

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CARTA DE NAVEGACIÓN 2019-2023



(PEI-CN - UPS 2019-2023)

Aprobado por el Consejo Superior
con resolución N° 246-11-2018-11-23

PLAN ESTRATÉGICO - CARTA DE NAVEGACIÓN 2019 - 2023

Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación.

Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja

Cuenca-Ecuador

Casilla: 2074

P.B.X. (+593 7) 2050000

Fax: (+593 7) 4 088958

www.ups.edu.ec

Diseño e impresión:

Editorial Don Bosco - Centro Gráfico Salesiano- Cuenca. 283 17 45

Tiraje: 2000 ejemplares



CONTENIDO

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – CARTA DE NAVEGACIÓN 2019-2023	1
Contenido	3
CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL	4
1.1. Desafíos de la universidad moderna: la relación conflictiva pero fecunda entre el sentido crítico y la razón instrumental.....	4
1.2. La herencia de los modelos francés y alemán.....	5
1.3. La herencia de la reforma de Córdoba.....	7
1.4. La exigencia del sistema global.....	9
1.5. El desafío de la calidad.....	10
1.6. Exigencias de la sociedad del conocimiento.....	12
1.7. La centralidad de la persona: la forma en cómo la Universidad Politécnica Salesiana responde a los desafíos actuales.....	13
CAPÍTULO II: LA IDENTIDAD DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA	21
2.1. Como INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	21
2.2. Como CATÓLICA.....	21
2.3. Como SALESIANA y miembro de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS) (2016).....	22
2.4. La propuesta pedagógica de la UPS.....	23
2.5. Desafíos de la UPS.....	27
CAPÍTULO III: MARCO DE ACCIÓN.....	29
3.1. Misión.....	29
3.2. Visión.....	29
3.3. Valores institucionales.....	29
3.4. Cultura de Calidad.....	30
3.5. Líneas estratégicas.....	31
3.5.1. Docencia.....	31
3.5.2. Investigación.....	31
3.5.3. Vinculación con la Sociedad.....	32
3.5.4. Gestión e Identidad Salesiana.....	32
3.6. Objetivos estratégicos por línea estratégica.....	32



CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL

1.1. Desafíos de la Universidad moderna: la relación conflictiva pero fecunda entre el sentido crítico y la razón instrumental.

Universidad 2000, un informe publicado en España en vísperas de una posible reforma, pone en debate el concepto de Universidad y sugiere la urgencia de transformarla fruto de la “*emergencia de la sociedad de la información*”, que ha generado cambios en el mundo del trabajo, en la organización de la producción, y junto con el fenómeno de la globalización, incide en la creación de empleo y en la revolución técnica, que plantea cuestiones éticas y sociales (M. Bricall, 2000).

Esto nos lleva a reflexionar sobre dos aspectos, el primero es cómo la Universidad responde instrumentalmente a las demandas de la sociedad, y el segundo es cómo la generación de conocimiento puede tener base en la razón crítica para desde allí pensar la sociedad. Es decir, uno de los desafíos que enfrenta la Universidad es el de ser útil a las demandas de la sociedad sin ser instrumentalizada por los decisores políticos, lógicas del estado o fuerzas de mercado¹. Por ello, las agendas académicas y de investigación universitarias deben gozar de una autonomía que garantice una libertad en su producción científica, una formación de ciudadanía libre, enriquecida de los conocimientos producidos, y una constante vinculación positiva y de doble vía con la sociedad².

Bajo esta perspectiva, la Universidad debe ser una institución capaz de conjugar la razón crítica y la razón instrumental, donde la investigación se convierte en un eje transformador en la comprensión-producción de conocimientos y a su vez, retro-alimenta las agendas científicas de las carreras, impulsando a la comunidad universitaria a ser capaz de crear, criticar y transmitir el conocimiento para el desarrollo de la sociedad³.

1 II Congreso Internacional. Universidad, desarrollo y cooperación (Universidad Politécnica Salesiana, 2009).

2 Congreso: “Buenos ciudadanos y el futuro de la preventividad” (Universidad Politécnica Salesiana, 2016).

3 I Congreso Internacional. Universidad, desarrollo y cooperación (Universidad Politécnica Salesiana, 2007).

Lo que está en juego en la Universidad es la relación entre la razón instrumental⁴ y la ética (Ladrière, 1986), esta última es producto de las elecciones morales que realiza un individuo consigo mismo y con el Bien Común. El sentido entonces, entendido como dirección y razón de ser, se expresa por objetivos culturales y políticos que ejercen solidaridades, y es a través de estos que la Universidad tiene la capacidad de transformar la sociedad mediante el conocimiento reflexivo.

