vinculación que gestiona la asignación de fondos y los proyectos que se desarrollan. Existen más de 200 empresas con GADs y empresas en relación a prácticas profesionales.

- Docencia

Grado y post grado. La Universidad está apoyando el desarrollo académico de los profesores. Muchos ya están realizando doctorados con el apoyo de la institución y se espera que a su regreso proporcionen la cantidad necesaria de docente con doctorado. Además, las facultades están en continua evaluación.



- Investigación

Se están llevando a cabo varios proyectos de investigación que se derivan en publicaciones y que son el medio por el cual la universidad puede elevar su prestigio y nivel académico.

- Gestión

“Las principales fortalezas de la UC son: (1) la UC está constituyendo un sistema de planificación institucional, (2) la automatización de algunos procesos (académicos y administrativos) agiliza la gestión, (3) la disponibilidad de convenios interinstitucionales con universidades de excelencia nacionales e internacionales, también con institutos, (4) la formación y experiencia del personal que dirige y administra la UC, (5) el reconocimiento a la gestión académica de la UC trasciende el ámbito regional.” (Universidad de Cuenca, Plan de Mejoras, 2014). La gestión es el apoyo a los demás ejes.

La dirección de planificación se encarga de hacer visitas in situ para que las estrategias que ha diseñado sean conocidas e implementadas en todos los sectores universitarios. Según Capelo, se convirtió al problema en una oportunidad. Para ello, fue vital el control, el seguimiento y el acompañamiento en todas las estrategias que se llevaron a cabo.

La meta es lograr la excelencia internacional de la Universidad. Se planteó un horizonte de planificación de 15 años. La primera fase se cumple en 2016, la segunda en 2022 y la tercera en 2027.

Las mejoras, según la directora, se pueden visualizar en los premios, la infraestructura y los convenios que tiene la institución.

4.3 Evaluación de Estrategias

Una parte importante de la comunicación es evaluar los procesos para poder obtener datos cuantitativos sobre la eficacia o no de una estrategia. Por ello, es

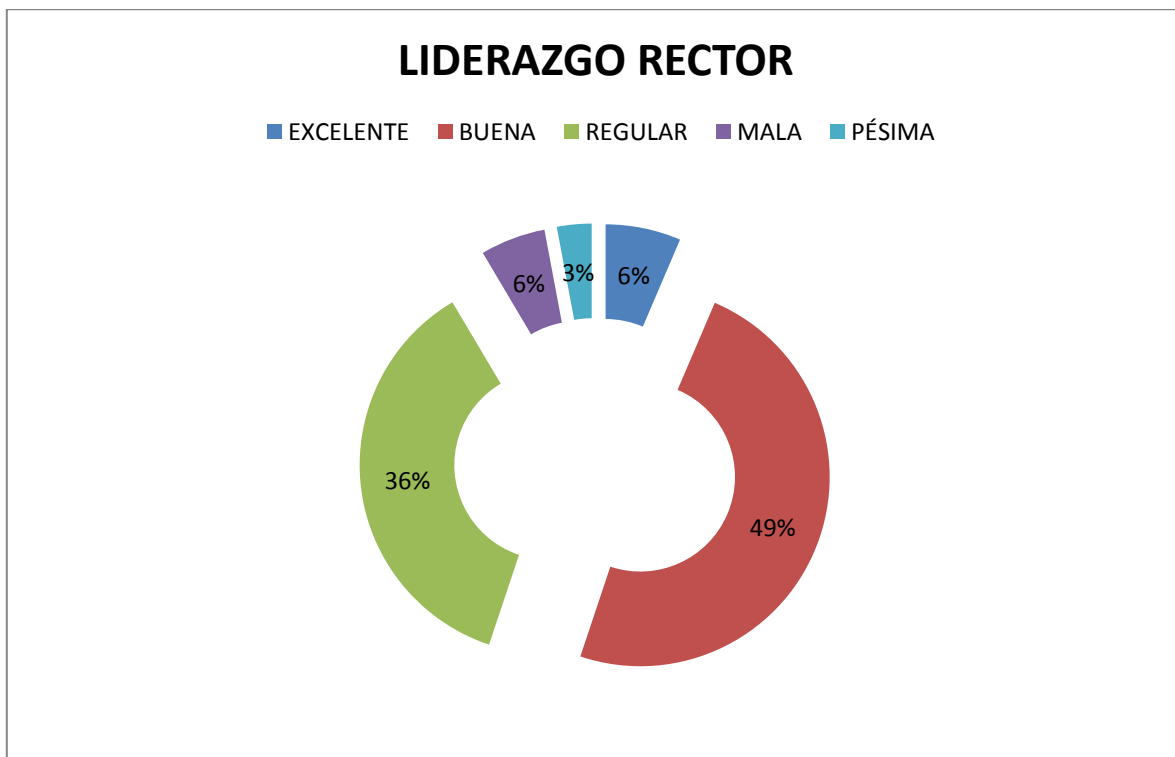


necesario comparar las estrategias que utilizaron la Unidad de Comunicación y las percepciones de los estudiantes frente a la crisis de recategorización que se dio en 2013. Esto, con el fin de saber si las mismas cumplieron con los objetivos planteados por este departamento, para con sus públicos.

- Centrar la vocería en el rector, como máxima autoridad universitaria y por su poder de liderazgo.

El resultado fue que:

Gráfico 27 Nivel de liderazgo del Rector según estudiantes de la Universidad.



Fuente: Estudiantes de la Universidad
Elaboración: Autoras.

El 6% calificó la capacidad de liderazgo de esta autoridad universitaria, como excelente. El 49% la calificó como buena, el 36% como regular, el 6% como mala, y apenas el 3% la calificó como pésima.

En este caso, la estrategia de vocería y liderazgo del rector, fue bastante aceptable entre los estudiantes encuestados.



- Se hizo uso de los medios digitales, especialmente de las redes sociales como Facebook, para viralizar los mensajes.

La Unidad de Relaciones Públicas utilizó la página de Facebook como medio de comunicación y retroalimentación durante el periodo de estudio. Acerca del objeto de investigación se encontraron 8 publicaciones que hacen referencia al mismo, las cuales no tuvieron una actividad significativa en relación al número de “me gusta” de la página²²

Tabla 7 Publicaciones en Facebook.

	“ME GUSTA”	“COMPARTIR”
CAPTURA 1	234	26
CAPTURA 2	210	12
CAPTURA 3	300	2
CAPTURA 4	369	2
CAPTURA 5	205	21

Fuente: Facebook Universidad de Cuenca.

Elaboración: Autoras.

Se puede observar que los “me gusta” en las diferentes publicaciones realizadas por la Universidad, en su mayoría superan los 100 “me gusta”, sin embargo no son representativas en relación al número de “me gusta” de la página.

Los compartidos, en cambio no son demasiados y no superan los 40. En comparación al número de seguidores de la página no muestra un

²² Ver anexo 6. Capturas de pantalla de Facebook de la Universidad.



movimiento activo en las publicaciones de la unidad de relaciones públicas y en comentarios es mucho menor por lo que no se incluyen.

No fue posible evaluar las publicaciones de la página web ya que recientemente fue renovada y la información que necesitamos ya no está disponible. En twitter tampoco se pudo obtener información por la antigüedad de los tweets requeridos para el estudio.

- Se designó a los decanos de cada facultad para que convoquen a asambleas estudiantiles y se hable sobre el tema.

El resultado para obtener el dato de comparación con la estrategia es:

¿Por qué medio se enteró de la nueva categoría en la que fue ubicada la Universidad de Cuenca, en el año 2013? Elija solo 1.

Gráfico 28 Medio por el cual los estudiantes de la Universidad se enteraron sobre la nueva categoría



Fuente: Estudiantes de la Universidad
Elaboración: Autoras.

El medio que más eligieron, con el 50%, fueron los medios de comunicación convencionales, que a su vez de alimentaban de las fuentes de información de la



institución. Esto último, según la información que nos proporcionó Rebeca Harris, relacionista pública de la universidad, mediante la entrevista realizada el 18 de junio de 2015. Pero hay una diferencia abismal con el 9% que asegura que se enteró por medio de los canales oficiales de la universidad.

Apenas el 21% de los encuestados afirman haberse enterado por compañeros o conocidos, lo cual es un bajo porcentaje a diferencia del canal de comunicación que reconocen como primero. El 19% se enteró por la gestión de autoridades universitarias. Y el 1% por asambleas estudiantiles.

Entonces, concluimos que los estudiantes no identificaron totalmente a los canales oficiales de la universidad, como fuente de información primaria durante la crisis. Ni tampoco a la información de las autoridades universitarias, como los decanos. Lo cual nos arroja una baja efectividad de estas dos primeras estrategias que fueron planteadas.

- La realización de la marcha institucional como muestra de protesta frente a la categoría B que CEAACES asignó a la universidad.



¿Cómo se enteró sobre la marcha convocada por la Universidad de Cuenca en diciembre de 2013? Elija solo 1.

El resultado fue que:

Gráfico 29 Medio por el cual los estudiantes de la Universidad se enteraron sobre la marcha



Fuente: Estudiantes de la Universidad.
Elaboración: Autoras.

El 40% de los encuestados se enteró de la marcha que se realizaría, por medio de compañeros o conocidos. El 29% mediante autoridades universitarias, el 11% mediante asambleas estudiantiles. Por medio de los canales oficiales de la universidad y medios convencionales, un 10% en los dos casos.

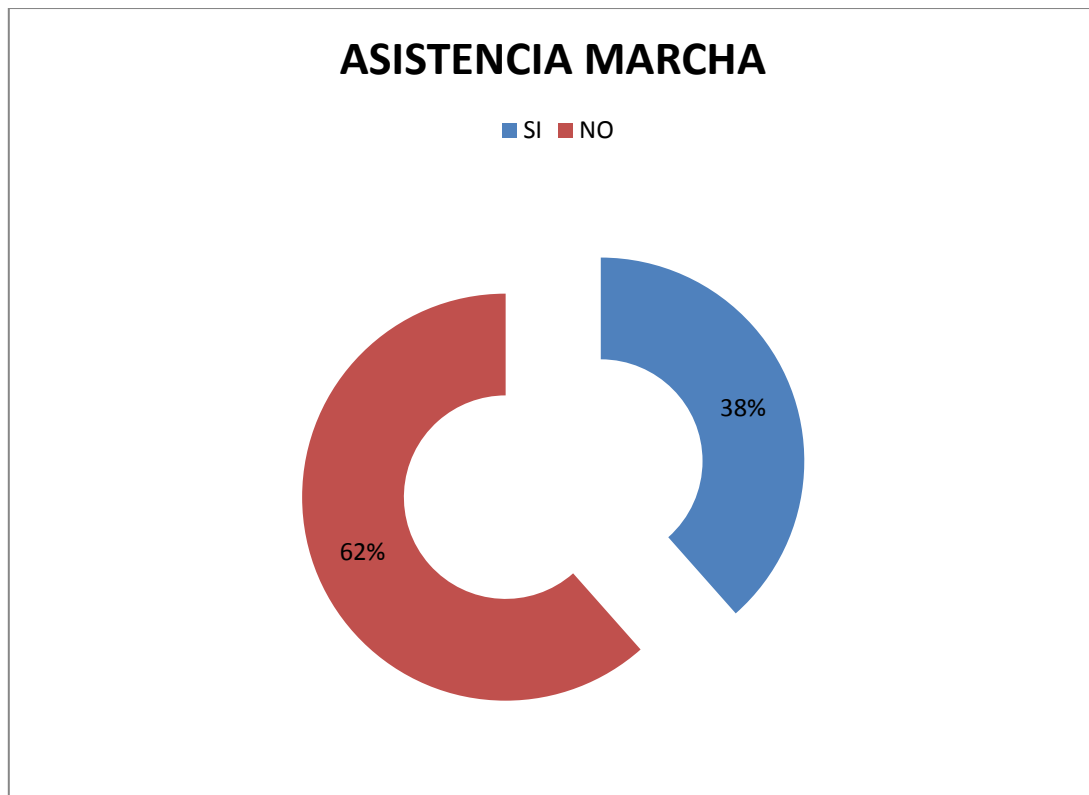
Los estudiantes obtuvieron información primaria por compañeros o conocidos, y en segundo lugar por medio de autoridades universitarias. Pero podemos observar un caso similar al anterior. No se identificaron las canales oficiales de la universidad como fuente de información.



En esta misma dirección, se consideró saber si los estudiantes asistieron a mencionada marcha.

**¿Asistió usted a la marcha convocada por la Universidad de Cuenca?
Marque con una X.**

Gráfico 30 Asistencia a la marcha institucional por parte de los estudiantes de la Universidad.



Fuente: Estudiantes de la Universidad.

Elaboración: Autoras.

El 62% de nuestros encuestados respondieron que no asistieron a la marcha, mientras que solo el 38% sí asistieron.

En este caso, aunque había muchos que conocían -evidenciado en el cuadro anterior- la asistencia fue menor.

- Campañas realizadas:



- 1) 146 Años de historia se escriben con A, enfocada a dar a conocer la trayectoria de la Universidad de Cuenca y su calidad académica, como para mantenerse en categoría A.

Gráfico 31 Nivel de participación de los estudiantes de la Universidad en la campaña "146 años se escriben con A".



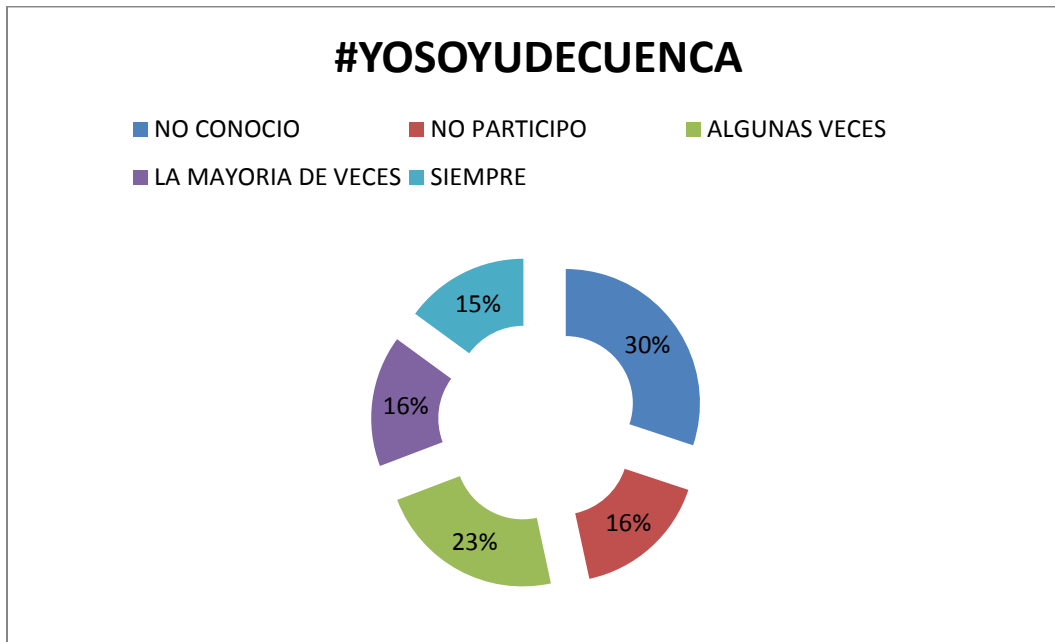
Gráfico Fuente: Estudiantes de la Universidad.
Elaboración: Autoras.

El 42% dijo no conocer esta campaña, el 18% no participó, aunque si conocía sobre la misma. El 17% solo participó algunas veces, el 13% la mayoría de veces, y un bajo 10% de los encuestados participó siempre.



- 2) Yo soy U de Cuenca, se enfocó en despertar el sentimiento de pertenencia en los estudiantes.

Gráfico 32 Nivel de participación de los estudiantes de la Universidad en la campaña "#YoSoyUdeCuenca".



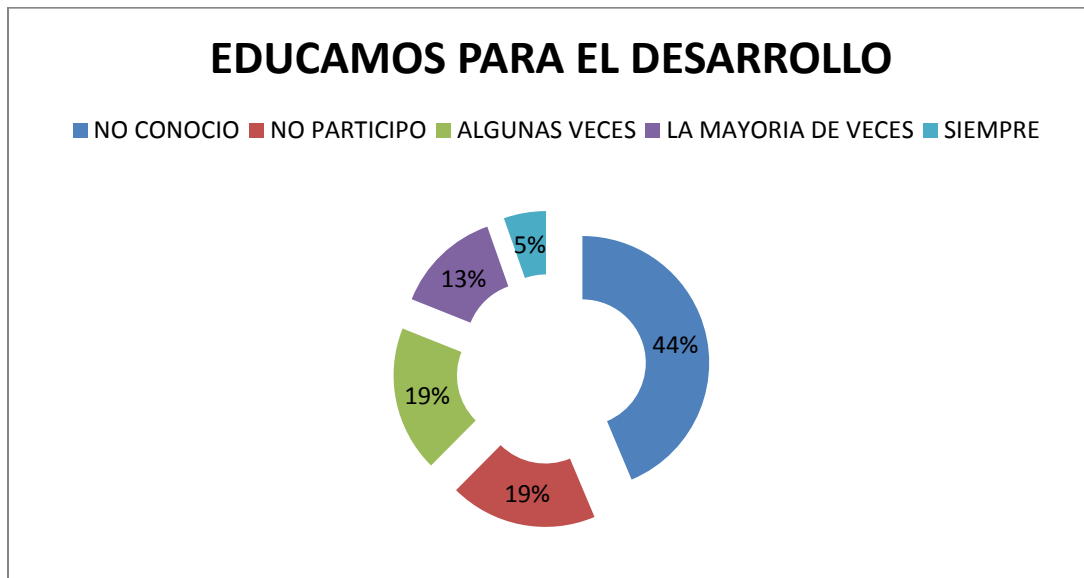
Fuente: Estudiantes de la Universidad.
Elaboración: Autoras.

El 30% de nuestra muestra dijo no conocer esta otra campaña, el 23% participó algunas veces. El 16% la mayoría de veces, con igual porcentaje no participó, y el 15% participó siempre.



- 3) Educamos para el desarrollo, se lanzó para dar a conocer que la universidad forma profesionales en diversas áreas para impulsar al desarrollo.

Gráfico 33 Nivel de participación de los estudiantes de la Universidad en la campaña "Educamos para el Desarrollo".



Fuente: Estudiantes de la Universidad.
Elaboración: Autoras.

En esta campaña se observa un mayor porcentaje de personas que no conocieron sobre esta campaña, con un 44%. En segundo lugar están las personas que conocían, pero no participaron, y las que participaron solo a veces, con el 19%. Luego, con el 13% los que participaron la mayoría de veces, y en último lugar, los que participaron siempre.

De acuerdo a estos resultados, la mayoría de los estudiantes encuestados, no conocieron ninguna de las campañas lanzadas luego de la categorización de la universidad. Y tenemos un pequeño porcentaje de personas que participaron activamente en las mismas. Pues, quienes ocupan el segundo lugar en participación, están las que participaron solo algunas veces.

Por esto deducimos que, el movimiento de las redes sociales de Facebook y twitter de la universidad, por donde fueron lanzadas las campañas no tuvo un



movimiento significativo, por ende, las campañas tampoco dieron el resultado deseado.



Conclusiones

- Por el hecho de que la Universidad estuvo en transición, no se hicieron estrategias específicas frente a la crisis de recategorización.
- Si bien la Universidad tiene varios canales de comunicación interna, estos no eran evaluados y por ello no cumplían la función para que se habían creado.
- Además, no había cultura del uso de medios digitales en la Universidad, para estar informados sobre todo lo que pase.
- Las estrategias que se utilizaron en esa época, no fueron bien socializadas con los estudiantes, pues se puede observar que la mayoría no tenía conocimiento sobre las mismas.
- Las autoridades de la Universidad de Cuenca estaban realizando un buen trabajo, aunque la evaluación del Ceaaces no fue la adecuada.
- La calificación que se obtuvo impulsó al desarrollo de la institución.
- Los estudiantes se identifican con la institución gracias a la antigüedad y prestigio de la misma.
- El manejo de la crisis fue un trabajo improvisado, pues no se contaba con un manual de crisis previamente establecido, y, si bien se siguieron la mayoría de pasos a ejecutarse en estos casos, la Dirección de Comunicación, así como las principales autoridades de la Universidad, no la reconocen como una crisis.
- La imagen institucional de la Universidad es fuerte ante sus públicos externos, esto se evidencia en las encuestas realizadas, y se posiciona como la favorita de los estudiantes, ya que, pese a saber la Universidad está posicionada en categoría B, la mayoría opina que debería ser categorizada como A, en una nueva evaluación.
- Si bien se dio el inicio de una crisis, esta fue controlada gracias a la buena imagen que proyecta la Universidad hacia sus públicos. Es por esto que, las estrategias utilizadas para la crisis, fueron un refuerzo a la imagen que ya



ostenta la Universidad. Como resultado, la crisis se volvió una oportunidad para mejorar. Esta oportunidad se visibilizó en el plan de mejoras sugerido por el CEAACES para que la universidad suba de categoría.

Ese objetivo es el que se ha planteado la Universidad de Cuenca, luego de unirse a la evaluación voluntaria, propuesta por CEAACES, que inició en septiembre de 2015, y que terminará en marzo de 2016.



Recomendaciones

- Contar con métodos de evaluación de estrategias para poder medir el impacto de las mismas, y poder establecer si funcionan o no.
- Crear estrategias dirigidas a incentivar el uso de medios digitales para dar información a sus públicos.
- Hacer una investigación sobre los públicos de la Universidad, para en base a ello, realizar estrategias de comunicación y que haya mayor acogida de los contenidos difundidos.
- La Universidad de Cuenca debe continuar creando espacios que refuercen la imagen institucional, e impida que haya cambios en la percepción positiva de sus públicos.
- Tener un protocolo de crisis establecido, para que puedan estar preparados antes eventuales situaciones negativas.



BIBLIOGRAFÍA

- AMAYA, Nelly 2013. ¿Qué es la crisis? Recuperado de <http://disecomunicar.blogspot.com/2013/05/que-es-una-crisis.html>
- ANÓNIMO (2012, 2 de septiembre). U. cuenca con mayor número de becarios en el país. El Mercurio. Recuperado de : <http://www.elmercurio.com.ec/347214-u-cuenca-con-mas-becarios-en-el-pais/#.VQuJBI6G-VM>
- BARQUERO, José D. El libro de Oro de las Relaciones Públicas. Gestión 2000. Barcelona. 2007
- BARQUERO, José. Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales. 2da ed. Gestión 2000. Barcelona. 1998.
- BISQUERT, A. La comunicación organizacional en Situaciones de Crisis. Número 32. Razón y Palabra. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/abisquert.html>.
- CAPRIOTTI, Paúl. Planificación estratégica de la Imagen Corporativa, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Málaga, España. 2013.
- CEEACES. (sf). Evaluación, Acreditación y Categorización Institucional. Recuperado de: <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/evaluacion-institucional/>
- CEAACES. (2012). Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas. Recuperado de: <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2014/01/Informe-3.pdf>
- COSTA, J et. al. Comunicación Empresarial. Ed Gestión 2000. Barcelona. 2002.
- COSTA, J. La Especificad del Dircom. Recuperado de: <http://www.reddircom.org/textos/espec-dircom.pdf>



- COSTA, J. Joan Costa, El Impulsor del Dircom. Imagen y comunicación. Marzo 2010. Recuperado de: [http://www.academia.edu/11171963/Revista Imagen y Comunicacion No3 Joan Costa](http://www.academia.edu/11171963/Revista_Imagen_y_Comunicacion_No3_Joan_Costa)
- EDUCACIÓN DE CALIDAD. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior. Recuperado de: <http://www.educaciondecalidad.ec/leyes-sistema/ley-educacion-superior-loes.html>
- FITA, Jaume. Comunicación en programas de crisis. Gestion 2000. Barcelona. 1999.
- FREIDENBERG, F. (sf). Los medios de Comunicación de Masas: ¿También son actores? Recuperado de : <http://campus.usal.es/~dpublico/areacp/materiales/Mediosdecomunicacion.pdf>
- GARBETT, Thomas. Imagen Corporativa: Cómo crearla y proyectarla. LEGIS Editores S.A. Colombia. 1998
- GARRIDO, Francisco. Comunicación Estratégica: claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Ed. Gestión 2000. Barcelona, 2004.
- GRUNIG, J., HUNT, T. Dirección de Relaciones Públicas. Gestión 2000. Barcelona. 2000.
- GRUNIG, James. Excellence in Public Relations and Communications Management. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=RZKMAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=grunig+Excellence+in+Public+Relations+and+Communications+Management&ots=sdgfnnHfJ0&sig=aBEMg6-iSV2QNbfrl2iqhpgmoUQ#v=onepage&q=grunig%20Excellence%20in%20Public%20Relations%20and%20Communications%20Management&f=false>
- LIND. Et al. Estadística aplicada a los Negocios y la Economía. ed. mCGRAW-hill/interamericana editores. s.a. de c.v. México. 2012.



- LOPEZ, D et. al. Comunicación Empresarial: Plan Estratégico como Herramienta Gerencial. Ed ECOE, Bogotá. 2007.
- MARCONI, J. Estrategias de Marketing para momentos de Crisis. LEGIS. Bogotá- Colombia. 1991.
- MEYER. Et al. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: Nuevos horizontes de estudio. 1era ed. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. A. C. México. 2009.
- MÍNGUEZ, M. Un Marco Conceptual para la Comunicación Corporativa. RRPPnet. Recuperado de: <http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm>
- PALENCIA, M. Noventa Técnicas de Comunicación y Relaciones Públicas. Recuperado de: <http://books.google.com.ec/books?id=17nBTmPEcwIC&pg=PA236&lpg=PA236&dq=90+tecnicas+de+relaciones+publicas+pdf&source=bl&ots=t1fpPzH9RE&sig=e1U2tKSnrOQD0nlzlg2Y99U0TSM&hl=es-419&sa=X&ei=mNNjVMCaGIGpNpaygpAO&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=90%20tecnicas%20de%20relaciones%20publicas%20pdf&f=false>.
- ROJAS, Octavio. Comunicación en Momentos de Crisis. Revista Digital Razón y Palabra. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n30/orojas.html>
- RUBIO, J. Opinión Pública y Medios de Comunicación: Teoría de la Agenda Setting. Gaceta de Antropología. Recuperado de: http://www.ugr.es/~pwlac/G25_01JoseMaria_Rubio_Ferreres.html
- SALAS, C. (2011, julio). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. Signo y Pensamiento - Documentos de investigación. Volumen 59, p 234.
- TIRONI, Eugenio. Cavallo, Ascanio. Comunicación Estratégica. Ediciones Aguilar Chilena. Chile. 2004



- UNIVERSIDAD DE CUENCA. Misión y Visión. Recuperado de:
<http://www.ucuenca.edu.ec/institucional/mision-y-vision>
- UNIVERSIDAD DE CUENCA. Informe de gestión. 2014.
- VILLAFAÑE, Justo. La Reputación Corporativa como factor de Liderazgo. RRPPnet. Recuperado de:
<http://www.rrppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm>



Anexos

Anexo 1. Modelo de encuestas

- Encuesta aplicada a los estudiantes de la Universidad de Cuenca

ESTRATEGIAS APLICADAS POR LA UNIVERSIDAD DE CUENCA DURANTE LA RE CATEGORIZACIÓN EFECTUADA POR CEACES EN EL AÑO 2013

INTRODUCCIÓN:

La presente encuesta se tiene la finalidad de determinar el grado de eficacia de las estrategias utilizadas por la Universidad de Cuenca durante la re categorización de universidades.

Por favor lea por completo la encuesta primero, y luego añada la respuesta adecuada a cada pregunta según las instrucciones facilitadas.

Facultad: _____

Ciclo que cursa _____

Edad _____ Sexo: F__ M__

1. ¿Cuál es su percepción acerca de la calidad académica de la Universidad de Cuenca? Marque con una X.

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

Pésima _____



2. ¿Cómo considera que le afectó como estudiante de la Universidad, la nueva categoría de la institución (B)? Marque con una X.

Mucho ____

Poco ____

Nada ____

3. ¿Conocía usted sobre el proceso de Re categorización con el que CEAACES evaluó a la Universidad de Cuenca en el año 2013? Marque con una X.

Si__

No__

4. ¿Conoce las razones por las cuales la Universidad de Cuenca apeló a la nueva categoría dada en el proceso de re categorización? Marque con una X.

Si__

No__

5. De acuerdo con los siguientes criterios evaluados por el CEAACES a las universidades del país, ¿Qué calificación cree usted que tenía la Universidad de Cuenca en el año 2013? Califique en una escala de 1-5, donde 1 es lo mínimo posible y 5 la mejor calificación.

	1	2	3	4	5
ACADEMIA (Posgrado, Horas de docencia, Docencia)					
EFICIENCIA ACADÉMICA (Pregrado, posgrado, admisiones)					
INVESTIGACIÓN (planificación, investigación regional, producción científica, libros revisados por pares)					



ORGANIZACIÓN (Vinculación con la colectividad, Transparencia, gestión interna, Reglamentación)					
INFRAESTRUCTURA (Biblioteca, TIC, espacio docente, aulas, espacios de bienestar)					

6. De acuerdo con los siguientes criterios evaluados por el CEAACES a las universidades del país, ¿Qué calificación cree usted que tiene la Universidad de Cuenca en el año 2015? Califique en una escala de 1-5, donde 1 es lo mínimo posible y 5 la mejor calificación.