Por su naturaleza, la investigación y la educación implican la justificación y el cuestionamiento, dando paso al sentido crítico⁵. De la misma manera, la Universidad debe ser capaz de responder de manera efectiva y eficiente a la solución de diversos problemas de carácter económico, educativo y social, (conocido como razón instrumental). El diálogo entre el sentido crítico y la razón instrumental implica tener en cuenta que, en determinados momentos de la vida universitaria, se oponen y a la vez se complementan. La carencia de sentido crítico supone una banalización y estandarización de la Universidad, aunque esta sea eficaz; y prescindir de la razón instrumental demuestra una infecundidad e incapacidad de tocar la sociedad.

Por esta razón, se hace indispensable la definición y difusión de un modelo que fomente el diálogo entre la eficiencia, exigida por el entorno, y la capacidad propia de elegir cómo y porqué responder desde la identidad propia de la Universidad.

El diálogo entre el sentido crítico y la razón instrumental genera las condiciones para que se desarrolle la autonomía de la producción de un conocimiento transformador, es decir: sentido, cuestionamiento y justificación, que transforman a la sociedad a partir de la eficacia y la racionalidad (la razón instrumental). De esta manera se va construyendo un nexo entre los medios y los fines⁶, capaz de transformar eficazmente al mundo.

4 Max Weber llama razón instrumental a la consecución de un fin determinado a través de un método claro y con carácter práctico, utilizando un cálculo cada vez más preciso de los medios, de la supremacía de lo cuantitativo con respecto a lo cualitativo que se caracteriza por la racionalidad científico-instrumental que justifica la relación medios-fines (Weber et al., 1982).

5 Los lazos entre *epistemología* y *pragmática* convoca a considerar cómo la ciencia nos conduce a reflexionar nuestras acciones y transformarlas, así como a concebir que las producciones científicas traduzcan la complejidad del mundo como la percibimos. Estos lazos requieren necesariamente de un ciclo acción-investigación-decisión-regulación social (Morín & Le Moigne, 2006).

6 La Universidad es capaz de actuar en la sociedad a través de los dos géneros de acción que define Aristóteles: la *acción productiva* (poiesis) enfocada a los resultados y la *acción práctica* (praxis) enfocada en los medios (Aristóteles, María, & others, 1970)

1.2. La herencia de los modelos francés y alemán.

En la época medieval, la Universidad basaba su quehacer en la búsqueda del sentido de la ciencia más que de su utilidad, por ejemplo: el sentido de la norma jurídica más allá del producto jurídico, o del sentido de la salud o del cuerpo más allá del producto médico. Esta lógica no resultaba útil para las intenciones expansionistas de la Revolución Francesa. El camino para el cambio fue liberar a las ciencias de cualquier regulación o censura y la identidad utilitaria que otorgó la Revolución Francesa a los saberes derivó en la creación de *profesiones*, que debían resolver casos prácticos y sus *profesionales*⁷ debían enfocarse en *saber hacer*.

Se podría decir que la Universidad pasó al servicio del pueblo, pero en realidad ésta obedecía los intereses emancipadores del imperio, y el Estado Napoleónico vio en la educación una estrategia para satisfacer sus intereses expansionistas. Se asignaron nuevas tareas a las funciones de la Universidad. Se comenzaron a otorgar *licencias* a quienes aprendieran el oficio de cierto saber, se conformaron Escuelas de profesiones que llevaban el nombre del oficio que ejecutarán los *licenciados*, estas Escuelas preparaban los *currículos* y las Facultades pasaron a ser instancias de administración. Masificar la Universidad o sus productos era la clave de la expansión.

La educación alemana del siglo XIX, influenciada por la corriente filosófica a partir de las obras de Kant, Fichte y Schleiermacher, está condicionada por una motivación política integracionista que proviene de la consolidación del poder militar prusiano⁸ sobre el austríaco y el bávaro. El desarrollo de la ciencia implica cultivar la filosofía, desarrollar un conocimiento dotado de unidad y totalidad que emerge del espíritu (Sevilla, 2009), del que nace la idea de una racionalidad hegeliana⁹.

Por esta razón, la Universidad Alemana se convirtió en el ícono del *intelecto o razón*. De esta manera se separó la profesionalización, cuyo rol fue asumido por escuelas o institutos técnicos de desarrollo científico, que debía ser justificado de la razón positivista. En este modelo, el conocimiento queda en manos sólo de un grupo de personas, inalcanzable para la sociedad y accesible únicamente a través de un proceso de formación específico para esa especialidad de la ciencia. Esto provocó en el individuo la experticia, pero lo desposeyó de la visión globalizadora y pertinente.

7 Los *profesionales* eran llamados así por *profesar* guardar los secretos del gremio sobre un saber específico cuando eran *incorporados* al mismo.

8 Obras de Hegel como *Filosofía del Derecho* eran utilizadas para "justificar" o "legitimar" el Estado Prusiano (Löwith, 1968).

9 En medio de la consolidación del ejército Prusiano y las visiones nacionalistas de la época emerge el pensamiento de Hegel con una visión totalitarista del Estado, integra en él lo individual y lo universal, para Hegel es la única realidad capaz de conseguir la Libertad y dotar al hombre de existencia racional (Hegel, 2012).

Para la ciencia racionalista, solo es válido lo que está debidamente justificado, “*estos centros sólo pueden conseguir la finalidad que se proponen siempre y cuando cada uno de ellos se enfrente, en la medida de lo posible, con la idea pura de la ciencia*” (Humboldt, 2002). La idea pura de la ciencia, delega a la filosofía, el juicio libre de la razón y búsqueda de la verdad, establecía como verdadero solo lo que se puede justificar razonablemente. Posteriormente, el *Círculo de Viena* exigió a la Filosofía una distinción entre lo que es ciencia y lo que no es.

Sin embargo, la racionalidad del pensamiento científico no alcanza en si misma a explicar el sentido. Por ejemplo, la biología describe todas las funciones de un organismo vivo, pero no pueden explicar el sentido de la vida.

Por ello, entre la masificación y el positivismo, queda claro que el aporte de la Universidad al conocimiento y a la educación puede adoptar distintas formas, pero siempre tiene una constante: si no se produce conocimiento con sentido crítico y útil para la sociedad, no se puede hablar de Universidad.

1.3. La herencia de la reforma de Córdoba.

En Latinoamérica, las Universidades guardaban similitud con el Modelo Napoleónico, cuyo enfoque buscaba dar respuesta a las demandas laborales sostenidas por profesiones bien definidas y sin conexiones entre ellas. La currícula no era modificada significativamente pues los conocimientos necesarios para ejercer una profesión estaban dentro de cada carrera y el profesor tenía la responsabilidad del aprendizaje de conocimientos de sus alumnos.

En el siglo XX, en un escenario marcado por una Europa desgastada, el estallido de la Primera Guerra Mundial, la crisis del nacionalismo, el triunfo de la revolución bolchevique (que incitaba fantasías juveniles y encendía la resistencia reaccionaria), y el auge de Estados Unidos, se da la reforma de Córdoba. Este movimiento surge con el objetivo de reivindicar la Universidad, considerada como una trinchera de las clases oligárquicas y el clero.

La Universidad debía ser un instrumento para el cambio social, formando al estudiante con libertad de acción en lo político, con consciencia cívica. Para cumplir con este objetivo, era necesario que la Universidad tenga la autonomía de elegir sus autoridades y éstas puedan ejercer su labor libre de injerencias del estado; de igual forma, los profesores requerían libertad de cátedra.

La *autonomía* implicaba recuperar la *soberanía*, como un Estado pequeño dentro de otro, con su respectivo gobierno elegido democráticamente. La democracia en la Universidad se deriva del concepto de *co-gobierno universitario* (de Córdoba, 1918),

que nació como un reclamo de participación estudiantil y se terminó integrando al funcionamiento y gobierno universitario.

La transformación “*democrática*” de la Universidad se inspiró en las transformaciones sociales de la época y ratificó que debe ser un producto social. A pesar que la Universidad obtuvo más *autonomía* y libertad de cátedra, la producción del conocimiento continuó subordinado al modelo francés. En una de sus obras, Darcy Ribeiro (1971) afirma que: “el modelo inspirador de las universidades latinoamericanas de hoy fue el patrón francés de la Universidad napoleónica que, en realidad, no era una Universidad sino un conglomerado de escuelas autárquicas”.

En este sentido, un *co-gobierno* colegiado, participativo y democrático, paradójicamente llevó a una especie de *autarquía de una comunidad política*¹⁰, que, por un lado asegura una democracia representativa, pero por otro puede subordinar la Universidad al interés de los grupos que la conforman, lo que implica la formación de parcelas dentro de la Universidad, politizándola y limitando su capacidad dialógica con la sociedad.

La gestión democrática en la Universidad debe promover un diálogo continuo con la sociedad, a la que pertenece. De esta manera, la *autonomía universitaria* implica independencia absoluta de los poderes económico, político, religioso y gremial, y basa su ejercicio en una soberanía de razón instrumental y el sentido crítico con el que elige responder a la sociedad desde el valor de su identidad.

Por lo tanto, es importante reflexionar sobre una *autonomía universitaria* desde la gestión de una Comunidad Académica, que por un lado tenga órganos colegiados representativos y así como otros órganos que no estén subordinados a la lógica de la democracia representativa y puedan velar por sostener la identidad de la Universidad. De esta forma, podría surgir una variante de *gobierno compartido*.