	1	2	3	4	5
ACADEMIA (Posgrado, Horas de docencia, Docencia)					
EFICIENCIA ACADÉMICA (Pregrado, posgrado, admisiones)					
INVESTIGACIÓN (planificación, investigación regional, producción científica, libros revisados por pares)					
ORGANIZACIÓN (Vinculación con la colectividad, Transparencia, gestión interna, Reglamentación)					
INFRAESTRUCTURA (Biblioteca, TIC, espacio docente, aulas, espacios de bienestar)					



7. ¿Por qué medio se enteró de la nueva categoría en la que fue ubicada la Universidad de Cuenca, en el año 2013? Elija solo 1.

- Canales oficiales de la Universidad _____
- Medios de comunicación convencionales _____
- Autoridades universitarias _____
- Asambleas Estudiantiles _____
- Compañeros o conocidos _____

8. ¿Cómo se enteró sobre la marcha convocada por la Universidad de Cuenca en diciembre de 2013? Elija solo 1.

- Canales oficiales de la Universidad _____
- Medios de comunicación convencionales _____
- Autoridades universitarias _____
- Asambleas Estudiantiles _____
- Compañeros o conocidos _____

9. ¿Cómo considera usted que fue la capacidad de liderazgo del Rector de la Universidad, frente al proceso de re categorización? Marque con una X.

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

Pésima _____

10. ¿Asistió usted a la marcha convocada por la Universidad de Cuenca? Marque con una X.

Si _____

No _____



11. ¿Cuál fue su nivel de participación, compartiendo, comentando o dando “me gusta” en las siguientes campañas promovidas por la Universidad de Cuenca en redes sociales? Califique en una escala de 1-5, donde:

5= Siempre 4= La mayoría de veces 3= Algunas veces 2= No participó 1= No conoció

	1	2	3	4	5
Educamos para el Desarrollo					
#YosoyUdeCuenca					
146 años de Historia se escriben con A					

12. ¿En qué categoría cree usted debería estar la Universidad de Cuenca cuando sea calificada este 2015? Marque con una X.

A ___

B ___

C ___

D ___

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



- Encuesta aplicada a los estudiantes de los colegios

ENCUESTA SOBRE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

Introducción:

La presente encuesta se realiza con la finalidad de evaluar la Imagen Institucional de la Universidad de Cuenca, luego del proceso de re categorización llevado a cabo por el Concejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), en el año 2013.

Por favor complete la encuesta cuidadosamente. Léala, y luego señale sus respuestas, según las instrucciones de cada pregunta. .

Colegio: _____ Edad _____ Sexo: F M

1) ¿En qué orden posicionaría usted a las siguientes universidades, de primera a cuarta?

- Universidad Politécnica Salesiana ___
- Universidad Católica de Cuenca ___
- Universidad de Cuenca ___
- Universidad del Azuay ___

2) ¿En cuáles de las siguientes universidades le gustaría estudiar? Escoja una y marque con una X.

- Universidad Católica de Cuenca ___
- Universidad de Cuenca ___
- Universidad Politécnica Salesiana ___
- Universidad del Azuay ___

3) ¿Conoce usted a la Universidad de Cuenca?

Si ___

No ___



4) ¿Cómo se enteró de la existencia de la Universidad de Cuenca?

Prensa ___

Redes sociales ___

Página web ___

Visita del personal de la Universidad ___

Recomendación de conocidos ___

Otro ___ Especifique_____

5) ¿Con qué nombre conoce usted a la Universidad de Cuenca?

6) ¿Cuál cree que es el aspecto que más identifica a la Universidad de Cuenca? Elija tres, clasificándolos en una escala de 1 a 3, donde 1 es el más importante y 3 el menos importante.

- Nombre ___
- Logo ___
- Escudo ___
- Servicios ___
- Estudiantes ___
- Edificación ___
- Oferta académica ___
- Antigüedad ___

7) ¿Cómo califica la educación en la Universidad de Cuenca? Marque con una X.

- Buena ___
- Regular ___
- Mala ___

8) ¿Qué concepto tiene de los profesionales de la Universidad de Cuenca?

- Bueno ___
- Regular ___
- Malo ___



9) De acuerdo a la re categorización de universidades realizado por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), en el año 2013. ¿En qué categoría se posicionó la Universidad de Cuenca?

- A ___
- B ___
- C ___
- D ___
- E ___

10) ¿Ha cambiado su opinión acerca de la Universidad de Cuenca, después del proceso de re categorización?

- Si ___
- No ___

11) En la próxima evaluación que realice CEAACES ¿En qué categoría cree usted que debería ubicarse la Universidad de Cuenca?

- A ___
- B ___
- C ___
- D ___
- E ___

Gracias por su colaboración.



Anexo 2. Modelo de Entrevistas

Cuestionario Fabián carrasco Rector de la Universidad de Cuenca

- 1) ¿En qué estado estuvo el proceso de acreditación cuando usted asumió el rectorado, en el año 2011?
- 2) ¿Cuáles fueron las decisiones inmediatas que se tomaron referente al proceso de acreditación, al momento que asumió el rectorado?
- 3) ¿Cómo vivió la universidad el proceso de acreditación?
- 4) ¿Cuál fue la relación con el CEAACES directamente desde el rectorado, durante todo el proceso de acreditación de la Universidad?
- 5) ¿En qué medida la universidad cumplió con los parámetros que estableció el CEAACES para la acreditación?
- 6) ¿Cuáles son los parámetros evaluados por el CEAACES que usted considera, no estuvieron acordes a la realidad de la Universidad?
- 7) ¿Cuáles fueron sus decisiones inmediatas después de conocer el informe final del CEEACES?
- 8) ¿Cómo enfrentó la universidad la crisis de re categorización (B)?
- 9) ¿Cuál fue el impacto, tanto interno como externo, que causó a la Universidad el pasar de categoría A a categoría B, tomando en cuenta la antigüedad y la buena reputación que ha tenido desde su creación, y cómo se lo enfrentó?
- 10) Habían estudiantes quienes consideraban que la nueva categoría de la universidad (B) estaba bien. ¿Qué medidas se tomaron respecto a este tema?
- 11) ¿Cómo cree usted que está la imagen de la universidad frente a los diferentes públicos: estudiantes, medios de comunicación, ciudadanía en general, después de la crisis?
- 12) ¿Cuál es su imagen sobre la universidad, actualmente?



**Cuestionario Silvana Larriva
Vicerrectora de la Universidad de Cuenca**

- 1) ¿Cómo vivió la Universidad el proceso de acreditación?
- 2) ¿Cómo la Universidad se preparó y en qué aspectos?
- 3) ¿A qué se debe el hecho de que no tenían pruebas para sustentar las actividades realizadas?
- 4) ¿Cuáles fueron los parámetros tomados en cuenta para evaluar?
- 5) ¿Hubieron algunos aspectos calificados que no estaban acordes a la realidad universitaria?
- 6) ¿Cuál fue la relación del Ceaaces con el vicerrectorado?
- 7) ¿Cómo enfrentó la Universidad la noticia?
- 8) ¿Cuáles fueron las decisiones inmediatas?
- 9) ¿Cuál fue el impacto interno y externo tomando en cuenta la trayectoria y antigüedad de la universidad?
- 10) ¿Cuáles son los aspectos que diferencian la evaluación del CONEA con la evaluación del CEAACES?
- 11) Muchas personas que estaban de acuerdo con la categoría B ¿Cómo se manejó con ellas?
- 12) ¿Se esperaba la categoría B?
- 13) ¿Cómo está actualmente la imagen de la Universidad?
- 14) Breve descripción de lo que es la Universidad de Cuenca



Cuestionario Rebeca Harris
Relacionista Pública de la Universidad de Cuenca

- 1) ¿En qué fecha inicio su labor frente a la Unidad de Relaciones Públicas de la Universidad de Cuenca?
- 2) ¿Cómo divide a los públicos de la universidad para aplicar medidas?
- 3) ¿En qué estado estaba la crisis cuando usted inició su rol de RRPP de la Universidad?
- 4) Después de saber la nueva categoría de la universidad (B). ¿Qué tiempo se tardaron en tomar acciones?
- 5) ¿Cuáles fueron las estrategias que se aplicaron respecto a la crisis?
- 6) ¿Qué herramientas de medición de funcionamiento de estrategias se utilizaron?
- 7) ¿Cuáles fueron los objetivos que se plantearon para hacer frente a la crisis?
- 8) ¿Se lograron los objetivos planteados?
- 9) ¿Cómo se manejó la comunicación interna respecto a la crisis?
- 10) ¿Qué estrategias se utilizaron para dirigirse a los diferentes públicos implicados; estudiantes, medios de comunicación, CEAACES, etc.?
- 11) ¿Cómo organizó los canales de comunicación para difundir la información a nivel interno y externo?
- 12) ¿Cómo se utilizaron las redes sociales durante la crisis?
- 13) ¿Qué se tomó en cuenta para decidir quiénes serían los voceros oficiales en torno a la crisis?
- 14) ¿Cómo se manejaron con los medios de comunicación durante y después de la crisis?
- 15) ¿Cuál fue el tono (positivo o negativo) de las noticias que difundían los medios de comunicación respecto a la nueva categoría de la universidad?
- 16) ¿Cómo se manejaron los factores externos a la crisis?
- 17) ¿Cómo fue la relación con el CEAACES desde el punto de vista comunicacional?
- 18) ¿Cómo manejó la incertidumbre durante la crisis?
- 19) ¿Cómo enfrentó el hecho de que hayan sido profesores, mediante redes sociales, quienes dieron a conocer la noticia de la nueva categoría?
- 20) Desde el punto de vista comunicacional ¿Cómo se tomó la filtración de la información mediante redes sociales?
- 21) ¿Cuál fue el impacto, tanto interno como externo, que causó a la Universidad el pasar de categoría A a categoría B, tomando en cuenta la antigüedad y la buena reputación que ha tenido desde su creación, y cómo se lo enfrentó?
- 22) Habían estudiantes quienes consideraban que la nueva categoría de la universidad (B) estaba bien. ¿Qué medidas se tomaron respecto a este tema?
- 23) Desde su punto de vista ¿Cómo está en este momento la imagen de la Universidad en relación a su ubicación en categoría B?



Cuestionario Juan Pablo Vintimilla

Relacionista Público de la Universidad de Cuenca en el período marzo- agosto de 2013.

- 1) ¿En qué fecha inició usted su labor frente a la Unidad de Relaciones Públicas de la Universidad de Cuenca?
- 2) ¿Cuál fue el protocolo de manejo de crisis cuándo usted estaba al frente?
- 3) ¿Existían parámetros de medición de la imagen de la Universidad y con qué frecuencia se aplicaban?
- 4) ¿En qué estado estaba el proceso de acreditación de la Universidad en ese entonces?
- 5) ¿Cuál fue el trabajo de la Unidad de comunicación durante el proceso de acreditación?
- 6) ¿Cuáles fueron las estrategias que se utilizaron frente al proceso de acreditación?.
- 7) ¿Qué herramientas de medición de estrategias se utilizaron?
- 8) ¿Cómo dividió a los públicos para aplicar estas medidas?
- 9) ¿Qué canales de comunicación se utilizaron para difundir la información sobre el proceso de acreditación por el que atravesaba la Universidad, hacia los diferentes públicos?
- 10) ¿Cuál fue la acogida por parte de estos públicos hacia los canales empleados?
- 11) ¿Cómo fue la relación con el CEAACES desde el punto de vista comunicacional?



Cuestionario Rossana Encalada

Relacionista Pública de la Universidad de Cuenca en el período 2006-2012

1. ¿En qué periodo de tiempo estuvo a cargo del área de Comunicación de la Universidad de Cuenca?
2. ¿En qué punto estaba el proceso de Recategorización cuando usted estaba al frente del área de comunicación?
3. ¿Cuál era el proceso en el manejo de crisis?
4. ¿Cómo manejaban a los públicos desde el área de comunicación?
5. ¿Cuál cree usted que fue el papel del área de comunicación durante el proceso de recategorización?
6. ¿Cuáles eran los parámetros de evaluación de imagen que tenía el área de comunicación y cada cuanto tiempo se evaluaba?
7. Al haber sido Directora de Comunicación de la Universidad de Cuenca, ¿Cómo considera fueron aplicadas las estrategias de gestión de crisis cuando se dio la recategorización?
8. ¿Cuál fue el trabajo de comunicación durante la evaluación de CEACEES?



Cuestionario Decanos

- 1) ¿Cómo se dio el manejo de información referente al proceso de acreditación de la Universidad?
- 2) ¿Cuáles fueron los ejes en los que se trabajó desde la facultad para la acreditación de la Universidad?
- 3) ¿En qué porcentaje fueron efectivas las acciones planteadas?
- 4) ¿Cómo recibió la facultad la noticia de la nueva categoría (B) de la Universidad?
- 5) Desde la facultad ¿Cuáles fueron las acciones inmediatas que se tomaron después de conocer la noticia?
- 6) ¿Cuál fue el sistema de información hacia los estudiantes, después de conocer la noticia?
- 7) ¿Cómo se coordinó con la Unidad de Relaciones Públicas de la Universidad, durante la crisis?
- 8) ¿Considera pertinentes los parámetros de evaluación del CEAACES respecto a la realidad universitaria?



Cuestionario Delfa Capelo
Directora del Departamento de Planificación

- 1) Breve introducción de lo que hace el departamento de planificación de la Universidad de Cuenca
- 2) ¿Cuáles son los principales ejes sobre los cuáles trabaja el departamento de planificación?
- 3) ¿Cómo se trabajó para la nueva categorización?
- 4) ¿Qué aspectos se debieron mejorar, luego de la recategorización?
- 5) ¿Cómo se coordinó con la Unidad de Comunicación de la Universidad?
- 6) ¿Cuál fue el papel del departamento de planificación durante la crisis de recategorización?
- 7) ¿Cuáles fueron las acciones tomadas luego de recibir la noticia de la nueva categoría de la Universidad?



Anexo 3. Cuadro de Audios de entrevistas

NOMBRE	CARGO	NÚMERO DE AUDIO
Ingeniero Fabián Carrasco	Rector de la Universidad de Cuenca	1
Doctora Silvana Larriva	Vicerrectora de la Universidad de Cuenca	2
Rossana Encalada	Relacionista Pública de la Universidad de Cuenca 2006- 2012.	3
Rebeca Harris	Relacionista Pública de la Universidad de Cuenca 2013- período actual.	4
Andrea Malquin	Community Manager de la Universidad de Cuenca período actual.	5
Delfa Capelo	Directora del Departamento de Planificación de la Universidad de Cuenca	6
Magister María Augusta Vintimilla	Ex decana de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.	7
Ingeniero Santiago Carpio	Decano de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad	8
Magister Ximena Peñaherrera	Decana de la Facultad de Artes	9
Doctor Pablo Cordero	Ex decano de la Facultad de Ciencias Médicas	10



Anexo 4. Entrevista vía e-mail realizada a Juan Pablo Vintimilla

Re: Cuestionario para entrevista

De: **Juan pablo Vintimilla** (jvintimilla@ecuavisa.com)

Enviado: lunes, 29 de junio de 2015 12:32:31

Para: Verónica González (vero181991@hotmail.com)

1 archivo adjunto

respuestas PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA JP
Vintimilla.doc(19,0 kB)

Verónica y Gabriela

Les pido mil disculpas por la tardanza.

La agenda informativa y la fragilidad de mi memoria tienen la culpa.

Espero que aún les sirva.

Saludos

Juan Pablo Vintimilla

1) ¿En qué fecha inició usted su labor frente a la Unidad de Relaciones Públicas de la Universidad de Cuenca?

Entre marzo y agosto de 2013

2) ¿Cuál fue el protocolo de manejo de crisis cuándo usted estaba al frente?

La Unidad de Relaciones Públicas de la Universidad de Cuenca, prácticamente no tenía manuales, era un trabajo mucho más artesanal (si se quiere).

Las crisis se abordaban desde la particularidad de cada una y se resolvía de maneras distintas, ajustándose al estilo de la autoridad. No había un manual de procedimientos, ni nada que se le parezca.



3) ¿Existían parámetros de medición de la imagen de la Universidad y con qué frecuencia se aplicaban?

Había la asesoría permanente de un experto en comunicación política que evaluaba constantemente esos aspectos y daba su retroalimentación.

Aunque no existía tampoco un mecanismo establecido para medir ningún aspecto, o quizá lo había pero la lógica burocrática de quienes trabajaban allí les decía que no debían compartirla conmigo (que para ese entonces era una suerte de intruso en ese entorno).

La Unidad de Relaciones Públicas padecía de lo que padecen muchas entidades del sector público: la gente que trabaja allí no está dispuesta a abandonar su zona de confort y hace lo estrictamente necesario. Quizá lo que se puede observar hacia afuera.

4) ¿En qué estado estaba el proceso de acreditación de la Universidad en ese entonces?

Entrega de información, de fichas y formularios. Virtualmente todas las facultades y carreras, además de departamentos administrativos, estaban llenando formularios y justificando matrices.

5) ¿Cuál fue el trabajo de la Unidad de comunicación durante el proceso de acreditación?

Cuando llegué a ese sitio descubrí que no había casi nada. Así que una de las primeras gestiones fue reunirme con la gente de departamento de Planificación para entender la lógica de la unidad y el papel que debía desempeñar en el proceso de acreditación, que para entonces era una causa común en la universidad.

Planeamos y empezamos a ejecutar cosas que estaban en cero, como la reestructuración completa (además del rediseño) de la página web, para



que se ajuste a la lógica planteada por los organismos de acreditación.

También se inició un trabajo de unificación institucional, pues cada facultad manejaba su propio logotipo y tenía su página web fuera de ningún parámetro institucional.

6) ¿Cuáles fueron las estrategias que se utilizaron frente al proceso de acreditación?

La idea era que todo lo que se comunicaba desde la Universidad de Cuenca se ajustara a las variables: docencia, investigación, vinculación con la comunidad y planificación.

7) ¿Qué herramientas de medición de estrategias se utilizaron?

Ninguna.

8) ¿Cómo dividió a los públicos para aplicar estas medidas?

Xxxx

9) ¿Qué canales de comunicación se utilizaron para difundir la información sobre el proceso de acreditación por el que atravesaba la Universidad, hacia los diferentes públicos?

Agenda informativa, página web, información que se difundía a la prensa. Se planificó un sistema de informativos audiovisuales mediante el uso de televisores ubicados en las facultades y una red interna para generar información. Eso se presupuestó y aprobó por parte del rectorado (luego me retiré de la Universidad de Cuenca y desconozco si es que se llegó a materializar).

10) ¿Cuál fue la acogida por parte de estos públicos hacia los canales empleados?

Nunca se hicieron mediciones exactas.



11) ¿Cómo fue la relación con el CEAACES desde el punto de vista comunicacional?

CEAACES incluso mantenía una relación fría y distante con las autoridades de la universidad.



Anexo 5. Notas de periódicos analizados

Nota1.

11/8/2015

Marcha de la Universidad de Cuenca contra la nueva categorización el tiempo

eltiempo.com.ec

Marcha de la Universidad de Cuenca contra la nueva categorización

La Universidad de Cuenca desarrolló una marcha pacífica institucional denominada Por una evaluación justa. La concentración de realización a las 09:00 en el campus central, ubicado en la avenida Doce de Abril.



Julián Estrella, presidente de la Federación de Estudiantes Universitarios del Ecuador, FEUE, filial Cuenca, manifestó que la convocatoria está abierta para los exalumnos y organizaciones gremiales que deseen apoyar a la universidad.

Estrella añadió que durante estos días se cumplieron asambleas en cada una de las facultades para que los docentes y estudiantes se enteren de cómo se desarrolló el proceso de evaluación que cumplió el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Ceaaces.

El recorrido de la marcha será por las calles La Condamine, Tarquí, Sucre, Hermano Miguel y Bolívar hasta llegar al Parque Calderón, donde habrá algunas intervenciones por parte de las autoridades de la institución.

En cada una de las facultades, los estudiantes se organizaron para elaborar pancartas que formarán parte de la marcha. Estrella indicó que no se produjeron gastos en este sentido, debido a que se utilizaron recursos que tenían ahorrados. (JBS)

<http://www.eltiempo.com.ec/eltiempo-imprimir.php?id=133730>

1/22

Nota 2.

11/8/2015

Piden cambio en evaluación el tiempo

eltiempo.com.ec

Piden cambio en evaluación

La Universidad de Cuenca marchó ayer en rechazo al proceso y los parámetros que el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Ceaaces, ejecutó para la categorización de las universidades, y cuyo resultado ubicó a esta institución en la categoría B.



La marcha, que contó con la participación de estudiantes, docentes, autoridades, empleados, exdocentes, exautoridades y exalumnos, partió desde el campus central de la universidad, ubicada en la avenida Doce de Abril, encabezada por las autoridades de la institución y recorrió las calles La Condamine, Tarquí, Sucre, Hermano Miguel y Bolívar hasta la glorieta del Parque Calderón, donde el rector Fabián Carrasco agradeció el apoyo de los asistentes.

"No queremos que mañana se diga que esta ha sido una marcha política, porque aquí estamos personas de todas las ideologías, que no se diga que esta es una marcha en contra de la evaluación y la acreditación porque conocemos y estamos de acuerdo que la educación de calidad es la única que puede salvar al país, esta marcha es porque queremos una evaluación justa", dijo Carrasco.

El Rector señaló que exigirán al Ceaaces los resultados que dio la evaluación de todas las universidades, porque quieren saber con qué universidades fueron comparadas y agregó que no están de acuerdo con una evaluación que pide como máximo tener 25 alumnos por aula, pues considera que no es lo mismo una universidad con todas las carreras, que una institución que oferta solo carreras técnicas o administrativas.

Consignas

"Únete Cuenca, únete a luchar, que la U. de Cuenca es de calidad", "A mí no me diste todo el dinero que a la ESPOL le diste", fueron algunas de las consignas que los participantes corearon a lo largo de la marcha y que en varias ocasiones fueron aplaudidos por las personas que transitaban por el Centro Histórico.

Opiniones

Jaime Astudillo, exrector de la Universidad de Cuenca, indicó que este cambio de categoría trae consigo una disminución del presupuesto de la universidad y bloquea proyectos que iniciaron en su administración, como Cuenca ciudad universitaria, que según Astudillo puede ayudar a formar a los PHD que la institución requiere.

El exrector señaló que este es un reto que le plantean a la universidad y que será superado, como lo han hecho en ocasiones anteriores, pues aseguró que los esfuerzos para temas investigativos ejecutados anteriormente han sido con gestiones propias de la universidad.

Estudiantes

Francisco Argudo, presidente de la Asociación Escuela de Medicina, manifestó que los estudiantes esperan tener un mayor contacto con el Ceaaces, pues consideran que los alumnos son quienes más sienten las necesidades. Argudo piensa que en la facultad de Ciencias Médicas lo que más les falta es una investigación que sea más vinculada con las necesidades del país.

Julián Estrella, presidente de la Federación de Estudiantes Universitarios del Ecuador, FEUE, filial Cuenca, indicó que la universidad empezará con la elaboración del plan de mejoras y agregó que solicitaron a las autoridades ser partícipes de este proceso, pues lo que buscan es ser una mejor universidad para la sociedad. (JBS)

<http://www.eltiempo.com.ec/eltiempo-imprimir.php?id=133793>

1/8



Nota 3.

11/9/2015 Acciones tras la categorización el tiempo

eltiempo.com.ec

Acciones tras la categorización

La elaboración de un plan de mejoras y una marcha son dos de las actividades que iniciaron las universidades de la ciudad, luego de conocer la nueva categorización que presentó el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Ceaaces.



Marcelo Aguilera, asesor jurídico del Ceaaces, manifestó que, para cumplir este proceso, el Ceaaces cumplió una socialización con las universidades en el año 2012 para elaborar un modelo de evaluación compuesto por cinco indicadores: eficiencia académica, academia, organización, infraestructura, e investigación.

Transparencia

El asesor jurídico de la Ceaaces considera que el proceso fue transparente y participativo con las universidades y comprende varias etapas. La primera es la consignación de información por parte de las universidades: la segunda es la verificación de la información por medio de evaluadores externos.

En tercer lugar, se elabora un informe preliminar. Luego se notifica dicho informe, donde las universidades pueden solicitar rectificaciones y, por último, se hace un nuevo informe en el cual las universidades pueden apelar o solicitar audiencias.

Impugnaciones

Aguilera señaló que hasta el momento no han recibido ninguna impugnación de manera formal y aseguró que siempre existe la posibilidad que las instituciones no estén de acuerdo con los resultados y se tome cualquier tipo de medidas, que, considera, "más que legales son políticas". El asesor jurídico del Ceaaces señaló que hay dos condiciones que deben cumplir las universidades, según la categoría en la que se encuentren.

Las que están ubicadas en la categoría D deberán cumplir un plan de fortalecimiento institucional que les permita superar, en un tiempo máximo de dos años, los resultados de la evaluación que ahora tienen.

Por otro lado, las universidades ubicadas en las categorías A, B y C también tienen que presentar un plan de mejoras, y debe llevarse a cabo en un periodo de dos años.

Plan

Enrique Pozo, rector de la Universidad Católica de Cuenca, indicó que se inició con la elaboración del plan de fortalecimiento institucional, que contempla varios subplanes estratégicos de esta institución destinados a cumplir los cinco criterios evaluados por el Ceaaces. Pozo afirmó que ya integraron las diferentes comisiones para trabajar en este proceso. Espera, hasta el 17 de este mes, tener estructurado el plan, aprobado por el Consejo Universitario y difundido a la comunidad universitaria.

Reconsideración

Carlos Castro, decano de la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad de Cuenca, manifestó que el Consejo Universitario detectó que en el proceso hay serias incongruencias, pues es imposible comparar escuelas técnicas con las universidades y más aún los aspectos económicos en los que se desenvuelve cada una.

Castro indicó que todas las facultades están desarrollando asambleas curso por curso para que los

<http://www.eltiempo.com.ec/eltiempo-imprimir.php?id=133678> 1/2



11/9/2015

Acciones tras la categorización etiempo

estudiantes analicen la problemática de la categorización. El decano señaló que el pasado viernes la Universidad de Cuenca presentó la reconsideración al Ceaaces.

Marcha

El decano de Jurisprudencia anunció que estas asambleas tienen como objetivo que profesores y estudiantes vayan con los conocimientos suficientes a la marcha pacífica denominada Por una evaluación justa, que la institución, mediante el Consejo Universitario, resolvió convocar para mañana a partir de las 09:00. La concentración será en el campus central universitario.

Modelo

María Augusta Vintimilla, decana de la facultad de Filosofía de la Universidad de Cuenca, señaló que el problema fundamental que les preocupa no es el hecho de la ubicación en la categoría B, sino el tipo de procedimientos empleados en la evaluación, y el modelo de universidad que les proponen. Vintimilla indicó que continuarán con las impugnaciones necesarias y sobre todo con un proceso de reflexión académica sobre el modelo de universidad que quieren alcanzar. (JBS)

Cuenca.

Fecha de Publicación: 2013-12-04 00:00

Diario EL TIEMPO.- Av. Loja y Rodrigo de Triana - [Cuenca](#), Ecuador
Telf.: 593-7-2882551 / 593-7-2882552 / 593-7-2882553 Fax: 593-7-2882555 Casilla: 4909
Este diario es miembro de la SIP y de la AEDEP



Nota 4.

11/8/2015

Informe del Ceaaces genera reacciones el tiempo

eltiempo.com.ec

Informe del Ceaaces genera reacciones

El rechazo, la aceptación y la conformidad son algunas de las reacciones que se presentaron respecto al informe que presentó el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Ceaaces, sobre la nueva categorización de las universidades y donde ninguna de las universidades de la ciudad se ubica en la categoría A.



Fabián Carrasco, rector de la Universidad de Cuenca, institución que fue ubicada en la categoría B, señaló que están de acuerdo con evaluaciones y acreditaciones que sean transparentes y sobre todo que sean hechas por personas que conocen del tema. Carrasco aseguró que, por todos los antecedentes de esta institución, están convencidos de que la Universidad de Cuenca es clase A.

El rector señaló que rechazan la categoría asignada y exigió al Ceaaces que les indiquen de manera clara y transparente todos los resultados que la universidad obtuvo, así como los de las otras instituciones con las que les compararon.

Carrasco indicó que presentarán una apelación al Ceaaces y no descartan la posibilidad de una marcha institucional en rechazo a la nueva categoría que se dio a esta universidad.

Además dijo que los recursos económicos para el desarrollo de la universidad no han sido los adecuados, a excepción de este último año.

Católica

Enrique Pozo, rector de la Universidad Católica de Cuenca, institución que tras el informe de la categorización fue ubicada en la categoría D, manifestó que esta calificación le causó extrañeza, debido a que esta institución desarrolla esfuerzos para mejorar la calidad de la universidad.

Pozo considera importante aclarar que la evaluación es sobre datos de los años 2011-2012 y que la realidad en la actualidad de esta universidad es totalmente diferente en cuanto al número de docentes con maestría, inversión en infraestructura de laboratorios, bibliotecas, etc.

El rector está consciente de que, pese a los avances, deben someterse a un plan de mejoras, que lo diseñarán a partir del próximo martes.

"En la última revisión del Ceaaces a las sedes de La Troncal, Cañar y Azogues sacamos un ciento por ciento y en Macas tuvimos un porcentaje de desarrollo de nuestro plan de mejoras en un 95 por ciento, esas son las acciones que vamos a tomar, porque la mejor apelación y la mejor protesta es el trabajo", dijo Pozo.

Entre las mejoras que implementará esta universidad están el incrementar el número de docentes con maestrías y PHD, infraestructura de las aulas, laboratorios e incrementar el número de publicaciones. En el tema de la investigación el rector señaló que tienen alrededor de 40 proyectos que están por desarrollarse. Esta universidad cuenta con 800 docentes y de ellos cinco tienen títulos de PHD.

Politécnica

Luis Tobar, vicerrector de la Universidad Politécnica Salesiana, UPS, sede Cuenca, indicó que esa institución están satisfechos con la categoría, debido a que los parámetros de evaluación en la actualidad son más exigentes, por lo que considera que la calidad de la UPS ha mejorado.

<http://www.eltiempo.com.ec/eltiempo-imprimir.php?id=133415>

1/2



11/9/2015

Informe del Ceaaces genera reacciones en tiempo

Tobar señaló que el objetivo de esta institución no es llegar a la categoría A, sino siempre ser mejores. "A lo mejor, por ponernos la meta de llegar a la categoría A, vamos a descuidar ciertos elementos que ponen en riesgo a la universidad", dijo Tobar.

El vicerrector considera que la debilidad de esta institución se enfoca en el tema de los docentes. La UPS cuenta con 270 docentes, de los cuales cuatro tienen PHD y 191 maestría. El próximo año se incorporarán cinco nuevos docentes con PHD y los 79 docentes restantes también concluirán con su etapa de formación en maestrías.

Con respecto al sistema de evaluación, el vicerrector considera que existen aspectos que se deben cambiar. (JBS)

Reacciones en todo el país

Quito. Los estudiantes de la Universidad Central del Ecuador, UCE, rechazaron la nueva calificación del Ceaaces, mediante varios plantones en rechazo de la nueva categorización. Según Carlos Puga, dirigente de la Unión de Juventud, las autoridades "vendieron la UCE a las instituciones del Ceaaces e instituciones de la Senescyt, ellos no se levantaron".

Carlos Cedeño, rector de la Universidad de Guayaquil, reafirmó su rechazo a la categorización del Ceaaces, que colocó a la institución en la categoría D. "No tuvo coherencia con la necesidad de cotejar adecuadamente la información con la realidad", aseguró. Sin embargo, Cedeño informó que en los próximos días presentarán un plan de mejora.

De su parte, el rector de la Pontificia Universidad Católica, Manuel Corrales, admitió debilidades de esa institución. "La PUCE es una universidad buena, una universidad muy buena, es una universidad excelente, pero no es una universidad perfecta, por consiguiente, si tenemos una serie de cosas buenas en el ámbito académico, sobre todo, pues también tenemos nuestras debilidades y nuestras necesidades de mejora", dijo.

El rector de la Universidad de las Américas, UDLA, doctor Carlos Larreátegui, a través de un comunicado, expresó su indignación ante el informe del Ceaaces. "Demuestra, una vez más, cuán alejados de la realidad están los órganos reguladores", aseguró.

Por otra parte, la Universidad Luis Vargas Torres, de Esmeraldas, fue intervenida debido a que existen indicios de violación a los principios de gratuidad y de cogobierno. (VDS)

Cuenca.

Fecha de Publicación: **2013-11-29** 00:00

Diario EL TIEMPO.- Av. Loja y Rodrigo de Triana - [Cuenca](#), Ecuador
Telf.: 593-7-2882551 / 593-7-2882552 / 593-7-2882553 Fax: 593-7-2882555 Casilla: 4909
Este diario es miembro de la SIP y de la ADEP



Nota 5.

11/8/2015

La U. de Cuenca y UDA analizan la categorización el tiempo

eltiempo.com.ec

La U. de Cuenca y UDA analizan la categorización
La recategorización de 54 instituciones de educación superior, en la que se incluye a las universidades de Cuenca y del Azuay en la categoría B, provocó la reacción de sus autoridades.



El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Ceaaces, presentó ayer el informe general de las instituciones del país.

Fablián Carrasco, rector de la Universidad de Cuenca, manifestó que el Consejo Universitario decidió analizar a profundidad la evaluación que desarrolló el Ceaaces, aunque señaló que en la universidad existe descontento, debido a que consideran que no reflejan la realidad.

"La Universidad de Cuenca es una muy buena universidad, que fue seleccionada en un concurso internacional y se hizo acreedora al apoyo por un lapso de 10 años en términos de investigación. Creemos que tener profesionales brillantes que colaboran en el Gobierno da cuenta que tenemos otro nivel", dijo.

Diferencias

Carlos Cordero, rector de la Universidad del Azuay, UDA, manifestó que queda claro que esta categorización es muy diferente a la anterior. Cordero señaló que las cuatro letras que ahora se han utilizado para clasificar a las universidades son muy diferentes a las cinco que del proceso anterior, lo que significa que la nueva categorización es una nueva ubicación en dicha escala, una nueva forma de medir a las universidades.

"La UDA ratifica su acreditación y sigue estando entre las mejores universidades del país, pese a estar en la categoría B", dijo Cordero.

El docente señaló que, de acuerdo al informe del Ceaaces, el único aspecto para diferenciar a una universidad de categoría A de una B es que la primera puede organizar cursos de doctorado directamente, mientras que la segunda puede organizar dichos cursos pero de forma asociada con una institución de categoría A.

Planteamiento

Fernando Ortiz, subdecano de la facultad de Filosofía de la Universidad de Cuenca, manifestó que en el Consejo Universitario existe malestar ante esta situación, debido a que esta categorización implica varios aspectos, pues ahora se establecen como una universidad de docencia y no de investigación, reconocimiento que ahora solo poseen las universidades consideradas de categoría A.

"No estamos de acuerdo con la idea de que nos ubiquen en la categoría B y recibir felicitaciones, creemos que este descenso o cambio de ubicación significa que algo está mal, teníamos muchos planes de sacar programas de doctorados, de postgrados y con esta calificación no los podemos ejecutar", dijo Ortiz.

Ortiz manifestó que hoy se definirán las acciones que esta entidad tomará ante esta situación. El planteamiento del Consejo Universitario es la impugnación del modelo del procedimiento que hizo el Ceaaces.

Ortiz señaló que hasta ayer, como universidad de categoría A, tenían el anuncio de que los remanentes por el precio del petróleo que no fueron entregados a las universidades de categoría E que fueron cerradas, serían trasladados a las universidades de categoría A, por lo que va a replantearse el tema presupuestario por parte del Estado.

<http://www.eltiempo.com.ec/eltiempo-imprimir.php?id=133955>

1/4



11/8/2015

La U. de Cuenca y UDA analizan la categorización el tiempo

Julían Estrella, presidente de la Federación de Estudiantes Universitarios del Ecuador, FEUE, filial Cuenca, considera que esta nueva categorización no es justa y señaló que la Ceaaces trata de confundir a la ciudadanía al decir que no se está bajando de categoría y que existe una nueva nominación.

Estrella considera que esto afecta la imagen de la institución, e indicó que luego de debatir entre todos los representantes estudiantiles el tema y recabar la información sobre el porqué de la categorización se analizará la posibilidad de convocar a una marcha institucional. (JBS)

Tres instituciones en el nivel A

Quito. Dentro de la recategorización de las instituciones de educación superior, dispuesta en el Mandato 14, se mantienen en la categoría A la Escuela Politécnica Nacional, la Escuela Politécnica del Litoral y la Universidad San Francisco de Quito.

Las Universidades Central y Católica de Quito ya no están en la categoría A y ahora se ubican en la categoría B.

Las reacciones fueron diversas. En la Universidad Central preparan un pronunciamiento tras conocer el informe, mientras en la U. Católica se guardó hermetismo. Estudiantes de la Universidad Tecnológica Equinoccial festejaron el anuncio que ese centro pasó de C a B.

Francisco Cadena, director del Ceaaces, anunció que el proceso de categorización durará dos años, en los cuales los centros de estudios pueden presentar planes para mejorar de nivel. En el 2015 solo habrá tres categorías: suspendidas, en proceso de acreditación y acreditadas.

En el informe presentado ayer en Asamblea, también se indicó que ha aumentado el número de profesores. (VDS)

Cuenca.

Listado de universidades

CATEGORÍA A

Escuela Politécnica Nacional
Escuela Superior Politécnica del Litoral
Universidad San Francisco de Quito
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO**
Universidad Andina Simón Bolívar**

CATEGORÍA B

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Universidad Casa Grande
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Universidad Central del Ecuador
Universidad de Cuenca
Universidad del Azuay
Universidad Estatal de Milagro
Universidad Nacional de Loja
Universidad Particular Internacional SEK
Universidad Politécnica Salesiana
Universidad Técnica de Ambato
Universidad Técnica del Norte
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
Universidad Técnica Particular de Loja
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Universidad Tecnológica Equinoccial
Universidad Tecnológica Indoamérica
Universidad de Los Hemisferios*
Universidad Estatal Amazónica*

<http://www.eltiempo.com.ec/eltiempo-imprimir.php?id=133955>

2/4



11/8/2015

La U. de Cuenca y UDA analizan la categorización el tiempo

Universidad Iberoamericana del Ecuador*

Universidad Politécnica Estatal del Carchi*

Instituto de Altos Estudios Nacionales**

CATEGORÍA C

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí

Universidad de Especialidades Turísticas

Universidad de las Américas

Universidad del Pacífico Escuela de Negocios

Universidad Estatal de Bolívar

Universidad Internacional del Ecuador

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Universidad Metropolitana

Universidad Nacional de Chimborazo

Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo

Universidad Regional Autónoma de los Andes

Universidad Técnica de Babahoyo

Universidad Técnica de Cotopaxi

Universidad Tecnológica Israel

Universidad Estatal Península de Santa Elena*

Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo*

Universidad Técnica de Manabí*

Universidad Tecnológica ECOTEC*

CATEGORÍA D

Universidad Agraria del Ecuador

Universidad de Guayaquil

Universidad Estatal del Sur de Manabí

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Universidad Técnica de Machala

Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas

Universidad Católica de Cuenca*

Universidad de Otavalo*

Revise acá el informe completo del Ceaaces sobre la categorización de universidades:



Nota 6.

11/8/2015

Universidad de Cuenca y UDA en la categoría B, según recategorización el tiempo

eltiempo.com.ec

Universidad de Cuenca y UDA en la categoría B, según recategorización

La recategorización de las 54 universidades del país efectuada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior, Ceaaces, ubicó a la Universidad de Cuenca y a la Universidad del Azuay, UDA, dentro de las instituciones categoría B.



Esta recategorización de instituciones es diferente a la efectuada por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de Universidades, Conea, en el 2009, que situó a la Universidad de Cuenca y a la UDA en la categoría A.

La Universidad Politécnica Salesiana también está en la categoría B, la misma en la que se encontraba en la evaluación anterior. La Universidad Católica de Cuenca, que está incluida dentro de las que tienen oferta únicamente de grado, se encuentra en la categoría D, la más baja.

Las universidades ecuatorianas que se mantienen en la categoría A son Escuela Politécnica Nacional, Escuela Politécnica del Litoral y Universidad San Francisco de Quito; además de dos universidades de posgrados: la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, y la Universidad Andina Simón Bolívar.

Las cinco universidades, que obtuvieron al menos el 60 por ciento de la puntuación para continuar en la categoría A, cumplieron con los criterios que evaluó la Ceaaces: academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura.

Las que ahora se encuentran en categoría B, sin embargo, **no significa que han disminuido su calidad**, según René Ramírez, presidente del Consejo de Educación Superior, CES. Ramírez indicó que más bien mejoraron su calidad, pero se aplicaron criterios diferentes en esta nueva categorización.

CEAACES
@ceaaaces Seguir

La evaluación evidencia que las universidades han mejorado notablemente

10:52 - 27 nov 2013

25 2

"Las universidades de categoría B sistemáticamente han mejorado, pero no a la misma velocidad que las de categoría A", dijo Ramírez.

<http://www.eltiempo.com.ec/eltiempo-imprimir.php?id=133916>

1/2



Nota 7.



Cuenca Lunes, 09 de Noviembre 2015 20° / 9°

Universidades esperan notas de evaluación

Publicado el 2013/11/29 por JBS

7





(<http://www.elmercurio.com.ec/wp->

[content/uploads/2013/11/1-8A-3-coles-ava1.jpg](http://www.elmercurio.com.ec/wp-content/uploads/2013/11/1-8A-3-coles-ava1.jpg))

La Universidad de Cuenca apelará la calificación del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Ceaaces) que la ubica en la categoría "B", que comparte con la Universidad del Azuay (UDA) y la Politécnica Salesiana (UPS). Las instituciones esperan sus calificaciones. La Católica, en la "D", alista un plan de mejoras. Este cambio de categorías de la "A" a la "B" trajo descontento. Sin embargo, en el informe general del Ceaaces explica que algunas instituciones han transitado de una categoría a otra por la exigencia de la evaluación y la diferencia con el modelo aplicado en el 2008 por el CONEA. Esta vez se miden otros parámetros: producción científica, preparación docente, investigación y más; pese a ello anota el documento que los indicadores comparables determinan que el sistema de universidades y escuelas politécnicas del país han mejorado. Las "B", ya acreditadas, se encuentran muy cerca y por encima del promedio del sistema; y, con un mejor desempeño en organización e infraestructura, pero la formación docente es heterogénea, la planificación de la investigación se desarrolla parcialmente y en algunos casos es inexistente. En la eficiencia académica hay un excelente desempeño, incluso mejor que las categoría "A". Carlos Cordero, rector de la UDA, explica que estos resultados son de la evaluación hecha con datos de 2010, 2011 y 2012. En la evaluación del 2015, dice, se tomarán los datos del 2013 con los cambios que se han hecho. **Diferencias**



(<http://www.elmercurio.com.ec/wp->

[content/uploads/2013/11/2-8A-2-coles-ava2.jpg](http://www.elmercurio.com.ec/wp-content/uploads/2013/11/2-8A-2-coles-ava2.jpg))



Las universidades "A" podrán dictar cursos de doctorado, preparar PHD, dar maestrías y todas las carreras de pregrado; cosa que también lo pueden hacer las de categoría "B", excepto cursos de PHD y doctorado. "Seguimos con la misma calidad... gerarquicamente no se puede saber cuales son las mejores", sostiene. Para Cordero la clasificación por letras crea confusión: "Las letras "A" y "B" mas que responder a una calidad académica responden a una tipología de universidades habilitadas para curso de doctorado". Reconoce que en investigación, formación de profesores en grados académicos superiores y publicaciones no están a la par de las universidades en la otra categoría; pero esperarán el informe del Ceaces que indique la calificación y en dónde deben mejorar. El Consejo Universitario y autoridades de la Universidad de Cuenca están descontentos con la evaluación dada. Fabián Carrasco, rector de la institución, dice: "exigimos de manera clara al Ceaces los valores obtenidos como universidad, así como del resto... queremos ver con qué universidades nos compararon". Destaca los proyecto de investigación, la colaboración en cursos de nivelación, plan de contingencia y más trabajo, pero también cree que no todo está perfecto. La falta de recursos de años anteriores, cita, por cumplir obligaciones de mandatos y leyes, evitó cambiar a la velocidad que se pide Apoyan los procesos de evaluación y acreditación, pero "evaluaciones transparentes, no al apuro, por personas que conocen de evaluación y acreditación; y que se dé a conocer los parámetros...", agrega. Anuncia que apelarán la calificación del Ceaces. "La universidad de Cuenca es clase "A", es de las mejores, no porque lo diga nadie, sino por un reconocimiento social y un bien ganado prestigio". La UPS mantiene la misma categoría ubicada hace cinco años. Para Luis Tobar, vicerrector, han avanzando porque los mecanismos de evaluación son más rigurosos: "estamos satisfechos". También indica que la debilidad de la entidad son los docentes con maestría y PHD, pero trabajan en ello. De los 270 docentes, cuatro tienen maestría, 79 haciendo maestría (en 12 meses concluyen) y el resto cuenta con título de maestría. Además 471 personas estudian doctorado. (AVA)

La Universidad Católica de Cuenca fue reubicada de la categoría "C" a la "D" (no acreditadas). En el informe del Ceaces se detalla que las instituciones en esta categoría tienen un desempeño inferior al 40% en el criterio de la academia; en investigación inferior al 13%; y, en organización todas las instituciones muestran un resultado desfavorable. Enrique Pozo, rector de la Universidad, recuerda que la evaluación tienen datos del 2011 y 2012, diferente realidad a la actual, por ejemplo más del 70% de la planta docente con maestría y otros cursan ese nivel; además de cinco PHD y están contratando nuevos profesionales de ese nivel. Incrementan los estándares con bibliotecas virtuales y otras mejoras en la infraestructura. Las extensiones de la Universidad fueron condicionadas, a inicios del 2013, a mejorar luego de una evaluación; un plan se ejecutó y ya tienen calificaciones: las extensiones de Azogues, Cañar y San Pablo de la Troncal obtuvieron un puntaje de 100; y, la de Macas 95. Pozo informa que



desde el martes elaborarán un plan de mejoras para avanzar a una categoría superior a la anterior, con el propósito de lograr una recategorización antes de dos años, tiempo que deben hacer las mejoras para obtener la acreditación. Adicional pidió tranquilidad a la comunidad.

DETALLES

La categoría "B" implica una reducción del presupuesto de la Universidad de Cuenca. La institución recibió hasta el 2012, 54 millones; este año su presupuesto incrementó ocho millones de dólares.

En la Universidad de Cuenca tienen a más del 60% de profesores a tiempo completo; la inversión en investigación sobrepasa el ocho por ciento. Esta previsto que inicie entre febrero y marzo del 2014 el proyecto Balzay.



Nota 8.



Con marcha, Universidad protestará por evaluación

Publicado el 2013/11/30 por JBS

1





(<http://www.elmercurio.com.ec/wp->

[content/uploads/2013/11/5-8A-2-coles-archivo.jpg](http://www.elmercurio.com.ec/wp-content/uploads/2013/11/5-8A-2-coles-archivo.jpg))

La Universidad de Cuenca organiza una marcha para el próximo jueves desde las 09:00. Esta decisión la tomó ayer en Consejo Universitario tras conocer el informe del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Ceaaces) que ubicó a la institución en la categoría B. El lunes próximo se afinarán detalles de la concentración y recorrido que será pacífico. En la institución están inconformes por esta calificación del Ceaaces, en un manifiesto público expresan: "Durante todo el proceso, el Ceaaces ha dejado de cumplir aspectos legales elementales, tales como aprobar y difundir oportunamente los reglamentos de acreditación que definan los criterios de evaluación, los indicadores y su respectiva ponderación. Por el contrario, dicha institución cambió en varias ocasiones tanto los indicadores como sus valoraciones, lo que genera serias dudas sobre su objetividad e imparcialidad". Además, Fabián Carrasco, rector, anunció una apelación a dichos resultados. (AVA)



Nota 9.



RECATEGORIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES

Publicado el 2013/12/01 por Editorial

5

Gonzalo Clavijo Campos

Durante los años 1988 y 1989, ya hace 24 años, mediante una beca otorgada por una entidad del estado, tuve la oportunidad de estudiar un postgrado en ingeniería sanitaria y ambiental en la Universidad Politécnica Nacional de Quito UPN. Esta prestigiosa universidad, ya en ese entonces tenía una larga trayectoria en impartir postgrados en los ámbitos de la ingeniería, economía y en administración de empresas.

Recorriendo sus instalaciones, me impresionó gratamente la magnitud y calidad de sus laboratorios, las investigaciones realizadas, los modelos hidráulicos desarrollados para los más grandes proyectos emprendidos en el país como la Cola de San Pablo y la presa Daule-Peripa, los proyectos mineros y de aprovechamiento del petróleo. Todos nuestros maestros laboraban a tiempo completo y tenían títulos de Doctorado ó Maestrías. Es decir las tareas de impartir postgrados, la investigación en proyectos de gran envergadura y la presencia de maestros a tiempo completo eran una constante.


Casualmente estos tres atributos descritos son los que le han permitido a la UPN, ubicarse en la Categoría "A" y que se presenta en el "Informe de Recategorización de las Universidades" desarrollado por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior CEAACES y a la cual se suman la Escuela Politécnica del Litoral y la San Francisco de Quito, entidad privada que desde su fundación en el año 1987, estableció estándares de calidad internacional, programa de becas el más grande de Sudamérica, cerca del 50% de sus profesores tiene PHD y 300 profesores laboran a tiempo completo, mantienen 200 convenios de cooperación con




Universidades y entidades de todo el Planeta, es la Universidad no.1 en investigación según el ranking latinoamericano, por citar algunas fortalezas. Por las razones indicadas no debe disgustar a los directivos de las buenas Universidades de Cuenca y del Azuay, su reclasificación en Categoría "B", pues aún les toca transitar un largo camino en la oferta de postgrados, en la investigación y en sus plantas de docentes, para alcanzar la Categoría "A", además que el CEAACES no les está desconociendo su trayectoria en la preparación de profesionales de tercer nivel y la superación constante para alcanzar acreditaciones. Por cierto a la Región Austral le preocupa seriamente la presencia de la Universidad Católica de Cuenca, con más de 40 años de vida institucional y con más de 5.000 estudiantes, en la Categoría "D", y que corresponde a la más baja calificación que otorga el CEAACES, lo cual implica "valores de desempeño por debajo y muy alejadas del promedio del sistema en todos los criterios evaluados", es decir existen notables deficiencias en lo académico, investigación, organización e infraestructura. Los padres de familia, empresarios se preguntan: ¿Esta entidad de educación superior garantiza la calidad, la excelencia de los egresados en disciplinas tan serias como la Medicina, Ingeniería, Arquitectura y Economía? El cristianismo, la religión católica enseña a saber reconocer los propios errores, nuestras debilidades y a enmendarlos, reparando las consecuencias. ¿Los directivos de esta Universidad podrán dar una respuesta concreta a la sociedad para mejorar la calidad académica de sus egresados y contribuyan de mejor forma al país, al Reino de Dios que profesan? gclavijoc@hotmail.com

5

0 Comentarios www.elmercurio.com.ec  Iniciar sesión ▾

 Recomendar  Compartir ordenar por el mejor ▾

 Comienza la discusión...



Nota 10.



INCONSTITUCIONAL RECATEGORIZACIÓN

Publicado el 2013/12/05 por Editorial

4

Carlos Castro Riera

El proceso de evaluación, acreditación y categorización de las universidades y escuelas politécnicas, debía desde sus inicios ser reglamentado en forma completa, con normas jurídicas previas, claras, públicas y por lo tanto establecidas y conocidas de antemano por las instituciones sujetas a su aplicación. Concretamente, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) de conformidad con los literales b), c) y d) del Art. 174 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), debía aprobar la normativa completa que regule en forma explícita, el modelo de evaluación y la metodología, que incluya criterios e indicadores de calidad, los instrumentos que han de aplicarse, así como los ajustes en el peso de los parámetros de evaluación y en los estándares asociados. Por el contrario en este proceso el CEAACES cambió en varias ocasiones tanto el modelo, metodología, criterios, los indicadores y sus valoraciones, lo que generó constante incertidumbre e inseguridad jurídica, pues todo aparecía como provisorio y transitorio ya que no se dictaron las normas en las que en forma expresa queden determinados los parámetros de evaluación, lo que como es obvio genera serias dudas sobre su objetividad y legalidad. Incluso cuando se expide el "Reglamento para la evaluación externa de las instituciones de educación superior" (2-VII-2013) por parte del CEAACES tampoco se señala en forma expresa el modelo y la metodología, los criterios e indicadores y su respectiva ponderación o peso, y se limita a decir simplemente en su Art. 3 que: "El proceso de evaluación de las instituciones de educación superior se desarrollará con base al modelo y la metodología que sean determinados por el CEAACES, en el que se incluirán los diferentes criterios e



indicadores, así como los ajustes en el peso de los parámetros de evaluación y en los estándares asociados". Precisamente esos elementos trascendentales para la evaluación (modelo, metodología, criterios e indicadores, pesos y estándares) nunca fueron normados por el CEAACES en forma previa, clara y pública, y solo se los llega a conocer parcialmente después del proceso de evaluación. El propio Reglamento para la determinación de resultados del proceso de evaluación, acreditación y categorización, que debía haberse expedido antes de que se ejecute el proceso, fue aprobado recién el 20 de Noviembre del 2013, esto es, luego de haber concluido el proceso en referencia y sin que haya sido publicado como debe ser -para que tenga vigencia e imperio legal- en el Registro Oficial. Tan arbitrario ha sido el proceso de evaluación, que primero se realizaron las visitas de los evaluadores en el mes de mayo de 2013, y solo después el 2 de julio del 2013 se emite el Reglamento para la evaluación externa; y como si ello fuera poco al día siguiente que se aprueba el informe general sobre la evaluación, acreditación y categorización, se reforma el Reglamento para la determinación de resultados, lo que evidencia la ausencia de la más mínima seguridad jurídica en este proceso. El propio plazo establecido en la Constitución para ejecutar este proceso ha sido inobservado, pero como Constitución nomás es.... Todas estas circunstancias justifican la solicitud de la Universidad de Cuenca de que se reconsidere la resolución del CEAACES y se mantenga a la Universidad de Cuenca en la Categoría A.



Nota 11.



U. Cuenca insiste en revisión de informe de evaluación

Publicado el 2013/12/06 por JBS

9





(<http://www.elmercurio.com.ec/wp->

[content/uploads/2013/12/1-8A-3-coles-psr2.jpg](#))

La Universidad de Cuenca cumplió: marcharon miles de estudiantes, docentes y autoridades en contra de la categorización B, en donde quedó con la evaluación del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Ceaaces). En la verificación del informe de la entidad ven cosas "graves". La multitudinaria protesta pacífica fue liderada por Fabián Carrasco, rector de la Universidad, quien dijo que en la institución se han hecho mejoras continuas y espera una nueva evaluación y acreditación a las universidades. Recibieron el informe de la Universidad y solicitan del resto de universidades para comparar. Aunque en un análisis previo del documento, "hay cosas preocupantes, dicen que el número de estudiantes por aula, lo óptimo, es de 25, nosotros tenemos más... entonces tenemos que restringir el ingreso el año que viene", añadió. Informe Jorge Luis Garcia, director (e) de la Comisión de Evaluación Interna de la Universidad, explicó que el informe ven dos circunstancias graves. Uno el incumplimiento de la normativa legal que existe en el país, ya que pese a que el Ceaaces ha indicado que fue un proceso transparente, "tal cosa no ha sucedido porque durante el proceso se han ido emitiendo normativas que iban cambiando la metodología de evaluación". Lo segundo: el modelo. Afirmó que hay problemas de indicadores que no fueron conocidos, como pesos (porcentajes que tiene cada indicador sobre el global) y estándares (márgenes para tener el máximo o mínimo nivel). Citó que una universidad debe tener una tasa de retención del 75%, la Universidad de Cuenca tiene el 79%, pero "nos califican con el menor valor... necesitamos sentarnos a conversar con el equipo del Ceaaces, para aportar desde nuestra realidad", acotó Silvana Larriva, vicerrectora de la institución, agregó que se analiza el plan de mejoras para entregar lo más pronto posible (no especificó fechas); y, sostuvo que por falta de recursos no pueden ir al mismo ritmo de las otras universidades. La Universidad impugnó a los resultados del Ceaaces, sin embargo Marcelo Aguilera, asesor jurídico del Ceaaces, durante una visita a la ciudad, aclaró que "esto no se trata de un tema jurídico, sino técnico; si en su impugnación demuestran que ciertos parámetros fueron evaluados incorrectamente, posiblemente podría variar, pero es muy difícil". El Rector de la Universidad de Cuenca precisó que eso tendrán que ver, porque "vivimos en un estado de



derecho, que no es lo que digo, sino lo que dice la justicia". En su cuenta de twitter (@compaiRENE) René Ramírez, presidente del Consejo de Educación Superior (CES), expresa que la Universidad de Cuenca justifica marcha apelando a "fallas en debido proceso". ¿Por qué no hicieron tal apelación antes de recibir la categoría?, se pregunta; además continúa: el apego a la ley sólo se reclama: ¿cuándo el resultado no es de nuestro agrado?; ¿hubiesen realizado marcha apelando a fallas en procedimiento si hubiesen estado en categoría A?. Cita datos "que dan cuenta que si bien la U. de Cuenca es una excelente universidad dista de los promedios que obtienen las universidad de categoría A": profesores con Phd, 2.8%, en la categoría A: 15%; profesores con maestría 43.8%, en la categoría A 55.4%, entre otros. Motiva a trabajar para que la Universidad no solo este en categoría A, sino entre las 500 o 100 mejores del mundo. (AVA)

UDA revisa calificación

La Comisión de Evaluación interna de la Universidad del Azuay (UDA) revisa el informe y calificaciones en cada uno de los 46 indicadores que ubicaron a institución en categoría B, en la evaluación del Ceaaces. Según ese resultado, dijo Carlos Cordero, rector de la UDA, prepararán el plan de mejoras. No detalla el contenido del mismo porque recién evalúan el informe. Aseveró que la evaluación tiene cinco criterios de calificación, cinco criterios tienen pesos diferenciados. Aspira que el plan este listo hasta enero próximo.

U. Católica: objetivo salir de la D.

La Universidad Católica de Cuenca puso en marcha desde el martes pasado la elaboración de su plan de fortalecimiento institucional, al cual sumará el plan de mejoras, para en menor tiempo dejar la categoría D. Enrique Pozo, rector de la institución, preside la comisión para evaluar los planes; una vez definida la línea de conducta determinará las estrategias para ascender de categoría y lograr la acreditación. La evaluación de las acciones a emprender serán mensuales. Los primeros indicadores se revisarán el 8 de enero del 2014.

En la UPS analizan indicadores El informe de evaluación de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS) que la dejó en categoría B es analizado con sus indicadores. Luis Tobar, vicerrector de la entidad educativa, manifestó que verifican punto por punto, y señaló que tienen que reforzar en docencia e investigación. El plan de mejoras lo tienen adelantado, por los informes realizados en las extensiones de Quito y Guayaquil. Esperan concluir con esta documentación hasta la próxima semana. Incluso, indicó, que no por el informe, reciben asesoría de investigadores de Madrid.



DETALLES La Universidad de Cuenca trabajo en el proceso de evaluación desde el 2012. En la institución se reforzó en diferentes áreas: laboratorios, infraestructura, maestros, entre otros.

El Ceaaces en su página electrónica: www.ceaaces.gob.ec tiene el informe general de la evaluación a las universidades, en lo posterior subirá el informe individual de cada una.

9

0 Comentarios

www.elmercurio.com.ec

 Iniciar sesión ▾

 Recomendar

 Compartir

ordenar por el mejor ▾



Comienza la discusión...



Nota 12.



Gremios contra categorización de universidad

Publicado el 2013/12/08 por JBS

5





(<http://www.elmercurio.com.ec/wp->

[content/uploads/2013/12/5-6A-2-coles-psr.jpg](http://www.elmercurio.com.ec/wp-content/uploads/2013/12/5-6A-2-coles-psr.jpg))

El directorio del colegio de Abogados del Azuay y la Asociación de Empleados y Trabajadores de la Universidad de Cuenca (AETUC) expresan, mediante cartas y manifiestos, su solidaridad y rechazo a la evaluación del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Ceaaces) a la Universidad ecuatoriana, sobre todo a las universidades de Cuenca y del Azuay. El Colegio de Abogados no entiende los criterios o parámetros para la categorización. "Que sea el gobierno quien califique a las Universidades atenta al principio de autonomía universitaria, pues dicha calificación resultaría ser interesada o cuando menos subjetiva a los parámetros del interés del gobierno; peor, si se conoce que el reglamento para esta categorización ha sido recién elaborado...", detalla el documento. En tanto, la AETUC indica que retomará el debate de aspectos como: la pérdida de la autonomía universitaria, la imposición de un modelo educativo no consensuado, la vigencia de leyes, normas y reglamentos con varias contradicciones, el incumplimiento de los derechos laborales, y otros. Para la organización la tipología de las universidades profundiza el error de la LOES y su Reglamento. No desconoce los problemas y falencias del sistema universitario y creen que una evaluación es necesaria. (AVA)



Anexo 6. Capturas de pantalla de la página de Facebook de la Universidad

Captura 1.



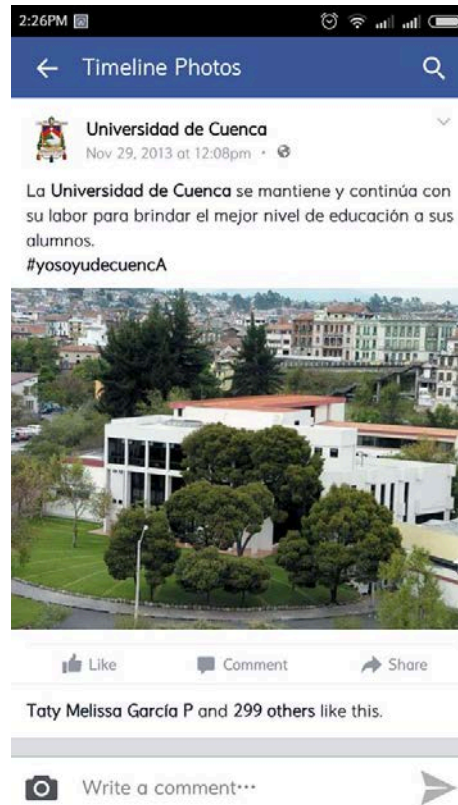


Captura 2.





Captura 3.





Captura 4.





Captura5.

2:27PM

← Posts 🔍

Universidad de Cuenca
Nov 27, 2013 at 1:50pm · 🌐

El Rector de la @Universidad Universidad de Cuenca se pronunciará al respecto de la calificación emitida por el CEAACES una vez concluida la sesión extraordinaria del Honorable Consejo Universitario.

👍 Like 💬 Comment ➦ Share

Marco Guaraca and 204 others like this.

Martin Quito Arias
La mejor universidad del país no puede estar en categoría B, esperemos que el señor rector tome las medidas pertinentes ...
Nov 27, 2013 · Like · 👍 30 · Reply

Roberto Loja replied

Javier Esteban Alvarado
pero si nos preocupamos mas de AMPLIAR ESTACIONAMIENTOS, VEREDAS ENTRE OTRAS COSAS, antes que priorizar otras cosas.....como para seguir siendo A..... por otro lado los parametros que este Ramirez plantea deberia evaluarlos cuando a la Universidad Publica le den los fondos

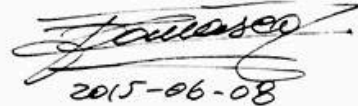
📷 Write a comment...



Anexo 7. Trámites

- Por favor solicite el trámite o esta petición, con la prudencia que el caso amerita.

Cuenca, 05 de junio de 2015



2015-06-08

Ingeniero
Fabián Carrasco
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

De nuestra consideración:

Por medio de la presente, reciba un cordial y afectuoso saludo, a la vez que solicitamos de la manera más cordial, autorice el suministro de información, por parte de los siguientes departamentos de la Universidad de Cuenca: Departamento de planificación, Departamento de Evaluación Interna y Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación.

La información requerida hace referencia al proceso de acreditación, estrategias utilizadas y relación interdepartamental durante la crisis de re categorización de la Universidad, suscitada en el año 2013.

La misma es crucial para realizar nuestro trabajo de graduación dentro de la Carrera de Comunicación Social y Relaciones Públicas, titulado "Evaluación de las Estrategias Empleadas durante la Crisis de Re-categorización de las Universidades: Estudio de Caso Universidad de Cuenca".

Por la acogida que dé a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

ATENTAMENTE:




Sonia Verónica González Neira
CI 0302248125



Gabriela Estefanía Pulgarín Fernández
CI 0104364203

REC-2015-1346
05 JUN 2015





Cuenca, 23 de junio de 2015

Ingeniero
Fabían Carrasco
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

De nuestra consideración:

Por medio de la presente, reciba un cordial y afectuoso saludo, a la vez que solicitamos de la manera más cordial, se nos facilite lo siguiente:

- El plan de mejoras que ha emprendido la Universidad desde su re categorización en el año 2013.
- El informe final del CEAACES, respecto a la evaluación de la Universidad.
- Permiso para realizar encuestas a los estudiantes de la Universidad.

La información requerida es crucial para realizar nuestro trabajo de graduación dentro de la Carrera de Comunicación Social y Relaciones Públicas, titulado "Evaluación de las Estrategias Empleadas durante la Crisis de Re-categorización de las Universidades: Estudio de Caso Universidad de Cuenca".

Por la acogida que dé a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

ATENTAMENTE:


Sonia Verónica González Neira
CI 0302248125


Gabriela Estefanía Pulgarín Fernández
CI 0104364203

Departamento de Archivo
FACULTAD DE FILOSOFIA

Adriana Dabaco

23 JUN 2015





 Dirección Distrital 01D01 Cuenca 1

**SOLICITUD DE ATENCIÓN CIUDADANA
01D01-21847**

 ISO 9001
SC-CER337889

FECHA DE SOLICITUD 2015-06-11

DATOS DEL SOLICITANTE

CECULA: 0302248125
NOMBRES: GONZALEZ NEIRA SONIA VERONICA
IE: [NINGUNO]
CORREO: ver0181991@hotmail.com TELF: 0992784363 / 4130906

PROCESO SOLICITADO

UNIDAD: APOYO Y SEGUIMIENTO
PROCESO: OTROS - APOYO Y SEGUIMIENTO

OBSERVACIONES

SOLICITA INFORMACION SOBRE NUMERO DE ESTUDIANTES MATRICULADOS EN EL 3ER AÑO DE BACHILLERATO

ANEXOS

Hojas Foleadas: 18 CD: 0 Archivos Fotográficos: 0

SERVIDOR PÚBLICO: NIDIA CUMANDA TOLEDO PAEZ

FECHA DE ENTREGA
2015-06-18




FIRMA





Información de estudiantes

De: **Ruth Alexandra Abril Roman** (alextabril@hotmail.com)

Enviado: lunes, 22 de junio de 2015 15:28:59

Para: vero181991@hotmail.com (vero181991@hotmail.com)

CC: clara.coronel@educacion.gob.ec (clara.coronel@educacion.gob.ec)

Buenas tardes le envió la información de los estudiantes del último año de bachillerato de las instituciones públicas y privadas, el número de estudiantes de bachillerato es de 4194.

Saludos Cordiales,

Ing. Ruth Abril R.

ANALISTA DE APOYO, SEGUIMIENTO Y REGULACION

DISTRITO 01D01 DE EDUCACION CUENCA - NORTE

Telf.: (07) 2824429



RE: Información de estudiantes

Verónica González

22/06/2015

Para: Ruth Alexandra Abril Roman

Muchas gracias por la información. Solo dos cuestiones:

Primero, yo pedí que por favor, me ayudaran con el número

de estudiantes del ultimo año de bachillerato de los colegios públicos y privados del Centro Histórico de la ciudad, lo cual

ya me lo envía, pero no se especifica si el número que me envían pertenece a los colegios del sector mencionado o a los colegios de toda la ciudad.

Segundo, se había solicitado también que nos ayuden con el listado de los colegios que pertenecen al centro histórico de la ciudad.

Espero que puedan ayudar.

Gracias

Verónica González Neira

Cel: 0992784363

From: alextabril@hotmail.com
To: vero181991@hotmail.com
CC: clara.coronel@educacion.gob.ec
Subject: Información de estudiantes
Date: Mon, 22 Jun 2015 15:28:52 -0500



Buenas tardes le envié la información de los estudiantes del último año de bachillerato de las instituciones públicas y privadas, el número de estudiantes de bachillerato es de 4194.

Saludos Cordiales,

Ing. Ruth Abril R.

ANALISTA DE APOYO, SEGUIMIENTO Y REGULACION

DISTRITO 01D01 DE EDUCACION CUENCA - NORTE

Tel.: (07) 2824429



Cuenca, 02 de julio de 2015

Magister
Norma Barreto
**COORDINADORA DEL DEPARTAMENTO DE MATRÍCULA Y ADMISIÓN DE
LA UNIVERSIDAD DE CUENCA**

De mi consideración:


Las señoritas Sonia Verónica González Neira, con CI 0302248125 y Gabriela Estefanía Pulgarín Fernández, con CI 0104364203, se encuentran realizando su trabajo de titulación **EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPLEADAS DURANTE LA CRISIS DE RECATEGORIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES: ESTUDIO DE CASO UNIVERSIDAD DE CUENCA**, previo a la obtención del título de Licenciadas en Ciencias de la Comunicación Social.

Para ello, requieren conocer el número de estudiantes matriculados en cada una de las facultades de la Universidad, en el ciclo lectivo marzo-julio 2015.

Solicito a usted comedidamente, se digne facilitar los datos requeridos.

Con sentimientos de consideración.

Atentamente,


Máster Hugo Guillermo Ríos
Docente de la Carrea de Comunicación Social



INFORMACION SOLICITADA

De: **NORMA MARGARITA BARRETO SIGUENCIA**(norma.barreto@ucuenca.edu.ec)

Enviado: viernes, 03 de julio de 2015 11:06:17

Para: vero181991@hotmail.com

Estimada estudiante, por medio del presente remito la información solicitada por el Docente Hugo Guillermo Ríos.

FACULTAD	MATRICULADOS
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	615
FACULTAD DE ARTES	652
FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS	692
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	804
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	2494
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS	3067
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS	1104
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	1502
FACULTAD DE INGENIERÍA	1106
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA	1223
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA	459
FACULTAD DE PSICOLOGÍA	718



TOTAL:

14436

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFIA

Atentamente,

UNIDAD DE MATRICULA Y ADMISION

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Dirección: Av. 12 de Abril - Ciudadela Universitaria

Teléfono: 593 -7 405 1000 • Ext.: 1232, 1235, 1236, 1237

Casilla Postal: 01.01.168 •

www.ucuenca.edu.ec



Cuenca, 18 de junio de 2015

Doctora
Silvana Larriva
VICERRECTORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA


De nuestra consideración:

Por medio de la presente, reciba un cordial y afectuoso saludo, a la vez que solicitamos de la manera más cordial, nos conceda una entrevista referente a la crisis de re categorización de la Universidad, suscitada en el año 2013.

La misma es crucial para realizar nuestro trabajo de graduación dentro de la Carrera de Comunicación Social y Relaciones Públicas, titulado "Evaluación de las Estrategias Empleadas durante la Crisis de Re-categorización de las Universidades: Estudio de Caso Universidad de Cuenca".

Por la acogida que dé a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

ATENTAMENTE:


Sonia Verónica González Neira
CI 0302248125


Gabriela Estefanía Pulgarín Fernández
CI 0104364203



Firma:  ... 21/12
RECIBIDO



Cuenca, 03 de septiembre de 2015

Máster
Luis Humberto Chacón
**DECANO DE LA FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

De nuestra consideración:

Reciba un cordial y afectuoso saludo, a la vez que solicitamos de la manera más cordial, nos ayude con la gestión de autorización por parte de rectores, para la realización de encuestas a los últimos cursos de bachillerato de los colegios, públicos y privados, ubicados en el Centro Histórico de la ciudad.

El objetivo de las encuestas es analizar la imagen institucional de la Universidad de Cuenca, en sus estudiantes potenciales. El mismo es necesario para nuestro trabajo de graduación en la carrera de Comunicación Social y Relaciones Públicas, que tiene como título: "Evaluación de las Estrategias Empleadas durante la Crisis de Re-categorización de las Universidades: Estudio de Caso Universidad de Cuenca".

Por la acogida que dé a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

ATENTAMENTE:

Sonia Verónica González Neira
0302248125

Gabriela Estefanía Pulgarín Fernández
0104364203

Facultad de Filosofía

Cuenca, 3 de septiembre de 2015
S. Pulgarín



Oficio Nro. MINEDUC-CZ6-2015-00428-01
Cuenca, 18 de septiembre de 2015

Asunto: Autorización

Señor Doctor
Luis Humberto Chacón Quizipe
Decano de la Carrera de Ciencias de la Educación
UNIVERSIDAD DE CUENCA
En su Despacho

De mi consideración:

En atención a su Oficio N° UC-DECFI-2015-0010-O de septiembre 11 de 2015, con el que solicita autorización para que las Srtas. Sonia González y Gabriela Pulgarín, estudiantes egresadas de la Carrera de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la Facultad de Filosofía de la Universidad de Cuenca, puedan realizar encuestas a los últimos cursos de bachillerato de los colegios públicos y privados del centro histórico de Cuenca que detalla en su oficio, este Despacho no ve inconveniente en autorizar su solicitud.

Se recomienda que para ingresar a las instituciones privadas, debe hablar directamente con sus directivos.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

María Eugenia Verdugo Guamán
COORDINADORA ZONAL DE EDUCACIÓN - ZONA 6

Referencias:
- MINEDUC-CZ6-2015-01577-E

nyvv





Anexo 8. Plan de mejoras

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 1 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	



PLAN DE MEJORA 2014-2015

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 2 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

1. INTRODUCCIÓN – ANTECEDENTES

La Universidad de Cuenca fue creada por Decreto Legislativo expedido por el Senado y la Cámara de Diputados del Ecuador, reunidos en Congreso el 15 de octubre de 1867, y sancionado por el Presidente de la República el 18 del mismo mes y año. Tiene su domicilio y sede principal en la ciudad de Cuenca, Avenida 12 de Abril s/n y Agustín Cueva.

1.1 Oferta académica

Cuenta con 49 carreras distribuidas en tres áreas del conocimiento: Ciencias Sociales, Humanidades y Artes, Ciencias Técnicas e Informáticas y Ciencias Biológicas y de la Salud, con un total de 13.394 estudiantes (2013); un programa de nivelación con 3.565 estudiantes y 25 programas de posgrado en ejecución con 1.010 estudiantes. La planta docente está integrada por 1.075 profesores (diciembre de 2013), de los cuales, 40 tienen grado de doctor (PhD), 517 tienen grado de maestría, 68 tienen grado de especialista médico, 37 tienen especialidad, 80 tienen diploma superior y 336 tienen título de tercer nivel. A diciembre de 2013, 50 profesores cursan estudios de doctorado en universidades de excelencia del mundo y 52 profesores cursan estudios de maestría tanto en el país como en el exterior. A la planta académica están incorporados 21 profesores Prometeo (PhD) quienes vienen a fortalecer las capacidades institucionales en actividades de docencia, investigación y asesoría especializada. Su capital relacional es de 75 convenios suscritos con universidades de excelencia del Ecuador, Latinoamérica y el mundo, con la OEA y otras organizaciones mundiales, para cooperación y movilidad, posgrados virtuales y maestrías conjuntas, redes, intercambio estudiantil y movilidad docente, investigación y movilidad. La biblioteca tiene 47.718 títulos en idiomas inglés y español, docentes, investigadores y estudiantes, pueden acceder a la producción científica del mundo a través de las bases científicas a las que se encuentra suscrita la UC; y, todas las carreras tienen acceso a red inalámbrica.




	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 3 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

1.2 Investigación

A diciembre de 2013 están en ejecución 91 proyectos de investigación cuyo financiamiento es institucional y de fuentes externas. El personal de investigación está constituido por 99 investigadores, 16 becarios, 60 técnicos, 29 servidores de laboratorio, biblioteca e imprenta, 72 estudiantes ayudantes de investigación y 30 personas en actividades administrativas de apoyo a la investigación. Además, 21 Profesores Prometeo están incorporados a la actividad académica, la mayoría de ellos es responsable de 1 proyecto de investigación. La producción científica del año 2013 se distribuye en 32 artículos publicados en revistas científicas internacionales, 49 artículos publicados en revistas indexadas de la Universidad de Cuenca, y 15 libros revisados por pares académicos. En el año 2013, profesores e investigadores presentaron 80 ponencias en congresos y seminarios científicos nacionales e internacionales. Por su parte, el programa VLIR/UJOS que se encuentra en su séptimo año de ejecución, es uno de los pilares principales de cooperación internacional para investigación y cambio institucional, programa que además apoya a la formación académica de cuarto nivel (doctorado y maestría en la Universidad de Lovaina de Bélgica). Producto del esfuerzo compartido UC-VLIR, recientemente se ha conseguido un logro compartido significativo (UC-Universidad Católica de Lovaina) como es la obtención de la patente "Cúrcuma longa" una planta de origen asiático cuyos compuestos activos permiten el control de la actividad convulsiva en personas con epilepsia, lo que avizora un futuro prometedor en el campo de la neurofarmacología. El proyecto VLIR "Cambio Institucional para mejorar la calidad de la educación y de la investigación", es un importante soporte en el mejoramiento de la gestión institucional al apoyar con financiamiento para equipamiento, trabajos de consultoría, elaboración de normativas, intercambio de experiencias, y el más importante el "Proyecto Vanguardia" que se propone reclutar a los mejores egresados de grado y posgrado para capacitarlos y apoyarles en la formación de cuarto nivel en universidades de excelencia del mundo, quienes a futuro serán los que releven a la actual planta docente.

La Universidad de Cuenca, cuenta con grupos y programas de investigación de clase mundial como son el Grupo de Ciencias de la Tierra y el Ambiente (GCTA), Grupo que en el año 2012 fue designado por la Unión Europea como Centro de Excelencia en el sector agua, el Programa para el Manejo del Agua y el Suelo (PROMAS) que cuenta con certificación ISO 9001:2008 ha realizado


	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 4 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

importantes contribuciones al conocimiento de los recursos naturales y ha aportado a la formación de profesionales de cuarto nivel, el Centro de Estudios Ambientales (CEA), el Centro de Servicios y Análisis de Minerales Metálicos y no Metálicos (CESEMIN), el Programa de Población y Desarrollo Local Sustentable (PYDLOS), el Programa de Acompañamiento Organizacional al Desarrollo (ACORDES). La Universidad de Cuenca es miembro de redes de investigación y posgrado a escala mundial, entre las principales: RALCEA, REDU, RIGTIG, REI, CLACSO, CYTED, REDINA, RECSIZ, CIMAS y CYCCLOP.

1.3 Vinculación con la colectividad

En materia de proyección social el alcance del trabajo de la Universidad de Cuenca es nacional e internacional, evidencia de ello son los siguientes proyectos: (1) "Convenio 018 CELEC-EP", con más de 50 proyectos productivos y de construcción que benefician a comunidades del área de influencia de la Presa Mazar, (2) el proyecto "Fortalecimiento y la Acreditación del Laboratorio del CESEMIN para realizar los ensayos requisito para la cerámica plana para que se comercialice en Ecuador", (3) "Fortalecer los procesos de desarrollo local de la cuenca del río Jubones y sus zonas de influencia mediante el pilotaje de indicadores de bienestar y publicación en internet de datos sobre múltiples indicadores y diversos temas para promover el buen vivir", (4) "Encuesta de migraciones Internacionales y remesas, con representatividad estadística a nivel de región sur del Ecuador y de las cabeceras urbanas más representativas de la región sur del Ecuador correspondientes a las zonas 6 y 7 de planificación", (5) "Evaluación externa a docentes y directivos institucionales de las provincias de Azuay, Cañar, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago, Carchi, Imbabura y Pichincha", (6) "Plan de aprovechamiento y control del agua en la provincia de Los Rios-PACALORI", (7) "Valoración con fines de actualización catastral municipal de los predios donde se emplazará el proyecto hidroeléctrico MINAS-San Francisco", "Realización de estudio en un modelo físico para el proyecto hidroeléctrico Minas-San Francisco", (8) "Elaboración de los estudios definitivos para el control de inundaciones y protección de las márgenes del río Chuchumbleta", (9) "Laboratorio de Biotecnología de la Facultad de Ciencias Agropecuarias-Irquis". Además, las facultades y programas académicos (PROMAS, PYDLOS, CEA, ACORDES) ofrecen a la colectividad una amplia gama de servicios a la comunidad. La Universidad de Cuenca mantiene convenios marco y específicos con gobiernos locales, cámaras y empresas públicas tanto para investigación como para proyección social.



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 5 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	


1.4 Gestión institucional

La gestión institucional se basa en la planificación estratégica, en efecto, del Plan Institucional 2012-2017 aprobado el 9 de enero de 2013, derivan el Plan de Excelencia 2013-2017, el Plan de Riesgos y el Plan de Mejoras 2014-2015. La Universidad de Cuenca tiene aprobado el Estatuto y ha actualizado y ampliado la normativa institucional. En materia de TIC cuenta con los siguientes sistemas de gestión: Sistema de Gestión Académica, Sistema de Gestión Académica de Nivelación, Sistema de Gestión de Personal, Sistema de Registro de Asistencia, Sistema de Gestión Socioeconómica, Sistema de Evaluación del Desempeño, Sistema de Gestión de la Investigación, Sistema de Gestión Académica de Posgrados, Sistema de Evaluación Institucional, Sistema de Gestión de Talento Humano y Sistema de Gestión de Graduados. Todas las facultades tienen laboratorios docentes, la calidad de las aulas ha mejorado. La mayoría de procesos académicos están automatizados, y los procesos administrativos se encuentran en la fase de levantamiento y optimización para futura automatización. La UC cuenta con políticas de acción afirmativa y promueve la creación y difusión de expresiones culturales.

La infraestructura física (construcciones y remodelaciones) ha crecido en los últimos años. Actualmente la planificación física está supeditada a las necesidades físicas que demanda el nuevo modelo de generación y gestión del conocimiento. Están en ejecución 17 proyectos de infraestructura física. En el presente año inicia la construcción del megaproyecto Centro Científico y Tecnológico Balzay, continúa la construcción y equipamiento del Campus Irqizay, y se incrementará el financiamiento para la dotación de equipamiento para los campus Central, Paraíso y Yanuncay (1).

1.5 Hitos principales de la última década

En su historial de méritos de la última década, la Universidad de Cuenca registra los siguientes hitos: (i) Año 2006, la Universidad de Cuenca gana el concurso internacional convocado por la Cooperación Flamenca, desde entonces, se ejecuta el Programa VLIR con 6 proyectos verticales y 1 transversal, actualmente se encuentra en la fase 2 de ejecución; (ii) Año 2009, la Universidad de

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 6 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Cuenca es acreditada como "Universidad Categoría A"; (ii) Año 2011, la Universidad de Cuenca aparece dentro de las 250 universidades latinoamericanas según QS; (iii) Desde el año 2012 el Grupo de Ciencias de la Tierra y el Ambiente es un Centro de Excelencia en el recurso agua por designación de la Unión Europea; (iv) en el año 2012 la Universidad de Cuenca ocupa el primer lugar en la captación de Becas SENESCYT para estudios de maestría y doctorado en el exterior; (v) Año 2013, la Universidad de Cuenca conjuntamente con la Universidad de Lovaina (Bélgica) obtiene la patente Cúrcuma Longa, cuyos compuestos activos identificados permiten controlar la generación de convulsiones en pacientes con epilepsia, aportando de esta manera a la neurofarmacología; (vi) Año 2013 incorporación de 21 prometeos; y, (vii) Año 2014, la Universidad de Cuenca decide optar como modelo general de gestión institucional al Modelo de Generación y Gestión del Conocimiento, un reto autoimpuesto que tiene como propósito cambiar la estructura actual para adoptar una nueva basada en departamentos de investigación que permita convertir a la UC en una universidad de docencia e investigación para aportar desde la academia al cambio de matriz productiva zonal y nacional, actuando desde el austro como un Nodo de Ciencia, Tecnología e Innovación vinculado al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación

1.6 Normativa

Ley Orgánica de Educación Superior:

- **Art. 1.-** "...regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran, determina derechos, deberes y obligaciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley".
- **Art. 36.-** "Las instituciones de educación superior de carácter público y particular, asignarán obligatoriamente en sus presupuestos, por lo menos, seis por ciento a publicaciones indexadas, becas de posgrado para sus profesores o profesoras e investigaciones en el marco del régimen de desarrollo nacional...".
- **Art. 77.- Becas y ayudas económicas.-** "Las instituciones de educación superior establecerán programas de becas o su equivalente en ayudas económicas que apoyen en su escolaridad por lo menos el 10% de estudiantes".



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 7 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

- **Art. 95.- Acreditación.-** "La acreditación es una validación de vigencia quinquenal, realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativa, sobre la base de una evaluación previa.
- **Art. 96.- Aseguramiento de la calidad.-** "El aseguramiento de la calidad de la educación superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior, también a los consejos u organismos evaluadores o acreditadores".
- **Art. 97.- Clasificación académica o categorización.-**"La clasificación académica o categorización de las instituciones, carreras y programas, será el resultado de la evaluación. Hará referencia a un ordenamiento de las instituciones, carreras y programas de acuerdo a una metodología que incluya criterios y objetivos medibles y reproducibles de carácter internacional".
- **Art. 98.- Planificación y ejecución de la autoevaluación.-**"La planificación y ejecución de la autoevaluación estará a cargo de cada una de las instituciones de educación superior, en coordinación con el Consejo Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior...".
- **Art. 99.- La autoevaluación.-** Es el riguroso proceso de análisis que una institución de educación superior realiza sobre la totalidad de sus actividades institucionales o de una carrera, programa o posgrado específico, con amplia participación de sus integrantes, a través de un análisis crítico y un diálogo reflexivo a fin de superar los obstáculos existentes y considerar los logros alcanzados, para mejorar la eficiencia institucional y l
- **Art. 100.- la Evaluación externa.-** Es el proceso de verificación que el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior realiza a través de pares académicos de la totalidad o de las actividades institucionales o de una carrera o programa para determinar que su desempeño cumple con las características y estándares de las instituciones de educación superior, y que sus actividades se realizan en concordancia con la misión, visión, propósitos y objetivos institucionales o de carrera, de tal manera que pueda certificar ante la sociedad la calidad académica y la integridad institucional.

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 8 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	


- **Art. 28 del Reglamento de la LOES.- Formación y capacitación de los profesores e investigadores o investigadoras.-** Para garantizar el derecho de los profesores e investigadores de acceder a la formación y capacitación, las instituciones de educación superior establecerán en sus presupuestos institucionales al menos el uno por ciento (1%) para este fin.
- **Disposición General Segunda.-**"Todos los centros de educación superior elaborarán planes operativos cada año y un plan estratégico de desarrollo institucional concebido a mediano y largo plazo según su propia orientación que contengan los siguientes aspectos: visión, misión, estrategia, objetivos, resultados esperados y líneas de acción. Cada institución deberá realizar una evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe que será presentado al CONESUP y al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior".
- **Disposición Transitoria Décima Octava.-**En el plazo de tres años el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, verificará que las instituciones de educación superior hayan implementado los requerimientos de accesibilidad física, las condiciones necesarias para el proceso de aprendizaje, en beneficio de los estudiantes con discapacidad. Estos requisitos se incorporarán como parámetros para el aseguramiento de la calidad de la educación superior".

Normativa del CEAACES:

Art.2.- De las universidades y escuelas politécnicas de docencia con investigación.- Las universidades de docencia con investigación son instituciones de educación superior que priorizan la generación de conocimiento para el desarrollo del país, a través de la docencia y la investigación. Sin perjuicio de lo dispuesto en la ley orgánica de educación superior y el marco legal vigente, todas las Universidades y Escuelas Politécnicas que se ubiquen en el tipo de docencia con investigación, deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a) El 70% de su personal académico debe tener el grado académico de PhD o su equivalente en cumplimiento al Art. 147 de la LOES y al Art. 14 del Reglamento a la LOES.



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 9 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	


- b) Contar con líneas de investigación sólidamente definidas en cada programa de doctorado que ofrece, de acuerdo a las necesidades del país y articuladas al Plan Nacional para el Buen Vivir.
- c) Demostrar capacidad investigativa y resultados de investigación, a través de la institucionalización de las líneas de investigación indicadas en el inciso anterior a través de normativas, políticas, infraestructura, equipamiento y presupuesto financiado, contar con profesores-investigadores, publicaciones científicas indexadas, matrícula de estudiantes en programas de maestría y doctorado que imparten, y que estas líneas estén articuladas a los programas de docencia de pregrado y posgrado.

B.-Instructivo para la aplicación del Reglamento Transitorio para la Tipología de Universidades y Escuelas Politécnicas, y de los tipos de carreras o programas que podrán ofertar cada una de estas instituciones. - Hasta el 20 de octubre del 2013, las instituciones podrán manifestar por escrito al CEAACES, su intención de ser consideradas de algún tipo, adjuntando un plan estratégico que especifique las acciones a realizar para lograr el objetivo en el plazo establecido. En caso de que alguna de las instituciones no remita al CEAACES una manifestación de la intención de tipología, se entenderá que se acoge a ser una Universidad de tipo Educación Continua.

Resolución 001-071-CEAACES 2013 del 20 de noviembre de 2013

Art. 20.- De los planes de mejoras.- Todas las universidades y escuelas politécnicas deberán presentar al CEAACES en el término máximo de 30 días posteriores a la notificación de los resultados de la evaluación, un plan de mejoras que les permita cumplir progresivamente con estándares de calidad establecidos por el CEAACES.

El plan de mejoras deberá ser elaborado en coordinación y bajo la supervisión del CEAACES a través de la Comisión Permanente de Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas.


	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 10 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Art. 21.- Del contenido del plan de mejoras.- el plan de mejoras contendrá en detalle los objetivos, indicadores, medios de verificación, actividades, presupuesto asignado para el cumplimiento del plan, y cronograma de trabajo con sus respectivos documentos de respaldo.

La universidad o escuela politécnica presentará el cronograma del plan de mejoras que deberá establecerse en base a una propuesta que se ejecutará en el lapso de 24 meses.

Art. 23.- De la aprobación del plan de mejoras.-una vez que la universidad o escuela politécnica presente el plan de mejoras al CEAACES, el Pleno emitirá su resolución de aprobación en el término máximo de 30 días. Una vez aprobado el plan de mejoras, el Pleno emitirá contra petición debidamente fundamentada de la universidad o escuela politécnica y presentada formalmente al CEAACES, realizar modificaciones al plan de mejoras. El Pleno del CEAACES notificará su resolución de aprobación en el término máximo de 15 días.




	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 11 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

2.1 Misión

Misión	
<p>La Universidad de Cuenca es una universidad pública cuya misión es formar profesionales y científicos comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida, en el contexto de la interculturalidad y en armonía con la naturaleza. La Universidad fundamenta en la calidad académica, en la creatividad y en la innovación, su capacidad para responder a los retos científicos y humanos de la época y sociedad regional, nacional e internacional equitativa, solidaria y eficiente.</p>	
Elementos Constitutivos	Indicadores de Impacto
Profesionales formados con calidad académica y comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida	Porcentaje de profesionales insertados laboralmente en áreas de desarrollo a nivel nacional y regional.
Científicos formados con calidad académica y comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida, capaces de responder a los retos científicos actuales	Incremento porcentual de publicaciones realizadas en revistas indexadas (SCIMAGO, ISI web of knowledge, Journal Citation Report JCR). Relación de publicaciones derivadas de investigaciones vinculadas a la matriz productiva y/o sociedad respecto a proyectos de investigación y programas de cuarto nivel.
Calidad académica, creatividad e innovación	Relación del número de creaciones intelectuales en el bienio 2013-2014 respecto al bienio 2011-2012.

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 12 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Visión

Visión	
<p>La Universidad de Cuenca se proyecta como una institución con reconocimiento nacional e internacional por su excelencia en docencia con investigación y vinculación con la colectividad; comprometida con los planes de desarrollo regional y nacional; que impulsa y lidera un modelo de pensamiento crítico en la sociedad.</p>	
Elementos constitutivos	Indicadores de Impacto
Impacto nacional e internacional por su excelencia en docencia con investigación	Porcentaje de profesionales insertados laboralmente en áreas de desarrollo a nivel nacional y regional. Incremento porcentual de publicaciones realizadas en revistas indexadas (SCIMAGO, ISI web of knowledge, Journal Citation Report JCR).
Reconocimiento nacional e internacional por su excelencia en vinculación con la colectividad	Número proyectos de vinculación con la colectividad
Compromiso con los planes de desarrollo regional y nacional	Porcentaje de objetivos estratégicos alineados al PNBV

2.2 Valores

- Compromiso
- Transparencia
- Excelencia
- Lealtad
- Innovación
- Equidad



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 13 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

2.3 Difusión de misión y visión

La misión y la visión institucional se han difundido ampliamente a los miembros de la comunidad universitaria a través de agendas, banners, plegables y por la Web. En los lugares de mayor concentración humana de todas las dependencias académicas se han colocado afiches con la visión y misión.

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE FORTALECIMIENTO

El Plan de Mejora 2014-2015 se diseña alineado a los elementos orientadores y estructura del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2012-2017, esto es, considerando cuatro ejes misionales, tres agregadores de valor y uno de apoyo: (1) Ciencia, Tecnología e Innovación, (2) Docencia (grado y posgrado), (3) Vinculación con la Colectividad (o proyección social), y (4) Gestión.

Eje Misional	Objetivo Estratégico
Ciencia, Tecnología e Innovación	Convertir a la UC en una institución de educación superior generadora de ciencia, tecnología e innovación, en tres direcciones complementarias: (1) Incrementando el nivel de soporte a la matriz productiva y al desarrollo social dedicando un mayor esfuerzo al diseño y ejecución de proyectos de investigación zonal, (2) Incrementando la cooperación a nivel nacional, regional e internacional en redes de excelencia de investigación y (3) Incrementando la publicación de artículos científicos en revistas indexadas.
Docencia	Incrementar progresivamente el número de docentes con título de PhD con perfiles orientados al cambio de la matriz productiva y al desarrollo social, con capacidades de generar y transferir conocimiento en el campo de la investigación básica y aplicada de acuerdo a los intereses estratégicos del país.

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 14 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Vinculación con la colectividad	Incrementar el nivel de vinculación con la colectividad mediante un sistema institucional de vinculación con la colectividad acorde al nuevo modelo de generación y gestión del conocimiento y operativizado mediante programas.
Gestión	Incrementar el nivel de eficiencia de la gestión académica y administrativa mediante la implementación del nuevo modelo de generación y gestión del conocimiento y del modelo de gestión por procesos.

La tabla de evaluación cualitativa de objetivos se encuentra en Anexos

La evaluación cualitativa de objetivos que se propone lograr la UC, muestra una relación alta con misión y visión, también con los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir y con el impacto de la calidad en la educación superior.


4. ANALISIS SITUACIONAL

4.1 Ciencia, Tecnología e Innovación

El desarrollo de la investigación como política institucional en la Universidad de Cuenca, tiene tres etapas diferenciadas por las características específicas que cada una presenta: la primera comprende el periodo 1980-1990, la segunda comprende el periodo 1991-2001, la tercera desde el 2002 hasta la actualidad.

A inicios de los años 80 la investigación en la UC se organiza en tres áreas del conocimiento (Ciencias Sociales y Humanidades, Ciencias Biológicas y de la Salud y las Ingenierías y Tecnologías), para cada área se crea un Instituto de investigación con su propia estructura y administración, así: el Instituto de Investigaciones Sociales (IIS) muy reconocido internacionalmente por sus encuentros de Historia y Realidad Económica y Social del Ecuador y América Latina (9 ediciones), el Instituto de Investigación de Ciencias de la Salud (IDICSA) y el Instituto de Investigación de Ciencias Técnicas (IICT). En esta fase, los recursos financieros provienen del ex CONUEP, de recursos institucionales y en menor medida de otras fuentes. Se genera una importante producción




	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 15 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

científica, empero, adolece de tres debilidades (1) la cooperación internacional es limitada, (2) la investigación no es validada por pares académicos reconocidos internacionalmente, y (3) las publicaciones se realizan mayoritariamente en revistas locales no indexadas.

En los años 90 se conforman grupos de investigación adscritos a las facultades, algunos de ellos se transforman en programas cuyas líneas de investigación se ubican en áreas estratégicas para el desarrollo de la región y el país, principalmente población y recursos naturales y medio ambiente. Entre estos programas están el Programa para el Manejo del Agua y Suelo (PROMAS), el Programa de Población y Desarrollo Local Sustentable (PYDLOS), el Programa Acompañamiento Organizacional al Desarrollo (ACORDES), Centro de Servicios y Análisis de Minerales Metálicos y no Metálicos (CESEMIN), entre otros. Nacen vinculados a redes internacionales de investigación y sus estudios están validados por pares internacionales.

En julio de 1996 el Honorable Consejo Universitario decide eliminar la figura de Instituto, desaparecen el IDIS, IDICSA e ICT y se integran en uno solo, el Instituto de Investigaciones de la Universidad de Cuenca (IDIUC) como ente rector de la investigación, tuvo una corta duración. En enero de 2004, luego de la aprobación del Estatuto, se crea la Dirección de Investigación de la Universidad de Cuenca (DIUC) que según el Estatuto institucional, es el órgano encargado de la coordinación, difusión, evaluación de programas y proyectos de investigación. Es también el órgano encargado de implementar la transformación organizacional para mejorar la calidad y pertinencia de la investigación en la UC.

En la primera década del nuevo milenio surgen otros grupos y centros de investigación vinculados a centros de investigación internacional, el Centro de Estudios Ambientales (CEA), el Grupo de Ciencias de la Tierra y el Ambiente (GCTA) integrado por investigadores con formación doctoral y con trayectoria investigativa internacional. Sobre la base de sus líneas de investigación, los programas académicos PROMAS, CEA y PYDLOS desarrollan investigación, consultoría especializada y programas de maestría, mientras que el Grupo de Ciencias de la Tierra y el Ambiente, prepara un programa doctoral en recursos hídricos. En esta etapa se incrementa el número de publicaciones en revistas indexadas. Desde el año 2002 la UC cuenta con una política institucional de investigación, la asignación anual de fondos institucionales para proyectos semilla que se captan mediante concurso universitario

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 16 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	


de proyectos y programas, cuyo propósito es crear y fortalecer las capacidades del personal de investigación para el desarrollo de la investigación.

Los principales resultados de la aplicación de esta política en los últimos años, son: (1) Año 2006, la UC gana el concurso internacional convocado por VLIR/IOS, (2) Año 2009, los resultados de la evaluación realizada por el CONEA, le ubican dentro del grupo de Universidades Categoría A, (3) Año 2011, la UC figura dentro de las 250 universidades latinoamericanas según la consultora QS, por su reputación académica, empresarial, cantidad de estudios y publicaciones, proporción de estudiantes y profesores, acceso a Internet y doctorados, (4) el rango IBE da cuenta de las 607 universidades de AL, España y Portugal que tienen por lo menos una publicación en la base de datos SCOPUS 2010, según este rango, de las 10 universidades ecuatorianas, la UC se ubica en el sexto lugar, (5) según el sistema SIR 2011, de las 35 IES ecuatorianas, la UC se ubica en séptimo lugar. El que la UC aparezca en el listado de IES ecuatorianas en los años 2010 y 2011, significa que se investiga cada vez más, aunque todavía a nivel moderado, y cada vez los investigadores se esfuerzan por publicar en revistas indexadas.

Las publicaciones de la UC son citadas en un 30% más que la media mundial y el 66,7% de los artículos científicos, son publicados en 25% de las revistas más prestigiosas del mundo. Las proyecciones prevén que en las siguientes ediciones de la clasificación SIR, la UC mejore su ubicación. Todos estos logros, se deben en gran medida, a la incorporación de personal académico con grado doctoral. Adicionalmente, otros factores que a futuro van a incidir en la acreditación (nacional e internacional) son la integración de la revista MASKANA de la DIUC en la base de datos de SCOPUS, de la revista de la Facultad de Ciencias Médicas a la base LILACS, adicionalmente se gestiona la indexación de otras revistas científicas y la generación de incentivos a los investigadores para que publiquen sus artículos científicos en revistas internacionales con factor de impacto SJR. A pesar de los resultados relativamente buenos, mantener y mejorar su posición a escala nacional e internacional, es un desafío permanente para la UC, en particular en relación a su capacidad de investigación y de escritura científico-técnica.

No obstante estos logros alcanzados, trabajar para convertir a la UC en un Nodo de Ciencia, Tecnología e Innovación del austro, demanda dedicación, cambio de modelo de gestión institucional, optimización de los recursos disponibles, actualización de la malla



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 17 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	


curricular, decisión de cambio institucional y visión proactiva, agendas de ciencia, tecnología e innovación compartidas con el sector académico, gubernamental, productivo y social, en pro de contribuir desde la academia al cambio de matriz productiva, y del Estado demanda la definición de políticas de sustentación a la CTI, incremento del presupuesto anual y asignación de recursos financieros adicionales, y de las demás Universidades de excelencia del país, demanda cooperación académica y gestión conjunta del cambio institucional.

Son nudos críticos de este eje: (1) la estructura organizacional rígida y burocrática, (2) la ausencia de un modelo de gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación, (3) la necesidad de incrementar la formación de cuarto nivel del personal académico (M.Sc, PhD y pos PhD), (4) insuficiente infraestructura física, tecnológica, bibliográfica y de equipamiento, (5) la inexistencia de programas de doctorado en la UC que promuevan la investigación, y (6) financiamiento insuficiente como para promover la transformación de la investigación en función de las necesidades de desarrollo de la región y del país.

4.2 Docencia

La Universidad de Cuenca tiene una tradición docente reconocida a nivel nacional e internacional, por la calidad en la formación de sus profesionales, quienes ocupan cargos públicos y privados de alta responsabilidad, captan becas para estudios de maestría, doctorado y posdoctorado, concluyen con éxito sus posgrados en el exterior y la mayoría está en permanente actualización profesional.

Las fortalezas de este eje misional son (1) oferta académica amplia y diversa y currículo por créditos, (2) planta docente con experiencia en el ámbito público y privado, con formación de cuarto nivel (mayoritariamente en maestría, diplomados y especialidades), (3) modelo educativo centrado en el aprendizaje del estudiante, (4) evaluación al desempeño docente como parte de la cultura organizacional, (5) en algunas carreras, la cátedra compartida comienza a ser parte de la cooperación académica, (6) algunas asignaturas se imparten en inglés, (7) el creciente interés del personal académico por estudios de maestría y doctorado se

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 18 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	


expresa en el número de doctorandos que superan los 50 en los últimos dos años, (8) una universidad pública considerada como referente académico regional, nacional e internacional.

Los principales nudos críticos de este eje son: (1) la persistencia de un desbalance entre teoría y práctica en algunas asignaturas, (2) baja vinculación entre investigación y docencia, (3) los profesores a tiempo parcial dedican la casi totalidad de su asignación horaria a clases, no participan de otras actividades docentes tampoco en investigación, (4) mantener un alto porcentaje de la planta docente a tiempo parcial eleva la carga horaria de los docentes a tiempo completo, disminuye el tiempo para investigación e incrementa los costos, (5) la independencia entre facultades impide que se unifiquen asignaturas comunes a varias carreras, esta situación se traduce en incremento de costos y en el diferente nivel de conocimientos de los estudiantes, (6) la inexistencia de auditorios y de departamentos de ciencias básicas son barreras para que asignaturas similares se dicten a grandes grupos de estudiantes, (7) la casi totalidad de programas académicos son de entrenamiento profesional, no tienen soporte de la Dirección de Investigación (DIUC) o de los Departamentos de Investigación y posgrado de las facultades, y son independientes del grado, (8) la coordinación entre la DIUC y la Dirección de Posgrados (DPUC), es aun débil, situación que incide principalmente en la calidad de los trabajos de titulación de posgrado, (9) la investigación formativa está desvinculada de la investigación científica, (10) la vinculación con la colectividad es disciplinaria y no responde a un plan estratégico de largo plazo, (11) el currículo institucional precisa una actualización en función del mejoramiento de la calidad con pertinencia social y científica, demanda social y de la movilidad académica.

4.3 Vinculación con la colectividad

Todas las carreras y programas académicos ofrecen servicios a la colectividad a través de sus centros, laboratorios y departamentos de investigación, entre los que destacan: proyectos de consultoría especializada, trabajos de titulación para municipios, entre otros. En servicios: análisis clínico, análisis fitoquímico, toxicología, microbiología de alimentos, plantas medicinales, análisis de minerales metálicos y no metálicos, estudios ambientales, ordenamiento territorial, catalogación de bienes




	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 19 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

patrimoniales, estudios sismológicos, desarrollo informático, consultoría especializada para la solución de problemas, análisis, diseño y construcción de sistemas de ingeniería.

Son nudos críticos de este eje: (1) poca claridad en la política institucional de vinculación con la colectividad, (2) escasa vinculación con la empresa privada, el sector gubernamental, académico y comunitario (3) poca o ninguna vinculación con los migrantes, (4) poca infraestructura de equipamiento para vinculación con la colectividad, (5) la inexistencia de un plan de vinculación con la colectividad impide que se aproveche el potencial que tiene la UC como universidad regional, (6) las actividades de vinculación con la colectividad son de carácter disciplinario, las entradas interdisciplinarias distan de ser una realidad, (7) no se aprovecha el potencial creativo e innovador de los estudiantes de grado y posgrado, (8) inexistencia de un Parque Tecnológico que retrase y desacelere el ritmo de transición de la región desde una economía primario-exportadora (mayoritariamente) hacia una economía diversificada (nueva matriz productiva) que permita mejorar el desempeño de la región y el país en el comercio internacional a través de una canasta de exportaciones de bienes y servicios de mediana y alta tecnología.

4.4 Gestión institucional

La UC realiza una buena administración de sus recursos financieros y económicos, son los procesos burocráticos los que incrementan los tiempos de entrega de resultados y la oportunidad de la gestión en general. Las principales fortalezas de la UC son: (1) la UC está constituyendo un sistema de planificación institucional, (2) la automatización de algunos procesos (académicos y administrativos) agiliza la gestión, (3) la disponibilidad de convenios interinstitucionales con universidades de excelencia nacionales e internacionales, también con institutos, (4) la formación y experiencia del personal que dirige y administra la UC, (5) el reconocimiento a la gestión académica de la UC trasciende el ámbito regional.

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 20 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Entre los principales nudos críticos de este eje, se tiene: (1) diferentes procedimientos para una misma actividad, (2) modelo de gestión institucional funcional que genera excesiva burocracia, retarda y problematiza la consecución de las metas institucionales, (3) gestión documental ineficiente que dispersa la información, (4) inexistencia de un manual de funciones y de un manual de procesos y procedimientos, (5) resistencia al cambio en algunos sectores de empleados, trabajadores y hasta en algunos docentes, (6) los procesos de compras retrasan las actividades académicas, y en algunos casos son causa principal de la pérdida de convenios, (7) no existe un plan de tecnologías que promueva la automatización de todos los procesos, (8) la infraestructura docente no ha sido modernizada en su totalidad. (9) la infraestructura de servicios a los estudiantes es insuficiente para satisfacer la demanda regional, (10) no existen políticas claras para la asignación del personal a las dependencias.

A continuación se describe el FODA institucional, en su análisis participaron autoridades institucionales, académicas, directores departamentales, profesores, investigadores, representantes de estudiantes, representantes de empleados y trabajadores:



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 21 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

FODA

EJES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
DOCENCIA	La oferta académica de la UC es amplia y diversa, la malla curricular está organizada por créditos y responde a las demandas sociales, está alineada a las necesidades de formación de capacidades humanas del PNBV.	La nueva normativa nacional, particularmente, la LOES, su reglamento y otras que están en proceso de elaboración por SENESCYT y CES, cuya aplicación generará cambios profundos en la calidad de la gestión académica institucional.	En algunas asignaturas persiste una inadecuada relación entre teoría y práctica.	Alta dependencia del presupuesto del Estado, además, de que es insuficiente para cubrir las demandas de desarrollo institucional, y hay restricciones a la autogestión.
	Una planta docente con formación de cuarto nivel (diplomado, especialidad, maestría, doctorado), y con experiencia en el ámbito público y privado.	La diversidad cultural y ambiental de la zona 6 y del país, son oportunidades para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación.	Algunos docentes aún llevan el proceso de enseñanza y evaluación con métodos tradicionales.	Los subsistemas educativos primario y secundario, no proveen la formación requerida para un adecuado desempeño académico en el subsistema superior.
	Los egresados y profesionales de la UC, acceden con facilidad a becas y programas de postgrados internacionales, así como al trabajo.	El creciente desarrollo de entornos virtuales, y el papel que cumplen las redes sociales, favorecen el mejoramiento de la docencia, del autoaprendizaje y de la investigación.	No hay una relación clara entre objetivos educacionales y los resultados del aprendizaje.	Amenaza a la estabilidad para profesores que no tienen formación de maestría o doctorado.

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 22 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

EJES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
	Un modelo educativo que prioriza el autoaprendizaje, promueve como parte de la formación profesional, la vinculación con la colectividad, la investigación y el desarrollo de un pensamiento crítico.	El creciente proceso de internacionalización de las instituciones de educación superior, promueve el mejoramiento de la calidad académica a través del intercambio de docentes, estudiantes e investigadores y la constitución de alianzas estratégicas.	Escasa relación entre docencia e investigación que se refleja en los temas de investigación y en los contenidos de las asignaturas.	Intención gubernamental de centralizar el control académico y administrativo de las universidades.
	Una universidad pública considerada como referente académico regional, nacional e internacional, por sus políticas y logros académicos alcanzados.	La creciente demanda por acceso a la educación superior, a los programas de postgrado y de educación continua, exigen la mejora continua en la calidad académica y en los servicios.	Asignaturas similares en varias carreras que se dictan a grupos reducidos, lo que se refleja en el incremento en el costo debido al número de horas y asignaturas por profesor.	Debilidad estatal en la aplicación de políticas que fomentan la vinculación Universidad-Sector Productivo.
	La visión de cambio institucional hacia una universidad de calidad.	La acreditación de las IES a nivel nacional.	Excesiva carga horaria por profesor.	Un modelo de acreditación excesivamente rígido.
INVESTIGACIÓN	Las políticas institucionales, normativas, procedimientos y capacidad instalada para promover el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación.	La nueva Ley Orgánica de Educación Superior fomenta el desarrollo y fortalecimiento de la ciencia, tecnología e innovación.	No existe un modelo de gestión para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación.	Las políticas, programas, planes de CTI y la normatividad de SENESCYT, podrían debilitar a los grupos de investigación, a programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación que se desarrollan en la UC.



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 23 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

EJES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
	La existencia de personal académico con trayectoria investigativa, capacidad de gestión y con formación en maestría y doctorado.	Los programas PROMETEO Viejos Sabios y de becas para formación de cuarto nivel.	El actual sistema de organización institucional de investigación, no facilita la conformación de estructuras más flexibles para el desarrollo de CTI.	Las áreas de investigación impuestas por SENESCYT al restringir la financiación, afectan, el desarrollo de la investigación en áreas sociales y de la salud, que se han desarrollado con éxito en la UC.
	Disponibilidad de medios y normas institucionales para publicar la producción científica de la UC.	Disponibilidad de convenios y alianzas con universidades y centros de investigación de excelencia del país y el mundo.	En los espacios de gobierno de la UC no están representantes de los grupos de investigación.	La incertidumbre y escasa claridad por parte de SENESCYT en los procesos de evaluación de propuestas de proyectos y la correspondiente asignación de fondos a las propuestas ganadoras, desmotiva a los equipos de la UC a presentarse a las convocatorias.
	Las demandas del sector productivo, gubernamental y social, para que equipos de investigadores de la UC, asuman investigaciones y trabajos de consultoría en temas de interés nacional.	La vinculación de las políticas de CTI de la UC a las políticas nacionales del PNBV, promueve la selección de líneas de investigación de actualidad y pertinencia social y ambiental.	La persistencia de una visión docente y la consecuente sobrecarga de horas a la docencia, disminuye el tiempo dedicado a la investigación y a la escritura de artículos científicos para publicación.	Los sectores productivos y sociales no reconocen el papel que en la actualidad le corresponde cumplir a la investigación científica y a la innovación tecnológica en el mejoramiento de sus procesos productivos y organizacionales.

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 24 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

EJES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
	La disponibilidad de personal de investigación, la infraestructura y equipamiento para investigación, facilita la conformación de alianzas para investigación.	La acreditación de las IES a nivel nacional.	Escasa coordinación entre grupos de investigación y la DIUC, que impide la optimización en el uso de servicios y equipos para investigación.	La investigación en las universidades privadas se desarrolla con recursos propios, lo que les permite generar resultados en menor tiempo.
	La UC es un referente académico a nivel regional, nacional e internacional.	La confianza de la sociedad en los servicios que ofrece la UC.	No existe claridad en el alcance conceptual que implica un programa sostenido de vinculación con la colectividad.	La oferta académica que ofrece la UC, es en algunas carreras similar a las que ofrecen las IES privadas.
	La UC tiene programas y proyectos disciplinarios e interdisciplinarios de vinculación con la colectividad.	La existencia de planes de desarrollo nacionales y regionales, permite alinear los proyectos de la UC a los objetivos de esos planes, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población y al cumplimiento de las metas nacionales.	Poca claridad de la política institucional de vinculación con la colectividad, escasa vinculación con la empresa privada y poca o ninguna vinculación con los migrantes en el extranjero.	Escasa coordinación interinstitucional.
	La UC es parte de redes académicas nacionales e internacionales que dan soporte técnico y académico.	Una normatividad que promueve el fortalecimiento de la UC con la colectividad	Escasa difusión de los servicios que ofrece la UC a la sociedad, generalmente se prioriza la formación profesional en el aula.	Percepción social equivocada en el sentido de que los servicios que ofrece la UC deben ser gratuitos, de otro lado, es incipiente la confianza del sector privado.
VINCULACIÓN CON LA	La infraestructura y la capacidad instalada facilitan la realización de los programas de capacitación y actualización profesional.	Las demandas de servicios desde los gobiernos locales, las empresas y las organizaciones.	Falta de equipos y tecnologías para implementación de programas y proyectos de vinculación con la colectividad.	La restricción presupuestaria desde el gobierno central.



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 25 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

EJES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
GESTIÓN	La UC está elaborando un sistema de planificación institucional.	Plan Nacional del Buen Vivir, leyes, normas y procedimientos, a cuyos objetivos y postulados, está alineada la planificación institucional.	Persistencia de largos y diversos procesos en la gestión administrativa, no existe un manual de procedimientos, no hay un manual de funciones, reglamentos y normativas parciales en las unidades académicas y administrativas.	Presupuesto asignado a la UC por el gobierno central, es insuficiente.
	La automatización de algunos procesos académicos y administrativos, agiliza la prestación de servicios institucionales.	El proceso de desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, facilita la conexión con la colectividad.	Diferentes procedimientos para una misma actividad, ineficiencia en la gestión documental, dispersión de la información.	Normas rígidas y complejas en relación a los sistemas informáticos que ha impuesto el Ministerio de Finanzas (plazos, restricciones, dificultades de conexión con los sistemas propios de la Universidad).
	La existencia de convenios institucionales con los sectores gubernamental, productivo, organizacional y comunitario.	La tendencia nacional a compartir información y costos, es una oportunidad para mejorar la gestión institucional.	Trato poco amigable con los usuarios internos y externos por parte del personal administrativo de la UC.	Demoras en las decisiones, expedición de políticas, reglamentos, normas, de parte del Gobierno; especialmente en lo referente a la LOES y a los temas de la evaluación institucional y de carreras.
	El personal directivo y operativo de las dependencias administrativas, tiene experiencia y formación en gestión universitaria.	Los apoyos externos para la modernización y profesionalización de la gestión institucional.	No existe una racionalización en la distribución del personal administrativo, dificultad para adaptarse a los nuevos retos exigidos por las TIC y bajo dominio del idioma inglés.	Inseguridad dentro y en los alrededores de la Universidad.

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 26 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

EJES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
	La decisión política del gobierno universitario para apoyar los procesos de mejora continua en la gestión institucional.	Las experiencias exitosas de modelos de gestión institucional a los cuales, la UC ha tenido acceso.	Uso no planificado ni racionalizado de los espacios físicos.	Poca vinculación entre las Universidades (nacionales e internacionales) para diseñar políticas e instrumentos comunes de gestión.

5. ESTRATEGIAS

Las estrategias se diseñaron sobre la base del análisis FODA, teniendo como directriz los elementos orientadores del plan, y en la perspectiva de implementar el Modelo de Generación y Gestión del Conocimiento.

5.1 Ciencia, Tecnología e Innovación


5.1.1 General

Creación ordenada de departamentos y centros de investigación en las áreas científico técnica, biológicas y de la salud, ciencias sociales, humanidades y artes. Se cuenta para ello con la aprobación por parte del Consejo Universitario, de un Reglamento de Departamentos de la Universidad de Cuenca.

5.1.2 Específicas

- Redefiniendo la estructura organizacional para investigación que permita la implementación de departamentos de investigación y la escuela internacional de posgrado



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 27 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

- b) Creando ordenadamente departamentos y centros de investigación en las áreas científico técnica, biológicas y de la salud y ciencias sociales, humanidades y artes. Se cuenta con el Reglamento de Departamentos de la Universidad de Cuenca aprobado por el H Consejo Universitario.
- c) Promoviendo la conformación de equipos de investigación disciplinarios e interdisciplinarios.
- d) Incentivando al personal de investigación a mejorar sus competencias.
- e) Apoyando la inserción de los equipos de investigación en redes de investigación y posgrado a nivel nacional e internacional.
- f) Promoviendo investigaciones e innovaciones de calidad en alianza con los sectores gubernamental, académico y productivo.

5.2 Docencia


5.2.1 General

Revisión coordinada de mallas curriculares de grado desde un enfoque de docencia con investigación y la institucionalización e internacionalización del posgrado (Escuela Internacional de Posgrado), en coherencia con el nuevo Reglamento Académico.

Por la necesidad de cambio de modelo de universidad que permita mejorar la credibilidad para el desarrollo de sus actividades académicas, la evaluación cualitativa de estrategias en la totalidad es de consistencia alta, alto impacto en la calidad, una alta proyección y es mayoritariamente de urgencia e importancia.

5.2.2 Específicas

- a) Revisando coordinadamente las mallas curriculares con objeto de incorporar e institucionalizar la investigación formativa
- b) Estableciendo políticas para garantizar la excelencia académica.
- c) Promoviendo la formación de cuarto nivel del personal académico (M.Sc, PhD y pos PhD).

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 28 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

- d) Revisando coordinadamente las mallas curriculares de grado desde un enfoque de docencia con investigación y la institucionalización e internacionalización del posgrado (Escuela Internacional de Posgrado).
- e) Implementado un modelo de educación centrado en el aprendizaje.
- f) Acompañando al estudiante en su proceso de formación académica y su posterior inserción en IES internacionales para formación de cuarto nivel, dotándole de las competencias y herramientas para su autoaprendizaje.

5.3 Vinculación con la colectividad


5.3.1 General

Buscar una vinculación integral a nivel zonal y nacional en todas sus vertientes: matriz productiva, sociedad, universidades tradicionales y de nueva creación. A nivel internacional, integración en redes de colaboración y redes de excelencia de docencia e investigación.

5.3.2 Específicas

- g) Buscando la vinculación integral a nivel zonal y nacional en todas sus vertientes: matriz productiva, sociedad, universidades tradicionales y de nueva creación. A nivel internacional, integración en redes de colaboración y redes de excelencia de docencia e investigación.
- h) Fomentando la autogestión de la UC mediante la transferencia de resultados de investigación a la colectividad, brindando servicios y consultorías de calidad.
- i) Analizando el impacto de la formación de los graduados de la institución en la sociedad



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 29 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

5.4 Gestión institucional

5.4.1 General

Redefinir considerablemente las tareas administrativas minimizando el trayecto hacia ellas desde las diferentes unidades académicas a través de una nueva estructura organizacional derivada del nuevo modelo de universidad.


5.4.2 Específicas

- Agilizar considerablemente las tareas administrativas minimizando el trayecto hacia ellas desde las diferentes unidades académicas a través de una nueva estructura organizacional derivada del nuevo modelo de universidad.
- Incorporando un modelo de gestión institucional basado en procesos.
- Formando al talento humano administrativo en base a sus competencias y necesidades institucionales.
- Innovando la infraestructura física, tecnológica, bibliográfica y de equipamiento para responder a las necesidades de crecimiento y desarrollo institucional.
- Aplicando un plan de gestión integral de riesgos académicos y administrativos que permita mitigarlos, a fin de alcanzar con éxito los objetivos institucionales.

6. PLAN DE MEJORA, PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR Y AGENDA ZONAL

6.1 Plan de Mejora y Plan Nacional para el Buen Vivir

Los objetivos y metas del Plan de Mejora 2014-2015 de la Universidad de Cuenca, se diseñaron alineando sus objetivos a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y a su Matriz de Responsabilidades por Objetivo.


	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 30 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

De manera específica el plan está vinculado con el objetivo 4 *"Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía"*; y con sus políticas: P.04.03. *"Promover espacios no formales y de educación permanente para el intercambio de conocimientos y saberes para la sociedad aprendiente."*; P.04.04. *"Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad."* P.04.06. *"Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades."*

6.2 Plan de Mejoras y Estrategia Endógena de Largo Plazo

Según la SENPLADES el proceso de transición desde una economía extractivista hacia una economía del conocimiento tiene como horizonte de planificación un periodo de entre 16 a 20 años luego de los cuales, se espera que la composición de las exportaciones ecuatorianas sea mayoritariamente de mediana y alta tecnología, que permita la satisfacción de las necesidades internas y la generación de excedentes exportables. La estrategia tiene cuatro fases: (i) *Acumulación para la transición y profundización de la redistribución*, donde la desagregación tecnológica a través de su transferencia, la inversión en el extranjero para la formación de capacidades humanas, especialmente en ciencias básicas y bio-disciplinas y el fortalecimiento de condiciones adecuadas para el ecoturismo comunitario, son prioridad de esta fase, (ii) *distribución de la acumulación y consolidación de la estrategia*, en esta fase se fortalece la estrategia de generación de riqueza a través del ecoturismo, ligada a las industrias nacientes se prioriza como estrategia de inversión en investigación y desarrollo gracias a una alianza tripartita universidades, industria pública o privada e institutos públicos de investigación o centros tecnológicos de investigación. En esta fase la consolidación de un sistema de educación superior de cuarto nivel y de centros de excelencia en investigación aplicada serán prioridad, aunque los ingresos nacionales aun dependan de una extracción responsable y sustentable de recursos naturales no renovables, (iii) denominada de *consolidación de diversificación y sustitución de exportaciones*, mejora la participación porcentual de industria nacional en la economía y la inversión en ciencia y tecnología deberá generar innovación productiva. (iv) *reconversión productiva*, es la fase del despegue de los bio-



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 31 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

servicios y su aplicación tecnológica, se espera que la participación porcentual de los bio-servicios incluyendo el conocimiento y de los servicios turísticos, sea superior al del sector primario.


6.3 Plan de Mejoras y Agenda Zonal 6

La Zona de Planificación 6 se ubica en el austro ecuatoriano, está conformada por las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago (que es a la vez la zona de mayor procedencia de los estudiantes de la UC). Ocupa una superficie de 35.400 km². Cuenca es la ciudad mejor dotada de servicios básicos y donde se concentran las actividades administrativas, económicas y académicas. El proceso de transición de una economía extractivista a una economía del conocimiento, implica la participación de las Universidades y Escuelas Politécnicas en la generación del conocimiento para la transformación productiva. Impulsar la investigación científica y tecnológica es uno de los temas prioritarios.

Los objetivos que apoyan al desarrollo de esta zona en materia de ciencia, tecnología e innovación y educación superior, son:

- *Fomentar la consolidación de un sistema de educación superior de tercer y cuarto nivel y de centros de excelencia en investigación aplicada, vinculando la academia con el sector público, privado y organizaciones sociales y productivas.*
- *Promover el desarrollo de estudios científicos especializados sobre biodiversidad, ecosistemas naturales y valoración de los recursos de la zona con apoyo de las universidades y de la cooperación internacional.*
- *Fomentar el conocimiento de la diversidad cultural por medio de la investigación y difusión de las prácticas de vida y cosmovisión de pueblos y nacionalidades indígenas que aporten a sus planes de vida y a la conformación de circunscripciones territoriales en el marco de la Constitución de la República.*

Para contribuir de una manera más efectiva al logro de los objetivos del PNBV y a los de la Agenda Zonal 6, la Universidad de Cuenca está en proceso de implementación del Modelo de Generación y Gestión del Conocimiento, esto equivale a decir, que la UC se propone cambiar la actual estructura organizacional por una nueva que permita el desarrollo y fortalecimiento de la

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 32 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

investigación, el mejoramiento de la calidad de la educación superior, mejoras incrementales en materia de proyección social, a través de un modelo de gestión por procesos (se anexa el Modelo de Generación y Gestión del Conocimiento).

7. MODELO DE GENERACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

Bajo la consideración de que: (1) pequeños cambios que dejan inalterada la actual estructura organizacional no permitirán afrontar con éxito los retos que persigue la UC en el mediano y largo plazo en educación superior, considerando en ella la investigación como pilar fundamental en la generación del conocimiento, (2) el gobierno del Ecuador está inmerso en una apuesta por el talento humano como artífice del cambio del modelo primario-exportador en un modelo terciario basado en la generación del conocimiento como materia prima para el desarrollo del país, (3) el aporte que las universidades tradicionales han dado y continúan dando al país en educación superior y en investigación, y (4) en el corto y mediano plazo, en Ecuador las universidades tradicionales serán actores importantes en la generación de conocimiento; el 17 de diciembre de 2013 el Honorable Consejo Universitario de la UC aprueba (ver Anexo 2) el *Modelo de Generación y Gestión del Conocimiento* (ver Anexo 1) propuesto por el profesor Prometeo Dr. Fernando J. Mato Méndez, PhD, y lo asume como "Modelo Piloto" para el colectivo nacional de IES. En este sentido, dicho modelo contó con el análisis previo de Decanos, Subdecanos, autoridades institucionales, Directores de Investigación, Posgrado y Planificación, y con el respaldo de autoridades académicas nacionales e internacionales de primer nivel. Por otro lado, dicho modelo cuenta ya con la adhesión de la Universidad Politécnica Salesiana (ver Anexo 3) y de la Universidad del Azuay (ver Anexo 4), que junto a la UC conforman el principal espacio superior de educación del sur del Ecuador. A este respecto, cabe decir que otras Universidades con las que se ha conversado han manifestado su interés en sumarse a este modelo, para lo que se está planificando una agenda de trabajo.

El modelo, cuyo resumen ejecutivo se adjunta para su consulta en el Anexo 1, busca una solución integral en dos direcciones, (1) por un lado, es preciso fortalecer las capacidades institucionales para mejorar su desempeño en investigación a escala local, nacional e internacional, y (2) por otro lado, porque en el proceso de transformación de la matriz productiva, las universidades tradicionales



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 33 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

son un actor fundamental trabajando en conjunto con las universidades Yachay, IKIAM, UNAE y Universidad de las Artes; A este respecto, cabe decir que esta importante apuesta supone un doble reto que se impuso la UC al asumirlo: (1) evolucionar hacia una Universidad Internacional de Excelencia y (2) conseguir ser el motor del cambio de la matriz productiva.

Para alcanzar este complejo reto, el modelo ha sido concebido como solución integral a las necesidades expuestas por la República del Ecuador en cuanto a: (1) la articulación de la triple hélice, (2) el cambio de la matriz productiva y (3) la necesidad de posicionar a las IES en Universidades reconocidas internacionalmente. En la figura inferior se ilustran gráficamente las interrelaciones entre docencia e investigación derivadas de este modelo y los beneficios a obtener con su implementación.

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 34 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

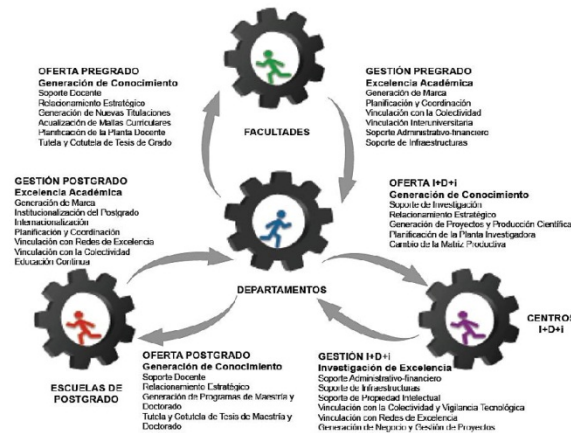



Figura: Interrelación de los Departamentos con el resto de las Unidades Académicas




	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 35 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

De acuerdo a la hoja de ruta descrita en el Anexo 1, la implementación del modelo ha comenzado de forma planificada y coordinada para lo cual se cuenta con el asesoramiento del profesor Prometeo Dr. Fernando J. Mato Méndez, PhD.

8. CONCLUSIONES

- El análisis de la situación actual de la Universidad de Cuenca de cara a enfrentar un futuro exigente, da cuenta de sus fortalezas que han sido reconocidas, pero al mismo tiempo, muestra sus nudos críticos que se tornan en barreras estructurales para el cambio hacia una universidad de docencia e investigación. En el lado externo más que amenazas o problemas (sin duda existentes) muestra oportunidades para el cambio institucional, que demandan una gestión planificada para aprovechar de mejor manera el potencial de programas como PROMETEO, BECAS SENESCYT, Redes colaborativas, entre otras.
- Pequeños cambios sin afectar la actual estructura no provocarán su transformación deseada, por lo que es preciso, acelerar el cambio mediante la implementación del modelo de generación y gestión del conocimiento que promueva una nueva estructura más ágil y más flexible, una estructura donde los Departamentos de Investigación son los dinamizadores del cambio institucional y de la mejora continua de la investigación, la docencia y la proyección social.
- Los impactos del cambio de modelo de Universidad están proyectados a mediano y largo plazo, por lo que en el corto plazo (periodo del plan), se habrán creado las condiciones requeridas para alcanzar los retos del futuro: cambio de la estructura, plan de formación de cuarto nivel, plan para incorporar académicos de clase mundial, plan de investigación, normativa, y una infraestructura (física, de equipamiento, tecnológica y bibliográfica) supeditada a las demandas del nuevo modelo. Además, es preciso modernizar la gestión administrativo-financiera con la implementación de un modelo de gestión por procesos.

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 36 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

9. Referencias bibliográficas (APA)

DIUC (2012). *El papel de la Dirección de Investigación (DIUC) en el presente y futuro de la investigación científica en la Universidad de Cuenca*. Cuenca.

DIPUC (2013). *Plan Estratégico de la Universidad de Cuenca PEUC 2012-2017*. Cuenca.

FACULTAD DE INGENIERÍA. (2012). *Modelo para convertir a la Universidad de Cuenca en una Universidad de Investigación y en Nodo Sur de Yachay e IKIAM. Documento borrador para la discusión*. Cuenca.

Feyen J. & Vásquez R. (2012). *Investigación en la Universidad de Cuenca. ¿Estamos avanzando en la dirección correcta?* MASKANA Vol. 1. N°1. Cuenca.

Mato F (2013). *Modelo de Generación y Gestión del Conocimiento*. Universidad de Cuenca.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017*. Quito.

SENESCYT (s/f). *Planificación Estratégica 2011-2014*. Quito.



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 37 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Formatos CEACES para la Elaboración y Evaluación de Planes de Mejora y Planes de Fortalecimiento Institucional, de las Instituciones de Educación Superior.

1. Operacionalización de los propósitos declarados

MISIÓN				
La Universidad de Cuenca es una universidad pública, cuya misión es formar profesionales y científicos comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida, en el contexto de la interculturalidad y en armonía con la naturaleza. La Universidad fundamenta en la calidad académica, en la creatividad y en la innovación, su capacidad para responder a los retos científicos y humanos de la época y sociedad regional, nacional e internacional equitativa, solidaria y eficiente.				
ELEMENTO	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	FÓRMULA	VALOR IDEAL
Profesionales formados con calidad académica y comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida	Profesionales proactivos y propositivos que generen iniciativas para mejorar la calidad de vida.	Porcentaje de profesionales insertados laboralmente en áreas de desarrollo a nivel nacional y regional.	(Número de profesionales insertados laboralmente en áreas de desarrollo a nivel nacional y regional al 2013 / Número total de profesionales graduados en el 2013) *100	Al menos el 60%
Científicos formados con calidad académica y comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida, capaces de responder a los retos científicos actuales	Científicos con capacidades para desarrollar investigaciones de interés zonal, nacional, regional e internacional	Incremento porcentual de publicaciones realizadas en revistas indexadas (SCIMAGO, ISI web of knowledge, Journal Citation Report JCR)	((Número de publicaciones indexadas 2013 - 2015 / Número de publicaciones periodo 2010-2012) - 1) * 100	Al menos el 120%
		Relación de publicaciones derivadas de investigaciones vinculadas a la matriz productiva y/o sociedad respecto a proyectos de investigación y programas de cuarto nivel	(Número de publicaciones derivadas de proyectos de investigación vinculadas a la matriz productiva y/o sociedad y programas de cuarto nivel / Número de proyectos de investigación vinculadas a la matriz productiva y/o sociedad y programas de cuarto nivel)	Al menos 2
Calidad académica, creatividad e innovación	Creaciones intelectuales (propiedad intelectual y productos de emprendimiento)	Relación del número de creaciones intelectuales en el bienio 2013-2014 respecto al bienio 2011-2012	(Número de creaciones intelectuales en 2013-2014/ Número de creaciones intelectuales en 2011-2012)	Al menos 2

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 38 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

VISIÓN				
La Universidad de Cuenca se proyecta como una institución con reconocimiento nacional e internacional por su excelencia en docencia con investigación y vinculación con la colectividad; comprometida con los planes de desarrollo regional y nacional; que impulsa y lidera un modelo de pensamiento crítico en la sociedad				
ELEMENTO	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	FÓRMULA	VALOR IDEAL
Impacto nacional e internacional por su excelencia en docencia con investigación	Incremento del nivel de proyección nacional e internacional en el contexto profesional y científico	Porcentaje de profesionales insertados laboralmente en áreas de desarrollo a nivel nacional y regional.	(Número de profesionales insertados laboralmente en áreas de desarrollo a nivel nacional y regional al 2013 / Número total de profesionales graduados en el 2013) *100	Al menos el 60%
		Incremento porcentual de publicaciones realizadas en revistas indexadas (SCIMAGO, ISI web of knowledge, Journal Citation Report JCR)	((Número de publicaciones indexadas 2013 - 2015 / Número de publicaciones periodo 2010-2012) - 1) * 100	Al menos el 120%
		Relación de publicaciones derivadas de investigaciones vinculadas a la matriz productiva y/o sociedad respecto a proyectos de investigación y programas de cuarto nivel	(Número de publicaciones derivadas de proyectos de investigación vinculadas a la matriz productiva y/o sociedad y programas de cuarto nivel / Número de proyectos de investigación vinculadas a la matriz productiva y/o sociedad y programas de cuarto nivel)	Al menos 2
Reconocimiento nacional e internacional por su excelencia en vinculación con la colectividad	Impacto generado en la sociedad a través de programas y proyectos de vinculación	Número proyectos de vinculación con la colectividad	Número proyectos de vinculación con la colectividad	Al menos 100
Compromiso con los planes de desarrollo regional y nacional	Alineamiento de la planificación estratégica de la institución al PNBV	Porcentaje de objetivos estratégicos alineados al PNBV	(Número de objetivos estratégicos alineados al PNBV / Total de objetivos estratégicos planteados) *100	EL 100% de los objetivos estratégicos se encuentran alineados al PNBV



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 39 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

2. Definición de los objetivos (Estratégicos – Tácticos)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEDI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL	
<p>• Incrementar en un 200% la publicación de artículos científicos y tecnológicos en revistas indexadas como plataforma para convertir a la UC en una institución de educación superior generadora de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo de la región y el país al 2017.</p>	<p>• Convertir a la UC en una institución de educación superior generadora de ciencia, tecnología e innovación, en tres direcciones complementarias: (1) Incrementando el nivel de soporte a la matriz productiva y al desarrollo social dedicando un mayor esfuerzo al diseño y ejecución de proyectos de investigación zonal, (2) Incrementando la cooperación a nivel nacional, regional e internacional en redes de excelencia de investigación y (3) Incrementando la publicación de artículos científicos en revistas indexadas.</p>	Incremento porcentual de proyectos de investigación vinculados con la matriz productiva y desarrollo social	Incrementar al menos en un 145%	Fortalecer sustancialmente la estructura institucional para el desarrollo de ciencia, tecnología e innovación mediante la implementación del Modelo de Generación y Gestión del Conocimiento a través de: (1) creación ordenada de departamentos de investigación en las áreas científico-técnica, biológicas y de la salud y ciencias sociales, humanidades, y artes; (2) creación de centros de investigación, desarrollo e innovación, integrando áreas de investigación multidisciplinaria propuesta por grupos de investigación que cuenten con el potencial necesario para ello, (3) revisión coordinada de mallas curriculares con objeto de incorporar e institucionalizar la investigación formativa y (4) reestructuración del estatuto de la Universidad de Cuenca.	Porcentaje de ejecución del Plan Institucional de Investigación	$(\text{Número de actividades ejecutadas} / \text{Total de actividades planificadas}) * 100$	80%	
					Incremento porcentual de las unidades de investigación (departamentos de investigación, centros de investigación, ...) en relación al 2013		$(\text{Número de unidades de investigación creadas al 2015} / \text{Unidades de investigación existentes al 2013}) * 100$	al menos en un 1100%
					Porcentaje de área física construida para el desarrollo del nodo de investigación del austro - Balzay		$(\text{Área física construida} / \text{Área física planificada}) * 100$	25%
					Porcentaje de presupuesto destinado al equipamiento de laboratorios docentes		$(\text{Presupuesto destinado al equipamiento de laboratorios docentes en el 2014} / \text{Presupuesto institucional}) * 100$	Al menos el 2%
					Porcentaje de presupuesto destinado al equipamiento de laboratorios de investigación		$(\text{Presupuesto destinado al equipamiento de laboratorios de investigación en el 2014} / \text{Presupuesto institucional}) * 100$	Al menos el 3,5%
				Incremento porcentual de convenios con los sectores productivo, gubernamental y social.	Incrementar al menos en un 150%	Porcentaje de Prometeos incorporados		$(\text{Número de Prometeos incorporados} / \text{Número total de prometeos requeridos}) * 100$
				Porcentaje de carreras con mallas curriculares actualizadas hacia la investigación formativa		$(\text{Número de carreras con mallas actualizadas} / \text{Total de carreras}) * 100$	100%	

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 40 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEDI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL	
					Estatuto de la Universidad de Cuenca reestructurado y normativas asociadas.	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente	Cumplimiento Total	
				Promover el soporte formativo del personal de investigación de acuerdo a los lineamientos de desarrollo del país	Porcentaje de ejecución del plan de soporte formativo al personal de investigación	$(\text{Número de actividades ejecutadas} / \text{Número de actividades planificadas}) * 100$	100%	
				Incremento porcentual de recursos económicos para investigación en cooperación nacional regional e internacional.	Elevar progresivamente hasta alcanzar un incremento de 130% en 2015	Porcentaje del personal de investigación capacitado y trabajando activamente en proyectos de investigación	$(\text{Número de personal investigador capacitado y trabajando activamente en proyectos de investigación} / \text{Total de personal investigador}) * 100$	100%
				Incremento porcentual de convenios de cooperación en investigación a nivel nacional, regional e internacional.	Incrementar al menos en un 200%	Promover el incremento de la producción científica pertinente con la agenda de desarrollo del país de docentes investigadores.	Incremento porcentual de publicaciones realizadas en revistas indexadas (SCIMAGO, ISI web of knowledge, Journal Citation Report JCR)	$(\text{Número de publicaciones indexadas 2013 - 2015} / \text{Número de publicaciones periodo 2010-2012} - 1) * 100$
				Incremento porcentual de publicaciones en revistas técnico científicas (LATINDEX)	$(\text{Número de publicaciones indexadas LATINDEX 2013-2015} * 0,5) / \text{Número de artículos con estructura y carácter científico presentado en seminarios y congresos nacionales e internacionales 2013-2015} / (\text{Número de publicaciones indexadas LATINDEX 2010-2012} + 0,5) * \text{Número de artículos con estructura y carácter científico presentado en seminarios y congresos nacionales e internacionales 2010-2012} - 1) * 100$	Al menos el 120%		



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 41 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEDI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL
		Incremento porcentual de publicaciones indexadas en relación al 2012.	120%	Fortalecer la transferencia de investigación hacia la matriz productiva y la sociedad	Porcentaje de financiamiento externo para nuevos proyectos de investigación	$(\text{Financiamiento externo para nuevos proyectos de investigación} / \text{Financiamiento existente para investigación}) * 100$	40%
					Porcentaje de libros publicados con revisión por pares	$(\text{Número de libros publicados revisados por pares} / \text{Total de libros publicados}) * 100$	100%
					Porcentaje de productos (resultados) transferidos a la matriz productiva y/o a la sociedad / Total de productos (resultados) a transferir a la matriz productiva y/o a la sociedad * 100	$(\text{Número de productos (resultados) transferidos a la matriz productiva y/o a la sociedad} / \text{Total de productos (resultados) a transferir a la matriz productiva y/o a la sociedad}) * 100$	30%
					Fortalecer la formación y capacitación del personal académico	Porcentaje de docentes a tiempo completo con título de cuarto nivel	$(\text{Número de docentes a tiempo completo de cuarto nivel} / \text{Total de docentes a tiempo completo}) * 100$
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la eficiencia terminal de grado y posgrado formando profesionales altamente cualificados que contribuyan al cambio de la matriz productiva y al desarrollo social, con capacidades de generar y transferir conocimiento en el campo de la investigación básica y aplicada. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar progresivamente el número de docentes con título de PhD con perfiles orientados al cambio de la matriz productiva y al desarrollo social, con capacidades de generar y transferir conocimiento en el campo de la investigación básica y aplicada de acuerdo a los intereses estratégicos del país. 	Porcentaje de docentes con formación de cuarto nivel (Maestría y Doctorado).	65%	Fortalecer la formación y capacitación del personal académico	Porcentaje de docentes con calificación mayor o igual a 80 puntos en la evaluación del desempeño	$(\text{Número de docentes con calificación mayor o igual a 80 puntos en la evaluación del desempeño} / \text{Total de docentes}) * 100$	Al menos el 90%
					Porcentaje de docentes con formación doctoral	$(\text{Número de docentes con formación doctoral} / \text{Total de docentes}) * 100$	Al menos el 11%
					Porcentaje de docentes con formación de maestría	$(\text{Número de docentes con formación de maestría} / \text{Total de docentes}) * 100$	80%

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 42 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEDI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL	
		Porcentaje de carreras de la Universidad de Cuenca que han implementado el Régimen de Régimen Académico.	100%	Acompañar a los estudiantes en el trayecto de su carrera.	Porcentaje de docentes cursando estudios de formación	$(\text{Número de docentes cursando estudios de doctorado} + 0,4 \text{ número de docentes cursando estudios de maestría} / \text{Total de docentes que no tienen PhD o maestría}) * 100$	Al menos el 15%	
					Tasa de retención inicial grado	$(\text{Número de estudiantes fueron admitidos en el 2013 y se encuentran matriculados en el 2015} / \text{Número total de estudiantes que fueron admitidos en el 2013}) * 100$	Entre 50% - 90%	
					Políticas de nivelación explicitadas y difundidas, en concordancia con el SINNA.	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente	Cumplimiento Total	
					Porcentaje de estudiantes de grado graduados de una cohorte.	$(\text{Número de estudiantes graduados de una cohorte} / \text{Número total de estudiantes de la cohorte}) * 100$	Al menos 40%	
					Mantener a la UC como referente académico nacional e internacional	Porcentaje de académicos de clase mundial incorporados a la Universidad de Cuenca	$(\text{Número de académicos de clase mundial incorporados a la Universidad de Cuenca} / \text{total de académicos requeridos}) * 100$	80%
					Porcentaje de planes de mejora académica ejecutados a partir de los resultados del seguimiento a graduados	$(\text{Número de planes de mejora académica ejecutados} / \text{Número total de planes de mejora académica}) * 100$	100%	



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 43 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEDI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL
					Porcentaje de carreras que han rediseñado sus planes de carrera y sílabos	$(\text{Número de carreras que han rediseñado sus planes de carrera y sílabos} / \text{Número total de carreras}) * 100$	100%
				Implementar la escuela internacional de posgrado.	Porcentaje de avance de la implementación de la escuela internacional de posgrado	$(\text{Número de actividades ejecutadas} / \text{Número de actividades planificadas}) * 100$	100%
				Promover un ambiente institucional para el aseguramiento de la calidad de la educación	Porcentaje de estudiantes graduados de posgrado de una cohorte.	$(\text{Número de estudiantes graduados de una cohorte} / \text{Número total de estudiantes de la cohorte}) * 100$	Al menos 40%
					Porcentaje de docentes escalafonados	$(\text{Número de docentes escalafonados} / \text{Número total de docentes}) * 100$	80%
					Porcentaje de docentes mujeres en puestos de dirección académica.	$(\text{Número de docentes mujeres en puestos de dirección académica} / \text{Número total de puestos de dirección académica}) * 100$	30% - 50%
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la participación de la UC en el cambio de la matriz productiva zonal y nacional mediante la ejecución de programas y proyectos en convenio con el Estado, las comunidades y los sectores productivos, 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el nivel de vinculación con la colectividad mediante un sistema institucional de vinculación con la colectividad acorde al nuevo modelo de generación y gestión del conocimiento y operativizado mediante programas. 	Número de programas de vinculación con la colectividad (proyección social) en ejecución	Al menos 1 programa de vinculación con la colectividad por carrera	Fortalecer el sistema de vinculación con la colectividad	Porcentaje de grupos interdisciplinarios asociados a programa de vinculación con la colectividad formativa	$(\text{Número de grupos interdisciplinarios para programas de vinculación con la colectividad formativa} / \text{Número de carreras de la Universidad de Cuenca}) * 100$	Al menos 100%
					Número de proyectos de vinculación con la colectividad	Número de proyectos de vinculación con la colectividad	$(\text{Número de proyectos de vinculación con la colectividad} / \text{Número total de proyectos}) * 100$

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 44 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEDI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL
					Porcentaje de presupuesto ejecutado en programas de vinculación	$(\text{Promedio monto ejecutado en programas de vinculación} / \text{Promedio del presupuesto ejecutado en el periodo de evaluación}) * 100$	Al menos el 1%
				Implementar un sistema de seguimiento a graduados	Porcentaje de carreras que utilizan el sistema institucional de seguimiento a graduados	$(\text{Número de carreras que utilizan el sistema de seguimiento a graduados} / \text{Número total de carreras}) * 100$	100%
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el nivel de excelencia del servicio brindado al usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el nivel de eficiencia de la gestión académica y administrativa mediante la implementación del nuevo modelo de generación y gestión del conocimiento y del modelo de gestión por procesos. 	Nivel de satisfacción del usuario externo sobre el servicio recibido	Al menos el 80%	Continuar con el mejoramiento administrativo, tecnológico y físico de los servicios bibliotecarios.	Relación de estudiantes por sitios de trabajo funcionales del Centro de Documentación Regional Juan Bautista Vázquez.	$(\text{Número total de estudiantes} / \text{Número de sitios de trabajo funcionales})$	Máximo 20 estudiantes por sitio de trabajo
					Políticas definidas y explicitadas de los servicios del Centro de Documentación Regional Juan Bautista Vázquez.	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente	Cumplimiento Total
				Actualizar e incrementar el fondo bibliográfico físico y electrónico.	Relación del número de libros impresos + revistas científicas + publicaciones digitales científicas por estudiante	$(\text{Número de libros impresos} + \text{revistas científicas} + \text{publicaciones digitales científicas} / \text{Total de estudiantes})$	15
					Consultas por usuario a las bibliotecas virtuales	$(\text{Número de vistas a las bibliotecas virtuales} / \text{usuarios potenciales})$	500
				Automatizar los procesos de la institución	Porcentaje de procesos administrativos automatizados	$(\text{Número de procesos administrativos automatizados} / \text{Total de procesos administrativos automatizables}) * 100$	80%



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 45 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEDI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL
					Porcentaje de procesos académicos levantados y optimizados	$(\text{Número de procesos académicos levantados y optimizados} / \text{total de procesos académicos}) * 100$	80%
					Porcentaje de proyectos de software priorizados y desarrollados por eje misional	$(\text{Número de proyectos de software priorizados y desarrollados} / \text{total de proyectos planificados}) * 100$	60%
				Ampliar la cobertura de internet inalámbrico a todos los campus universitarios	Porcentaje de edificaciones con cobertura de internet inalámbrico	$(\text{Número de edificaciones con cobertura inalámbrica} / \text{total de edificaciones}) * 100$	100%
				Implementar un sistema de planificación institucional acorde al modelo de generación y gestión de conocimiento, concebido entre otros según los objetivos y metas del PNBV y a la agenda zonal 6.	Porcentaje de dependencias integradas a la planificación institucional	$(\text{Número de dependencias integradas a la planificación institucional} / \text{total de dependencias}) * 100$	100%
					Formato automatizado para rendición de cuentas de las dependencias de la UC en ejecución.	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente	Cumplimiento Total
					Sistema integrado centralizado de la información institucional (estadísticas) en ejecución.	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente	Cumplimiento Total
				Planear el crecimiento físico atendiendo a las necesidades de la docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión.	Porcentaje de proyectos de construcción ejecutados	$(\text{N}^{\circ} \text{ de proyectos de construcción en ejecución} / \text{Total de proyectos planificados}) * 100$	80%
					Relación de docentes con las oficinas Tiempo Completo equipadas	$(\text{Número de docentes Tiempo Completo} / \text{Número de Oficinas a Tiempo Completo equipadas})$	1

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 46 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEDI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL
					Relación de docentes con las oficinas Medio Tiempo o Tiempo Parcial equipadas	$(\text{Número de docentes Medio Tiempo o Tiempo Parcial} / \text{Número de Oficinas a Medio Tiempo o Tiempo Parcial equipadas})$	4,5
				Promover la formación integral de los/as servidores/as universitarios potenciando sus capacidades y habilidades para mejorar el desempeño	Porcentaje de cargos administrativos definidos según el clasificador	$(\text{Número de cargos administrativos definidos según clasificador} / \text{total cargos administrativos}) * 100$	100%
					Porcentaje de docentes titulares acorde al reglamento de escalafón	$(\text{Número de docentes titulares acorde al reglamento de escalafón} / \text{total de docentes}) * 100$	60%
					Porcentaje de docentes titulares que ingresan por concurso	$(\text{Número de docentes titulares que ingresan por concurso desde el 2013} / \text{total de docentes titulares ingresados desde 2013}) * 100$	100%
					Comité, código de Ética y Bioética establecido y en funcionamiento	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente	Cumplimiento Total
					Estudio del clima laboral concluido	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente	Cumplimiento Total
				Optimizar la gestión financiera	Porcentaje de ejecución presupuestaria	$(\text{Presupuesto de devengado} / \text{presupuesto codificado}) * 100$	100%
				Fortalecer los servicios de Bienestar Universitario.	Nivel de implementación de los requisitos de las políticas de acción afirmativa	$(\text{Número de requisitos de las políticas de acción afirmativa cumplidas} / \text{total de requisitos de las políticas de acción afirmativa}) * 100$	80%



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 47 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	


OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEDI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	VALOR IDEAL	OBJETIVOS TÁCTICOS	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR IDEAL
					Nivel de difusión de las políticas de acción afirmativa en la comunidad universitaria	(Número de unidades académicas y administrativas en las que se ha ejecutado una campaña de difusión / Número de unidades académicas y administrativas existentes) * 100	100%
					Porcentaje de casos atendidos (discriminación, irrespeto a los derechos, a la integridad física y psicosocial)	(Número de casos atendidos (discriminación, irrespeto a los derechos, a la integridad física y psicosocial) / total de casos presentados) * 100	100%
				Fortalecer los espacios para la comunidad universitaria para actividades culturales, sociales, deportivas, de alimentación y recreativas	Porcentaje de espacios para la comunidad universitaria acondicionados (espacios físicos de recreación, baterías sanitarias, inclusión funcional para personas con capacidades diferentes - rampas - accesos, etc.)	(Número de espacios acondicionados / total de espacios planificados) * 100	80%
				Sistemas Integrados de Gestión implementada (calidad, seguridad y salud ocupacional, y ambiente)	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente		Cumplimiento Total

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 48 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

2.1 Evaluación Cualitativa de Objetivos


OBJETIVOS	Relación con Misión y Visión Institucional			Relación con Objetivos País			Impacto en la calidad de la educación		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
• Convertir a la UC en una institución de educación superior generadora de ciencia, tecnología e innovación, en tres direcciones complementarias. (1) Incrementando el nivel de soporte a la matriz productiva y al desarrollo social dedicando un mayor esfuerzo al diseño y ejecución de proyectos de investigación zonal, (2) Incrementando la cooperación a nivel nacional, regional e internacional en redes de excelencia de investigación y (3) Incrementando la publicación de artículos científicos en revistas indexadas.	X			X			X		
• Incrementar progresivamente el número de docentes con título de PhD con perfiles orientados al cambio de la matriz productiva y al desarrollo social, con capacidades de generar y transferir conocimiento en el campo de la investigación básica y aplicada de acuerdo a los intereses estratégicos del país.	X			X			X		
• Incrementar el nivel de vinculación con la colectividad mediante un sistema institucional de vinculación con la colectividad acorde al nuevo modelo de generación y gestión del conocimiento y operativizado mediante programas.	X			X			X		
• Incrementar el nivel de eficiencia de la gestión académica y administrativa mediante la implementación del nuevo modelo de generación y gestión del conocimiento y del modelo de gestión por procesos.	X			X			X		



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 49 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

3. Definición de Estrategias

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> Convertir a la UC en una institución de educación superior generadora de ciencia, tecnología e innovación, en tres direcciones complementarias: (1) Incrementando el nivel de soporte a la matriz productiva y al desarrollo social dedicando un mayor esfuerzo al diseño y ejecución de proyectos de investigación zonal, (2) Incrementando la cooperación a nivel nacional, regional e internacional en redes de excelencia de investigación y (3) Incrementando la publicación de artículos científicos en revistas indexadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Redefiniendo la estructura organizacional para investigación que permita la implementación de departamentos de investigación y la escuela internacional de posgrado Creando ordenadamente departamentos y centros de investigación en las áreas científico técnica, biológicas y de la salud y ciencias sociales, humanidades y artes. Se cuenta con el Reglamento de Departamentos de la Universidad de Cuenca aprobado por el H Consejo Universitario.
	Promoviendo la conformación de equipos de investigación disciplinarios e interdisciplinarios.
	Incentivando al personal de investigación a mejorar sus competencias.
	Apoyando la inserción de los equipos de investigación en redes de investigación y posgrado a nivel nacional e internacional.
	Promoviendo investigaciones e innovaciones de calidad en alianza con los sectores gubernamental, académico y productivo.
	Revisando coordinadamente las mallas curriculares con objeto de incorporar e institucionalizar la investigación formativa
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar progresivamente el número de docentes con título de PhD con perfiles orientados al cambio de la matriz productiva y al desarrollo social, con capacidades de generar y transferir conocimiento en el campo de la investigación básica y aplicada de acuerdo a los intereses estratégicos del país. 	<ul style="list-style-type: none"> Estableciendo políticas para garantizar la excelencia académica. Promoviendo la formación de cuarto nivel del personal académico (M.Sc, PhD y pos PhD). Revisando coordinadamente las mallas curriculares de grado desde un enfoque de docencia con investigación y la institucionalización e internacionalización del posgrado (Escuela Internacional de Posgrado)
	Implementado un modelo de educación centrado en el aprendizaje.

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 50 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

	<ul style="list-style-type: none"> Acompañando al estudiante en su proceso de formación académica y su posterior inserción en IES internacionales para formación de cuarto nivel, dotándole de las competencias y herramientas para su autoaprendizaje.
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el nivel de vinculación con la colectividad mediante un sistema institucional de vinculación con la colectividad acorde al nuevo modelo de generación y gestión del conocimiento y operativizado mediante programas. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscando la vinculación integral a nivel zonal y nacional en todas sus vertientes: matriz productiva, sociedad, universidades tradicionales y de nueva creación. A nivel internacional, integración en redes de colaboración y redes de excelencia de docencia e investigación. Fomentando la autogestión de la UC mediante la transferencia de resultados de investigación a la colectividad, brindando servicios y consultorías de calidad. Analizando el impacto de la formación de los graduados de la institución en la sociedad
	<ul style="list-style-type: none"> Agilizar considerablemente las tareas administrativas minimizando el trayecto hacia ellas desde las diferentes unidades académicas a través de una nueva estructura organizacional derivada del nuevo modelo de universidad. Incorporando un modelo de gestión institucional basado en procesos. Formando al talento humano administrativo en base a sus competencias y necesidades institucionales. Inovando la infraestructura física, tecnológica, bibliográfica y de equipamiento para responder a las necesidades de crecimiento y desarrollo institucional. Aplicando un plan de gestión integral de riesgos académicos y administrativos que permita mitigarlos, a fin de alcanzar con éxito los objetivos institucionales.



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 51 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	


3.1 Evaluación de Estrategias

ESTRATEGIAS	Consistencia (Ver 3.1)			Impacto en la calidad (Rendimientos decrecientes, ver 3.3)			Proyección (Ver 3.4)			Urgencia e Importancia (Ver 3.5)	
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	C I	C II
	Redefiniendo la estructura organizacional para investigación que permita la implementación de departamentos de investigación y la escuela internacional de posgrado	X			X			X			
Creando ordenadamente departamentos y centros de investigación en las áreas científico técnica, biológicas y de la salud y ciencias sociales, humanidades y artes. Se cuenta con el Reglamento de Departamentos de la Universidad de Cuenca aprobado por el H Consejo Universitario.	X			X			X				X
Promoviendo la conformación de equipos de investigación disciplinarios e interdisciplinarios.	X			X			X				X
Incentivando al personal de investigación a mejorar sus competencias.	X			X			X				X
Apoyando la inserción de los equipos de investigación en redes de investigación y posgrado a nivel nacional e internacional.	X			X			X				X
Promoviendo investigaciones e innovaciones de calidad en alianza con los sectores gubernamental, académico y productivo.	X			X			X				X
Revisando coordinadamente las mallas curriculares con objeto de incorporar e institucionalizar la investigación formativa	X			X			X				X
Estableciendo políticas para garantizar la excelencia académica.	X			X			X				X
Promoviendo la formación de cuarto nivel del personal académico (M.Sc, PhD y pos PHD).	X			X			X				X
Revisando coordinadamente las mallas curriculares de grado desde un enfoque de docencia con investigación y la institucionalización e internacionalización del posgrado (Escuela Internacional de Posgrado)	X			X			X				X

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 52 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

ESTRATEGIAS	Consistencia (Ver 3.1)			Impacto en la calidad (Rendimientos decrecientes, ver 3.3)			Proyección (Ver 3.4)			Urgencia e Importancia (Ver 3.5)	
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	C I	C II
	Implementado un modelo de educación centrado en el aprendizaje.	X			X			X			
Acompañando al estudiante en su proceso de formación académica y su posterior inserción en IES internacionales para formación de cuarto nivel, dotándole de las competencias y herramientas para su autoaprendizaje.	X			X			X				X
Buscando la vinculación integral a nivel zonal y nacional en todas sus vertientes: matriz productiva, sociedad, universidades tradicionales y de nueva creación. A nivel internacional, integración en redes de colaboración y redes de excelencia de docencia e investigación.	X			X			X				X
Fomentando la autogestión de la UC mediante la transferencia de resultados de investigación a la colectividad, brindando servicios y consultorías de calidad.	X			X			X				X
Analizando el impacto de la formación de los graduados de la institución en la sociedad	X			X			X				X
Agilizar considerablemente las tareas administrativas minimizando el trayecto hacia ellas desde las diferentes unidades académicas a través de una nueva estructura organizacional derivada del nuevo modelo de universidad.	X			X			X				X
Incorporando un modelo de gestión institucional basado en procesos.	X			X			X				X
Formando al talento humano administrativo en base a sus competencias y necesidades institucionales.	X			X			X				X
Innovando la infraestructura física, tecnológica, bibliográfica y de equipamiento para responder a las necesidades de crecimiento y desarrollo institucional.	X			X			X				X
Aplicando un plan de gestión integral de riesgos académicos y administrativos que permita mitigarlos, a fin de alcanzar con éxito los objetivos institucionales.	X			X			X				X



 UNIVERSIDAD DE CUENCA <small>1961</small>	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 53 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

4. Definición del Plan de Acción

Objetivo Táctico	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
						Fecha de Inicio	Fecha de Finalización					
Fortalecer sustancialmente la estructura institucional para el desarrollo de ciencia, tecnología e innovación mediante la implementación del Modelo de Generación y Gestión del Conocimiento a través de: (1) creación ordenada de departamentos de investigación en las áreas científico-técnicas, biológicas y de la salud y ciencias sociales, humanidades, y artes; (2) creación de centros de investigación, desarrollo e innovación, integrando áreas de investigación multidisciplinaria propuesta por grupos de investigación que cuenten con el potencial necesario para ello; (3) revisión coordinada de mallas curriculares con objeto de incorporar e institucionalizar la investigación formativa y (4) reestructuración del	Porcentaje de ejecución del Plan Institucional de Investigación (Número de actividades ejecutadas / Total de actividades planificadas) *100	(Número de actividades ejecutadas / Total de actividades planificadas) *100	Redefiniendo la estructura organizacional para investigación que permita la implementación de departamentos de investigación y la escuela internacional de posgrado	Formular e implementar un Plan de Investigación	Diagnosticar y analizar la situación actual de la investigación en la UC	02/05/2014	30/09/2014	Directora de la Dirección de Investigación	\$ 4.460.000,00	\$ 2.178.000,00	Informes de análisis situacional, Actas de sesiones y talleres, Documento Físico del Plan.	(22) Planificación de la Investigación
					Definir políticas, líneas y objetivos estratégicos institucionales de investigación alineados al PNBV	30/09/2014	08/09/2014					
					Formular el Plan Institucional de Investigación	31/07/2014	30/09/2014					
					Difundir el Plan Institucional de Investigación	30/09/2014	31/10/2014					
Incremento porcentual de las unidades de investigación (departamentos de investigación, centros de investigación, ...) en relación al 2013	(Área física construida / Área física planificada)*100	(Número de unidades de investigación creadas al 2015 / Unidades de investigación existentes al 2013)*100	Creando ordenamiento de departamentos y centros de investigación en las áreas científico técnica, biológicas y de la salud y ciencias sociales, humanidades y artes. Se cuenta con el Reglamento de Departamentos de la Universidad de Cuenca aprobado por el	Brindar asesoría técnica y académica en la creación e implementación de departamentos de investigación por área de conocimiento	Identificar áreas del conocimiento que integran un departamento	05/05/2014	30/09/2014	Directora de la Dirección de Investigación	\$ 20.000,00	\$ 15.000,00	Documentos de creación de departamentos en base al "Reglamento de departamentos de investigación de la Universidad de Cuenca"	(22) Planificación de la Investigación
					Formular la propuesta técnico - académica para la creación de departamentos	05/05/2014	31/12/2014					
					Poner en marcha los departamentos creados	05/01/2015	27/02/2015					
					Acompañar en la fase de implementación de los departamentos	05/01/2015	27/02/2015					
Porcentaje de área física construida para el desarrollo del nodo de investigación del austro - Balzay	(Área física construida / Área física planificada)*100	(Área física construida / Área física planificada)*100	Continuar con la construcción de la infraestructura física para la implementación del nodo de investigación del austro - Balzay	Ejecutar la obra de construcción	Ejecutar la obra de construcción	01/04/2014	30/09/2015	Rectoría	\$ 5.150.000,00	\$ 3.000.000,00	Reportes de avance de obra del nodo de CTI del Austro - Balzay	(22) Planificación de la Investigación
					Dar seguimiento	01/04/2014	30/09/2015					
					Fiscalizar	01/04/2014	30/09/2015					
						01/04/2014	30/09/2015					

 UNIVERSIDAD DE CUENCA <small>1961</small>	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 54 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Táctico	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
						Fecha de Inicio	Fecha de Finalización					
Estatuto de la Universidad de Cuenca	Porcentaje de presupuesto destinado al equipamiento de laboratorios docentes (Presupuesto institucional) *100	(Presupuesto destinado al equipamiento de laboratorios docentes en el 2014 / Presupuesto institucional) *100	H Consejo Universitario.	Dotar de equipamiento a los laboratorios docentes de la institución.	Identificar las necesidades de equipamiento	02/05/2014	30/09/2014	Decano/a de Facultad	\$ 3.024.156,00	\$ 1.512.078,00	Actas entrega recepción de equipamiento de laboratorios docentes	(22) Planificación de la Investigación
					Adquirir equipos	01/07/2014	31/12/2014					
					Instalar equipos	04/11/2014	31/12/2014					
Porcentaje de presupuesto destinado al equipamiento de laboratorios de investigación (Presupuesto institucional) *100	(Presupuesto destinado al equipamiento de laboratorios de investigación en el 2014 / Presupuesto institucional) *100	(Presupuesto destinado al equipamiento de laboratorios de investigación en el 2014 / Presupuesto institucional) *100	Apoyando la inserción de los equipos de investigación y posgrado a nivel nacional e internacional.	Dotar de equipamiento a los laboratorios de investigación de la institución.	Identificar las necesidades de equipamiento	02/05/2014	30/09/2014	Director de Departamento de Investigación	\$ 2.280.000,00	\$ 2.280.000,00	Actas entrega recepción de equipamiento de laboratorios de investigación.	(22) Planificación de la Investigación
					Adquirir equipos	04/11/2014	31/12/2014					
					Instalar equipos	04/11/2014	31/12/2014					
Porcentaje de Prometeos incorporados	(Número de Prometeos incorporados/ Número total de prometeos requeridos) * 100	(Número de Prometeos incorporados/ Número total de prometeos requeridos) * 100	Apoyando la inserción de los equipos de investigación y posgrado a nivel nacional e internacional.	Gestionar la incorporación de nuevos prometeos a la institución	Identificar áreas de interés de la institución	05/03/2014	31/12/2014	Coordinador/a Proyecto Prometeo de la UC	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	Copia de contratos de prometeos con la SENESCYT Reporte de prometeos incorporados a la UC anualmente.	(1) Formación posgrado
					Contactar al Prometeo	05/03/2014	31/12/2014					
					Realizar los trámites necesarios para la incorporación	05/03/2014	31/12/2014					
Porcentaje de carreras con mallas curriculares actualizadas hacia la investigación formativa	(Número de carreras con mallas actualizadas / Total de carreras)*100	(Número de carreras con mallas actualizadas / Total de carreras)*100	Revisando coordinadamente las mallas curriculares con objeto de incorporar e institucionalizar la investigación formativa	Revisar las mallas actualizadas y las mallas curriculares por carreras afines	Planificar las mallas a ser analizadas	02/05/2014	31/12/2014	Directora de Carrera	\$ 15.000,00	\$ 10.000,00	Planes de carrera, con sus mallas rediseñadas hacia la investigación formativa	(34) Regimen Académico
					Ejecutar de manera coordinada el ajuste de las mallas hacia la investigación formativa	02/05/2014	31/12/2014					



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 55 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Táctico	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
						Fecha de Inicio	Fecha de Finalización					
	Estatuto de la Universidad de Cuenca reestructurado y normativas asociadas.	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente	Redefiniendo la estructura organizacional para investigación que permita la implementación de departamentos de investigación y la escuela internacional de posgrado	Reestructurar el estatuto de la Universidad de Cuenca y normativas asociadas.	Elaborar el documento y normativas	02/05/2014	30/09/2014	Rector	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	Estatuto de la Universidad de Cuenca reestructurado y normativas asociadas	(22) Planificación de la Investigación
Promover el soporte formativo del personal de investigación de acuerdo a los lineamientos de desarrollo del país	Porcentaje de ejecución del plan de soporte formativo al personal de investigación Porcentaje del personal de investigación capacitado y trabajando activamente en proyectos de investigación	(Número de ejecutadas / Número de actividades planificadas) * 100 (Número de personal investigador capacitado y trabajando activamente en proyectos de investigación / Total de personal investigador) * 100	Incentivando al personal de investigación a mejorar sus competencias.	Plan de apoyo a la especialización del personal de investigación	Identificar las necesidades de capacitación en investigación Formular el plan Capacitar al personal de investigación e incorporarlo en proyectos de investigación Dar seguimiento a los impactos generados por la capacitación	02/05/2014 01/07/2014 01/08/2014 01/08/2014	30/09/2014 31/07/2014 30/09/2015 30/09/2015	Directora de la Dirección de Investigación	\$ 20.000,00	\$ 10.000,00	Plan de apoyo a la especialización del personal de investigación Reporte de Ejecución del Plan.	(1) Formación de posgrado. (24) Producción científica
Promover el incremento de la producción científica pertinente con la agenda de desarrollo del país de docentes investigadores.	Incremento porcentual de publicaciones realizadas en revistas indexadas (SCIMAGO, ISI web of knowledge, Journal Citation Report JCR)	(Número de publicaciones indexadas 2013 - 2015 / Número de publicaciones período 2010-2012) - 1) * 100	Apoyando la inserción de los equipos de investigación en redes de investigación y posgrado a nivel nacional e internacional.	Publicar en revistas indexadas con factor de impacto Capacitar al personal de investigación de los departamentos Analizar y difundir los requisitos para publicar en revistas indexadas Presentar los paper para registro	Capacitar al personal de investigación de los departamentos Analizar y difundir los requisitos para publicar en revistas indexadas Presentar los paper para registro	30/09/2014 05/05/2014 30/09/2014	30/09/2015 30/09/2015 30/09/2015	Directora de la Dirección de Investigación	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	Reporte de publicaciones en revistas indexadas con factor de impacto (autor, título de artículo, revista, volumen, número, factor de impacto, DOI, ISSN)	(24) Producción Científica

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 56 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Táctico	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
						Fecha de Inicio	Fecha de Finalización					
					Seguimiento al cumplimiento de las directrices institucionales en materia de publicación científica	01/10/2014	30/09/2015				número, factor de impacto, DOI, ISSN)	
Incremento porcentual de publicaciones en revistas indexadas (LATINDEX)	(Número de publicaciones indexadas 2013-2015 + 0,5 * Número de artículos con estructura y carácter científico presentado en seminarios y congresos nacionales e internacionales 2013-2015) / (Número de publicaciones indexadas LATINDEX 2010-2012 + 0,5 * Número de artículos con estructura y carácter científico presentado en seminarios y congresos nacionales e internacionales 2010-2012) - 1) * 100			Publicar en revistas indexadas (LATINDEX) Analizar y difundir los requisitos para publicar en revistas indexadas Presentar los paper para registro Seguimiento al cumplimiento de las directrices institucionales en materia de publicación científica Gestionar la participación de los investigadores con ponencias en eventos científicos nacionales o internacionales.	Capacitar al personal de investigación de los departamentos Analizar y difundir los requisitos para publicar en revistas indexadas Presentar los paper para registro Seguimiento al cumplimiento de las directrices institucionales en materia de publicación científica Buscar eventos científicos. Presentar ponencias.	30/09/2014 02/05/2014 30/09/2014 01/10/2014 02/05/2014	30/09/2015 31/07/2014 30/09/2015 30/09/2015 30/09/2015	Director de la Dirección de Investigación	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	Reporte de publicaciones en revistas indexadas con factor de impacto (autor, título de artículo, revista, volumen, número, factor de impacto, DOI, ISSN), Reporte de ponencias presentadas en eventos científicos (autor, título de ponencia, evento, país, fecha)	(23) Investigación Regional
Porcentaje de financiamiento externo para	(Financiamiento externo para nuevos proyectos de			Gestionar fuentes de financiamiento	Contactar con instituciones y establecer negociación.	02/05/2014	30/09/2015	Directora de la Dirección de	\$ 25.000,00	\$ 12.000,00	Convenios para financiamiento	(23) Investigación Regional



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 57 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Táctico	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
						Fecha de Inicio	Fecha de Finalización					
	nuevos proyectos de investigación	Investigación / Financiamiento existente para investigación)*100		externo para nuevos proyectos de investigación	Realizar documento de convenio y sus respectiva firma de aceptación.	02/05/2014	30/09/2015	Investigación			o de proyectos de investigación firmados	
	Porcentaje de libros publicados con revisión por pares	(Número de libros publicados revisados por pares/ Total de libros publicados)*100		Gestionar la publicación de libros previa revisión por pares	Generar un procedimiento para el trabajo del Consejo Editorial de la D.I.U.C. Dirección de Investigación de la UC.	02/05/2014	30/09/2014	Coordinador/a de la Unidad de Cultura	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	Reporte libros publicados por la Universidad de Cuenca anualmente en cumplimiento del reglamento de publicaciones	(25) Libros revisados por pares
Fortalecer la transferencia de investigación hacia la matriz productiva y la sociedad	Porcentaje de productos (resultados) transferidos a la matriz productiva y/o a la sociedad desde los proyectos en ejecución	(Número de productos (resultados) transferidos a la matriz productiva y/o a la sociedad)*100		Formular proyectos de investigación entregables (resultados) a la matriz productiva y/o sociedad	Creación del soporte de transferencia.	02/05/2014	30/09/2015	Directora de la Dirección de Investigación	\$ 30.000,00	\$ 12.000,00	Propuestas de CTI presentadas al sector productivo y la sociedad	(22) Planificación de la investigación (23) Producción científica.
Fortalecer la formación y capacitación del personal académico	Porcentaje de docentes a tiempo completo con título de cuarto nivel	(Número de docentes a tiempo completo de cuarto nivel / Total de docentes a tiempo completo)*100	Estableciendo políticas para garantizar la excelencia académica.	Pasar de dedicación de tiempo parcial o medio tiempo a tiempo completo	Formular las solicitudes de cambio de dedicación de los docentes.	02/05/2014	30/09/2014	Decano/a de Facultad	\$ 152.000,00	\$ 80.000,00	Reporte del Sistema de Gestión de personal Acciones de personal	(3) Doctores TC, (4) Horas-clase docente TC, (7) Porcentaje de docentes a TC, (6) Estudiante por docente TC.
	Porcentaje de docentes con calificación mayor o igual a 80 puntos	(Número de docentes con calificación mayor o igual a 80 puntos en		Capacitar a docentes (mega tendencias de la educación	Formular cursos de capacitación generales y específicos en función de los resultados de	05/05/2014	30/09/2014	Directora del Consejo Académico	\$ 10.000,00	\$ 6.000,00	Resultados de evaluación de desempeño	(12) Evaluación

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 58 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Táctico	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
						Fecha de Inicio	Fecha de Finalización					
	en la evaluación del desempeño	la evaluación del desempeño / Total de docentes)*100	Promoviendo la formación de cuarto nivel del personal académico (M.Sc, PhD y pos PhD).	superior, métodos y técnicas del proceso de enseñanza - aprendizaje)	evaluación del desempeño de los docentes.	01/07/2014	31/12/2014				docente Reporte de capacitaciones realizadas a docentes	
	Porcentaje de docentes con formación doctoral	(Número de docentes con formación doctoral / Total de docentes)*100		Plan de apoyo a la formación de cuarto nivel del personal académico en el exterior.	Establecer las áreas estratégicas de formación de la UC	02/05/2014	31/07/2014	Directora del Consejo Académico	\$ 1.200.000,00	\$ 700.000,00	Plan de formación Reporte de docentes que forman parte del plan de formación	(1) Formación posgrado (2) posgrado en formación
	Porcentaje de docentes con formación de maestría	(Número de docentes con formación de maestría / Total de docentes)*100		Identificar docentes interesados en cursar estudios.	Elaborar y ejecutar el Plan de formación.	02/05/2014	31/07/2014					
	Porcentaje de docentes con posgrado en formación	(Número de docentes cursando estudios de doctorado + 0,4 número de docentes cursando estudios de maestría / Total de docentes que no tienen PhD o maestría)*100					01/07/2014	30/09/2015				
Acompañar a los estudiantes en el trayecto de su carrera.	Tasa de retención inicial grado	(Número de estudiantes fueron admitidos en el 2013 y se encuentran matriculados en el 2015 / Número total de estudiantes que fueron admitidos en el 2013)*100	Implementado un modelo de educación centrado en el aprendizaje.	Establecer estrategias para revisar la tasa de retención inicial grado	Formular políticas y normativas.	02/05/2014	30/09/2014	Directora del Consejo Académico	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	Documento de soporte de aplicación de estrategias para revisar la tasa de retención inicial grado	(19) Tasa de retención inicial de grado



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 59 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Táctico	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
						Fecha de Inicio	Fecha de Finalización					
	Políticas de nivelación explicitadas y difundidas, en concordancia con el SENA.	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente		Definir políticas de admisión y nivelación a aspirantes a ingresar a la UC, en concordancia con el SENA.	Formular e implementar las estrategias.	02/05/2014	30/04/2015	Coordinador a Nivelación	\$ 1.000,00		Documento de Políticas de nivelación explicitadas	(20) Admisión a estudios de pregrado, (21) Admisión a estudios de posgrado
	Porcentaje de estudiantes de grado graduados de una cohorte.	$(\text{Número de estudiantes graduados de una cohorte} / \text{Número total de estudiantes de la cohorte}) * 100$	Acompañando al estudiante en su proceso de formación académica y su posterior inserción en IES internacionales para formación de cuarto nivel, dotándole de las competencias y herramientas para su autoaprendizaje.	Elaborar y ejecutar un plan de titulación para egresados de periodos anteriores a la publicación del nuevo Régimen Académico (grado).	Identificar interesados en obtener título. Elaborar y ejecutar el plan.	02/05/2014 01/07/2014	30/09/2014 30/09/2015	Decano/a de Facultad	\$ 15.000,00	\$ 7.000,00	Plan de graduación de los estudiantes de grado	(18) Eficiencia terminal pregrado
				Elaborar y ejecutar un plan de titulación para egresados de cohortes anteriores a la publicación del nuevo Régimen Académico (grado).	Identificar interesados en obtener título. Elaborar y ejecutar el plan.	02/05/2014 01/07/2014	30/09/2014 31/12/2014	Coordinador a de Posgrado de cada Facultad	\$ 12.000,00	\$ 6.000,00	Plan de graduación de los estudiantes de posgrado	(19) Eficiencia terminal posgrado
Mantener a la UC como referente académico nacional e internacional	Porcentaje de académicos de clase mundial incorporados a la Universidad de Cuenca / total de académicos requeridos * 100	$(\text{Número de académicos de clase mundial incorporados a la Universidad de Cuenca} / \text{total de académicos requeridos}) * 100$	Revisión coordinada de mallas curriculares de grado desde un enfoque de docencia con investigación y la institucionalización e	Incorporar a la planta docente a académicos de clase mundial.	Identificar las áreas de interés institucional. Realizar los trámites necesarios hasta lograr la incorporación.	02/05/2014 01/07/2014	30/09/2014 31/12/2014	Decano/a de Facultad	\$ 300.000,00	\$ 600.000,00	Reporte del Sistema de Gestión de personal Acciones de personal	(3) Doctores TC
	Porcentaje de planes de mejora académica	$(\text{Número de planes de mejora académicos} / \text{Número total de planes de mejora académicos}) * 100$		Elaborar y ejecutar planes de mejora	Evaluar los resultados del seguimiento a graduados.	05/05/2014	30/09/2014	Directora de Carrera	\$ 7.000,00	\$ 6.000,00	Resultados de seguimiento a graduados	(26) Uso del seguimiento a graduados


	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 60 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Táctico	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
						Fecha de Inicio	Fecha de Finalización					
	ejecutados a partir de los resultados del seguimiento a graduados	$(\text{ejecutados} / \text{Número total de carreras}) * 100$	Internacionalización del posgrado (Escuela Internacional de Posgrado)	académica a partir de los resultados del seguimiento a graduados.	Elaborar un plan de mejora académica.	01/10/2014	31/12/2014				graduados Planes de mejoras académicas Reporte de ejecución de planes de mejora académicas	
	Porcentaje de carreras que han rediseñado sus planes de carrera y sílabos	$(\text{Número de carreras que han rediseñado sus planes de carrera y sílabos} / \text{Número total de carreras}) * 100$		Rediseñar los planes de carrera y sílabos en función del nuevo Reglamento de Régimen Académico	Analizar la estructura actual de los planes de las carreras. Establecer puntos de rediseño. Rediseñar el currículo de carrera. Presentar al CES para su aprobación e implementación.	02/05/2014 01/08/2014 01/10/2014 02/01/2015	31/07/2014 30/09/2014 31/12/2014 30/09/2015	Directora de Carrera	\$ 10.000,00	-	Proyectos de rediseño de carreras presentados al CES	(34) Régimen Académico
Implementar la escuela internacional de posgrado.	Porcentaje de avance de la implementación de la escuela internacional de posgrado	$(\text{Número de actividades ejecutadas} / \text{Número de actividades planificadas}) * 100$		Crear la escuela internacional de posgrado de la Universidad de Cuenca reorganizando la actual Dirección de Posgrado	Realizar un diagnóstico de la situación de los posgrados. Elaborar la propuesta académica, legal y financiera de creación de la escuela internacional de posgrado. Presentar al CES para su aprobación e implementación.	02/05/2014 01/07/2014 01/08/2014	30/09/2014 31/07/2014 31/12/2014	Directora de Posgrado	\$ 25.000,00	-	Propuesta de creación presentada al CES	(1) Formación posgrado, (2) Posgrado en formación
Promover un ambiente institucional para el aseguramiento de la calidad de la educación	Porcentaje de docentes escalafonados	$(\text{Número de docentes escalafonados} / \text{Número total de docentes}) * 100$	Estableciendo políticas para garantizar la excelencia académica.	Generar un reglamento de escalafón institucional en conformidad al reglamento de escalafón y carrera	Elaborar la propuesta de reglamento. Aprobar e implementar.	02/05/2014 01/08/2014	31/07/2014 30/09/2014	Directora del Consejo Académico	\$ 2.000,00		Reglamento de escalafón institucional aprobado por el HCU	(11) Escalafón



 UNIVERSIDAD DE CUENCA <small>1911</small>	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 61 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Táctico	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
						Fecha de Inicio	Fecha de Finalización					
				académica nacional.								
	Porcentaje de docentes mujeres en puestos de dirección académica.	(Número de docentes mujeres en puestos de dirección académica / Número total de puestos de dirección académica) * 100		Incorporar a docentes mujeres en puestos de dirección académica.	Analizar perfiles. Realizar el cambio administrativo orientado hacia las docentes mujeres.	02/05/2014	31/12/2014	Rector	\$ 2.000,00		Acciones de personal	(15) Dirección mujeres
Fortalecer el sistema de vinculación con la colectividad	Porcentaje de grupos interdisciplinarios asociados a un programa de vinculación con la colectividad formativa	(Número de grupos interdisciplinarios para programas de vinculación con la colectividad formativa / Número de carreras de la Universidad de Cuenca) * 100	Buscando la vinculación integral a nivel zonal y nacional en todas sus vertientes: matriz productiva, sociedad	Constituir grupos interdisciplinarios de vinculación formativa	Identificar las áreas de vinculación con la colectividad.	02/05/2014	30/05/2014	Directora de Vinculación con la Colectividad	\$ 2.000,00		Documento con las áreas de vinculación con la colectividad y Actas de los grupos definidos, proyectos de vinculación	(27) Programas de vinculación,
	Número de proyectos de vinculación con la colectividad	Número de proyectos de vinculación con la colectividad	Elaborar normativas, formularios y bases para la asignación de recursos a programas y proyectos de vinculación	Elaborar áreas prioritarias de vinculación	Establecer áreas prioritarias de vinculación que generen impacto.	02/05/2014	30/05/2014		\$ 2.000,00			
	Porcentaje de presupuesto ejecutado en programas de vinculación	(Promedio monto ejecutado en programas de vinculación / Promedio del presupuesto ejecutado en el periodo de evaluación) * 100	Fomentando la autogestión de la UC mediante la transferencia de resultados de investigación a la colectividad, brindando servicios y consultorías de calidad	Asignar a los programas de vinculación con la colectividad el presupuesto correspondiente	Revisar y aprobar el presupuesto de los programas de vinculación con colectividad.	01/05/2014	31/07/2014	Directora de Vinculación con la Colectividad	\$ 134.500,00	\$ 300.000,00	Documento con la lista de programas y proyectos y su aprobación	(27) Programas de vinculación, (28) Presupuesto de programas de vinculación


 UNIVERSIDAD DE CUENCA <small>1911</small>	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 62 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Táctico	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
						Fecha de Inicio	Fecha de Finalización					
Implementar un sistema de seguimiento a graduados	Porcentaje de carreras que utilizan el sistema institucional de seguimiento a graduados	(Número de carreras que utilizan el sistema de seguimiento a graduados / Número total de carreras) * 100	Analizando el impacto de la formación de los graduados de la institución en la sociedad	Implementar el sistema institucional de seguimiento a graduados	Elaborar el procedimiento de seguimiento a graduados. Elaborar el sistema informático. Ingresar información y evaluar.	02/05/2014	30/05/2014	Directora de Vinculación con la Colectividad	\$ 4.000,00		Sistema creado y en funcionamiento o (link del sistema articulado a la web de la UC)	(26) Uso del seguimiento a graduados
Continuar con el mejoramiento administrativo, tecnológico y físico de los servicios bibliotecarios.	Relación de estudiantes por sitios de trabajo funcionales del Centro de Documentación Regional Juan Bautista Vázquez	Número total de estudiantes / Número de sitios de trabajo funcionales	Innovando la infraestructura física, tecnológica, bibliográfica y de equipamiento para responder a las necesidades de crecimiento y desarrollo institucional.	Incorporar sitios de trabajo al CDRJBV	Compra de equipos. Adecuar los sitios de trabajo.	01/07/2014	30/09/2014	Coordinador a del CDJBV	\$ 235.000,00		Actas de entrega recepción de los nuevos sitios de trabajo, fotos	(36) Espacios para estudiantes, (38) Gestión de biblioteca
	Políticas definidas y explotadas de los servicios del Centro de Documentación Regional Juan Bautista Vázquez	Cumplimiento total / Cumplimiento parcial / Cumplimiento deficiente		Definir políticas del servicio bibliotecario	Formular las políticas del servicio bibliotecario.	02/05/2014	31/12/2014	Coordinador a del CDJBV	\$ 2.000,00		Documento de las políticas del servicio bibliotecario	(38) Gestión de biblioteca
Actualizar e incrementar el fondo bibliográfico físico y electrónico.	Relación del número de libros impresos + revistas científicas + publicaciones digitales científicas por estudiante	Número de libros impresos + revistas científicas + publicaciones digitales científicas / Total de estudiantes	Innovando la infraestructura física, bibliográfica y de equipamiento para responder a las necesidades de crecimiento y desarrollo institucional.	Adquirir libros impresos, revistas científicas, publicaciones, bases científicas	Identificar requerimientos de las facultades en coordinación con los departamentos en lo relativo a revistas científicas especializadas. Establecer un listado de necesidades de títulos impresos de las direcciones de carrera y de programas de posgrado. Adquisición	02/05/2014	30/09/2014	Coordinador a del CDJBV	\$ 1.300.000,00	\$ 500.000,00	Informe de compra, actas de entrega recepción del material y/o servicio adquirido	(37) Títulos de libros, (38) Gestión de biblioteca



 UNIVERSIDAD DE CUENCA <small>1961</small>	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 63 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Táctico	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
						Fecha de Inicio	Fecha de Finalización					
	Consultas por usuario a las bibliotecas virtuales	Número de visitas a las bibliotecas virtuales / usuarios potenciales		Incentivar visitas a las bibliotecas virtuales a usuarios potenciales	Ingresar a inventarios y a la base de datos del CDUBJV Difundir los servicios de la biblioteca Capacitar a usuarios	04/11/2014	31/12/2014	Coordinador a del CDUBJV	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	Archivos de promoción de los servicios, documentos informáticos, fotografías de las capacitaciones	(39) Consulta por usuario, (37) Títulos de libros, (38) Gestión de biblioteca
Automatizar los procesos de la institución	Porcentaje de procesos administrativos automatizados	(Número de procesos administrativos automatizados / Total de procesos administrativos automatizables) * 100	Incorporando un modelo de gestión institucional basado en procesos.	Procesos administrativos automatizados	Redefinir el mapa de procesos. Levantar los procesos y optimizarlos. Automatizar los procesos en una herramienta informática.	02/05/2014	30/09/2014	Directora de la Dirección de Planificación	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	Documento del Manual de proceso de la UC, Archivo con los procesos levantados, software de aplicación de los procesos administrativos automatizados	(41) Innovación tecnológica
	Porcentaje de procesos académicos levantados y optimizados	(Número de procesos académicos levantados y optimizados / total de procesos académicos) * 100	Agilizar considerablemente las tareas administrativas minimizando el trayecto hacia ellas desde las	Levantar y optimizar procesos académicos	Definir el mapa de procesos académicos considerando la nueva estructura. Levantar los procesos y optimizarlos.	01/10/2014	28/11/2014	Directora de la Dirección de Planificación	\$ 20.000,00	\$ 50.000,00	Procedimiento de elaboración y control de documentos de la UC, Lista maestra de documentos	(41) Innovación tecnológica
						04/11/2014	30/09/2015				Manual de flujos de procesos académicos.	(34) Régimen Académico, (41) Innovación tecnológica

 UNIVERSIDAD DE CUENCA <small>1961</small>	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 64 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Táctico	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
						Fecha de Inicio	Fecha de Finalización					
	Porcentaje de proyectos de software priorizados y desarrollados por eje misional	(Número de proyectos de software priorizados y desarrollados / total de proyectos planificados) * 100	diferentes unidades académicas a través de una nueva estructura organizacional derivada del nuevo modelo de universidad	Sistemas de información	Analizar requerimientos de sistemas informáticos. Desarrollar e implementación de sistemas informáticos.	02/05/2014	02/09/2014	Directora de la Dirección de TIC	\$ 810.511,05	\$ 400.000,00	Sistema y paquetes informáticos comprados, contratados, o desarrollados	(41) Innovación tecnológica.
Ampliar la cobertura de internet inalámbrico a todos los campus universitarios	Porcentaje de edificaciones con cobertura de internet inalámbrico	(Número de edificaciones con cobertura inalámbrica / total de edificaciones) * 100	Innovando la infraestructura física, tecnológica, bibliográfica y de equipamiento para responder a las necesidades de crecimiento y desarrollo institucional	Cobertura de red inalámbrica ampliada	Establecer las características de los equipos. Adquisición de equipos. Instalación de equipos	02/05/2014	30/09/2014	Directora de la Dirección de TIC	\$ 574.948,58		Actas de entrega recepción de los equipos, Carta técnica de 600Mb de ancho de banda	(41) Innovación tecnológica, (42) Cobertura a estudiantes, (40) Conectividad
Implementar un sistema de planificación institucional acorde al modelo de generación y gestión de conocimiento, concebido entre otros según los objetivos y metas del PNBV y a la agenda zonal 6.	Porcentaje de dependencias integradas a la planificación institucional / total de dependencias * 100	(Número de dependencias integradas a la planificación institucional / total de dependencias) * 100	Aplicando un plan de gestión integral de riesgos académicos y administrativos que permita mitigarlos, a fin de alcanzar con éxito los objetivos institucionales	Desarrollar un sistema institucional de planificación de la UC - SIPUC (estadístico institucional, planificación estratégica, gestión y control interno)	Diseño del sistema - normativa. Socialización de la propuesta. Revisión y aprobación. Implementación del Sistema de Planificación (SIPUC)	02/05/2014	30/09/2014	Directora de la Dirección de Planificación	\$ 25.000,00	\$ 30.000,00	Normativa aprobada del SIPUC, Documentos soportes del SIPUC.	(29) Rendición anual de cuentas
	Formato automatizado para rendición de cuentas de las dependencias de la UC en ejecución.	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente	Incorporando un modelo de gestión institucional basado en procesos.	Desarrollar formatos automatizados para la rendición de cuentas de las dependencias de la UC	Definición y validación de formatos Implementación	02/05/2014	30/09/2014	Directora de la Dirección de Planificación	\$ 20.000,00		Formato para registro de la información, registros de solicitudes de llenado, informe de gestión	(29) Rendición anual de cuentas



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 65 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Tácticos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma Fecha de Inicio Fecha de Finalización	Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados	
	Sistema integrado centralizado de la información institucional (estadísticas) en ejecución.	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente		Desarrollar e implementar un sistema centralizado de información (estadísticas) de la UC.	Análisis de necesidades y requerimientos Elaboración de instrumentos de recolección de datos y desarrollo de sistemas informáticos. Implementación.	02/05/2014 01/07/2014 01/10/2014	01/07/2014 01/12/2014 01/12/2014	Directoría de la Dirección de Planificación	\$ 9.000,00		Instrumentos de recolección de la información, registros de datos, informes con reportes de estadísticas	(29) Rendición anual de cuentas (33) Información para evaluación
Planear el crecimiento físico atendiendo a las necesidades de la docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión.	Porcentaje de docentes con las oficinas completas ejecutados.	(N° de proyectos de construcción en ejecución / Total de proyectos planificados)*100	Innovando la infraestructura física, tecnológica, bibliográfica y de equipamiento para responder a las necesidades de crecimiento y desarrollo institucional.	Ejecutar nuevos proyectos de construcción	Elaborar catastro de las edificaciones de la UC	02/05/2014 01/07/2014	03/09/2014 03/09/2015	Coordinador/a de la Unidad de Planificación Física	\$ 3.987.622,59	\$ 2.000.000,00	Informe de avance de obras	(43) Calidad de aulas (44) Oficinas TC (45) Oficinas MT / TP (46) Espacios de bienestar
	Relación de docentes con las oficinas Medio Tiempo o Tiempo Completo equipadas	(Número de docentes Medio Tiempo Completo / Número de Oficinas a Tiempo Completo equipadas)		Dotar de oficinas equipadas para docentes a TC	Análisis de necesidades Elaborar y ejecutar proyectos de adecuación y/o construcción	02/05/2014 01/07/2014	03/09/2014 03/09/2015	Coordinador/a de la Unidad de Planificación Física	\$ 1.981.420,04	\$ 1.981.420,04	Catastro de edificaciones	(43) Calidad de aulas (44) Oficinas TC (45) Oficinas MT / TP (46) Espacios de bienestar
	Relación de docentes con las oficinas Medio Tiempo o Tiempo Parcial equipadas	(Número de docentes Medio Tiempo o Tiempo Parcial / Número de Oficinas a Medio Tiempo o Tiempo Parcial equipadas)		Dotar de oficinas equipadas para docentes a MT o TP	Análisis de necesidades. Elaborar y ejecutar proyectos de adecuación y/o construcción. Equipar las oficinas.	02/05/2014 01/07/2014 01/07/2014	03/09/2014 03/09/2015 03/09/2015	Coordinador/a de la Unidad de Planificación Física	\$ 145.800,00	\$ 145.800,00	Informe de adecuación y/o construcción Informe de oficinas equipadas	(44) Oficinas TC
Promover la formación integral de los/as servidores/as universitarios potenciando sus capacidades y	Porcentaje de cargos administrativos definidos según el clasificador	(Número de cargos administrativos definidos según el clasificador / total de cargos administrativos)*100	Incorporando un modelo de gestión institucional basado en procesos.	Definir los cargos administrativos de acuerdo al clasificador de puestos	Elaborar y socializar el clasificador Aprobación por el HCU y Ministerio de Relaciones Laborales.	02/05/2014 02/05/2014	03/09/2014 03/09/2014	Directoría de la Dirección de Talento Humano	\$ 5.000,00			

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 66 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Tácticos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma Fecha de Inicio Fecha de Finalización	Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados	
habilidades para mejorar el desempeño	Porcentaje de docentes titulares acorde al reglamento de escalafón	(Número de docentes titulares acorde al reglamento de escalafón / total de docentes)*100		Escalafonar a los docentes titulares según el nuevo reglamento	Elaboración del reglamento interno de escalafón docente. Aprobación por el HCU	02/05/2014 10/05/2014	03/09/2014 03/09/2014	Secretaría General Procurador	\$ 5.000,00		Clasificador aprobado	(32) Calidad del gasto
	Porcentaje de docentes titulares que ingresan por concurso	(Número de docentes titulares que ingresan por concurso desde el 2013 / total de docentes titulares ingresados desde 2013)*100		Organizar y ejecutar un plan de concurso para ingreso de docentes titulares	Analizar y establecer las prioridades de concursos. Definir y establecer requisitos Realizar concursos Realizar acciones de personal	02/05/2014 02/05/2014 02/09/2014 01/09/2014	03/09/2014 03/09/2014 03/09/2014 03/10/2014	Decano/a de Facultad	\$ 6.000,00	\$ 4.000,00	Reglamento de escalafón interno aprobado Actas de personal, Actas de concurso	(13) Remuneraciones TC (14) Remuneraciones MT / TP (10) Concurso (8) Titularidad (9) (5) Titularidad TC
	Comité, código de Ética y Bioética establecido y en funcionamiento	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente		Establecer el Comité y código de Ética y Bioética	Formular la propuesta técnica y legal para designar a los miembros del Comité. Aplicar el código.	02/05/2014 01/09/2014	01/07/2014 03/09/2015	Presidencia del Comité de Ética	\$ 3.000,00		Documento de designación del comité de ética, documento del código de ética	(31) Ética y responsabilidad
	Estudio del clima laboral concluido	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente		Realizar un estudio de clima laboral	Diagnóstico del clima laboral. Diseño de metodología correctiva. Realizar el instrumento. Aplicar el método. Analizar la información.	02/09/2014 02/09/2014 02/09/2014 02/09/2014	01/10/2014 01/10/2014 01/10/2014 01/10/2014	Directoría de la Dirección de Talento Humano	\$ 60.000,00	\$ 50.000,00	Informe del diagnóstico, las encuestas, informe de resultados, plan de acción	(31) Ética y responsabilidad
Optimizar la gestión financiera		(Presupuesto devengado /		Elaborar la programación	Analizar y planificar requerimientos	02/05/2014	03/09/2015		\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	Reportes de SIGIEF.	(30) Transparenc



	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 67 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Táctico	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
						Fecha de Inicio	Fecha de Finalización					
Fortalecer los servicios de Bienestar Universitario.	Porcentaje de ejecución presupuestaria	presupuesto codificado * 100		presupuestaria de inversión	Ejecutar y dar al plan de inversión.	02/09/2014	30/09/2015	Directora Administrativa o Financiera			reportes de seguimiento de ejecución	la financiera, (32) Calidad del gasto
	Nivel de implementación de los requisitos de las políticas de acción afirmativa	(Número de requisitos de las políticas de acción afirmativa cumplidas / total de requisitos de las políticas de acción afirmativa) * 100		Aplicación de las políticas de acción afirmativa	Formular el instrumento de control (encuesta de requisitos a cumplir)	05/05/2014	29/09/2014	Coordinador/a de la Unidad de Bienestar Universitario	\$ 25.194,00		Informe de seguimiento del proceso de implementación de los requisitos de las políticas de acción afirmativa	(35) Acción afirmativa, (15) Dirección mujeres, (16) Docencia mujeres
	Nivel de difusión de las políticas de acción afirmativa en la comunidad universitaria	(Número de unidades académicas y administrativas en las que se ha ejecutado una campaña de difusión / Número de unidades académicas y administrativas existentes) * 100		Difundir las políticas de acción afirmativa a toda la comunidad universitaria	Emisión de las políticas por los medios de comunicación.	02/05/2014	29/09/2014	Coordinador/a de la Unidad de Bienestar Universitario	\$ 10.600,00		Fichas, material de difusión, canales de comunicación	(35) Acción afirmativa, (15) Dirección mujeres, (16) Docencia mujeres
	Porcentaje de casos atendidos (discriminación, irrespeto a los derechos, a la integridad física y psicosocial) / total de casos presentados) * 100			Casos resueltos en bienestar universitario (Discriminación de género, irrespeto a los derechos, a la integridad física y de carácter psicosocial)	Atender a los estudiantes en casos específicos	02/05/2014	30/09/2015		\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	Informe de casos resueltos	
Fortalecer los espacios para la comunidad universitaria para actividades culturales, sociales, deportivas.	Porcentaje de espacios para la comunidad universitaria acondicionados (espacios físicos)	(Número de espacios acondicionados / total de espacios planificados) * 100	Innovando la infraestructura física, tecnológica, bibliográfica y de equipamiento.	Adecuar los espacios para la comunidad universitaria para actividades culturales.	Identificación de necesidades	05/05/2014	31/07/2014	Coordinador/a de la Unidad de Planificación Física	\$ 150.000,00	\$ 84.290,00	Informe de ejecución de obra	(46) Espacios de bienestar
					Elaboración de proyectos	02/09/2014	30/09/2014					

	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Página: 68 de 68
	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD	Versión: 1
	PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 2014-2015	Vigencia desde: 25-02-2014
	Código: UC-DIPUC-PLA-026	

Objetivo Táctico	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Estrategias	Acciones	Tareas	Cronograma		Responsable (Cargo)	PRESUPUESTO AÑO 2014	PRESUPUESTO AÑO 2015	Medio de verificación	Indicadores (modelo de evaluación) relacionados
						Fecha de Inicio	Fecha de Finalización					
de alimentación y recreativas	de recreación, baterías sanitarias, inclusión funcional para personas con capacidades diferentes - rampas - accesos, etc.)		para responder a las necesidades de crecimiento y desarrollo institucional.	sociales, deportivas, de alimentación y recreativas.	Ejecución y seguimiento de proyectos	01/10/2014	30/09/2015					
Sistemas Integrados de Gestión implementada (calidad, seguridad y salud ocupacional, y ambiente)	Cumplimiento total Cumplimiento parcial Cumplimiento deficiente		Incorporando un modelo de gestión institucional basado en procesos.	Desarrollar un Sistema Integrado de Gestión - SIG (calidad, seguridad y salud ocupacional, y ambiente)	Análisis y diseño del sistema - normativa	05/05/2014	30/09/2015	Directora de la Dirección de Planificación	\$ 200.000,00			Documentos de apoyo del SIG
					Sociabilización de la propuesta	05/05/2014	30/09/2015					
					Revisión y aprobación	05/05/2014	30/09/2015					
					Implementación del Sistema Integrado de Gestión.	05/05/2014	30/09/2015					

ANEXOS

- Procedimiento para seguimiento al Plan de Mejora 2014 – 2015
- Matriz Seguimiento al Plan de Mejora 2014 – 2015 (digital)