Entender la Universidad como un bien de uso común¹¹ del que todos dependemos puede ser la clave para sostenerla desde la corresponsabilidad, ya que indistintamente de quien ejerza su propiedad, pública o privada, la comunidad universitaria velará por el mantenimiento del bien común y a la vez por el interés común que deviene de las razones identitarias de la comunidad promotora¹².

10 Un gobierno de la Universidad para la Universidad.

11 Elinor Ostrom ha estudiado sobre recursos compartidos o bienes comunes (commons) y analiza cómo los miembros de una comunidad proveen y se apropian del bien para mantenerlo a largo plazo. Estas prácticas comunales han permitido la preservación de recursos comunes y han derivado en formas institucionales de auto-organización. Ostrom (2010) ha estudiado la manera en la que diversas sociedades han desarrollado formas institucionales en los cuales las comunidades han instituido prácticas comunales que han permitido la preservación de recursos comunes y evitado la degradación del medio.

12 “La Universidad: un recurso de uso común” (Herrán et al., 2018).

1.4. La exigencia del sistema global.

El mercado y la economía han estado desde siempre insertadas en la sociedad. Actualmente, nos encontramos en un desarrollo global del capital, que ha dado como resultado una sociedad mercado y no una sociedad con mercado¹³. La lógica del mercado se ha convertido en una institución hegemónica que organiza y atraviesa todas las instituciones sociales incluyendo la Universidad, y estas se ven condicionadas por términos como *capital*, *excelencia* y *meritocracia*.

La excelencia es un término obligatorio en la Universidad, y es exigida en estudiantes, docentes, programas académicos, etc., pero es necesario considerar que la excelencia se demuestra a través de la comparación de *iguales* con las mismas reglas *para todos* de manera que sea “ética la competencia”, emergiendo el concepto de *meritocracia*.

13 Actualmente vivimos en una economía de mercado que ha propiciado cambios en todos los aspectos de la sociedad.

- Una economía conectada a redes mundiales de producción, comercialización y consumo, bajo una lógica que busca optimizar las ganancias de las grandes corporaciones multinacionales (Arencibia, 2017) y un predominio del capital financiero que ha dado como resultado la concentración de riqueza y la precarización de la fuerza de trabajo.
- Marcadas brechas sociales que excluyen a quienes se encuentran en los escalones socioeconómicos más bajos, ubicados en las zonas rurales y urbano marginales, profundizando la desigualdad y concentración de la pobreza, acceso inequitativo de los recursos, disminución de los ingresos, incremento del desempleo, migraciones y un sin número de problemas sociales.
- La crisis ecológica, como consecuencia del modelo capitalista, es considerada como uno de los mayores males de la humanidad, ha provocado destrucción del ambiente, a la biodiversidad (Agudelo, 2016), sobreexplotación de recursos, cambio climático y la destrucción de la vida en el planeta (UN, 2017).
- Enfrentamos una crisis del Estado de Bienestar mientras incrementa la desconfianza en la política y sus instituciones (Sanahuja et al., 2018). Ante esta situación existe una movilización social alrededor del mundo, con los jóvenes como protagonistas, que buscan reivindicar varios aspectos de la vida social desde una perspectiva ética.
- El desarrollo tecnológico ha modificado la vida social, promueve nuevas habilidades, narrativas, destrezas, formas de pensar, aprender, comunicarse y relacionarse; pero también han causado brechas digitales que afectan a los países.
- La educación enfrenta un sin número de retos: el acceso ilimitado al conocimiento, la demanda de nuevas profesiones, el desarrollo de nuevas metodologías y pedagogías (Congreso de Educación Salesiana: El Modelo Pedagógico Salesiano, 2018) de aprendizaje, desarrollo de la modalidad en línea, entre otras. Esta nueva realidad exige nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, trabajo en equipo, resolución de problemas complejos, creatividad, comunicación, aprendizaje continuo y pensamiento crítico para que los estudiantes puedan transformar la realidad y el entorno en el que viven.
- La globalización ha incidido también en la cultura y la modernidad basada en la competencia, el consumo, el éxito personal y el individualismo es un modo de vida imperante. En este sentido, la resistencia cultural busca transformaciones institucionales y estatales, requieren de nuevas comprensiones y valores opuestos a los valores de la cultura moderna capitalista.

Si *Universitas* tiene relación con la universalidad, que abarca todo tipo de saberes y conocimientos, no debe ser confundida con un saber preponderante considerado universal. Por lo tanto, en la comunidad universitaria se habla de *diversos* más que de *iguales*, y esto implica el desarrollo de talentos de las personas para que sean puestos al servicio de los demás.

Actualmente, el éxito está medido en la acumulación de riqueza¹⁴ y como sinónimo de excelencia dista mucho del sentido humanista de la Universidad. De hecho, confronta con la misión universitaria que busca potenciar el desarrollo humano y su capacidad de pensarse a sí mismo desde su propio *ser*.

El rol de la Universidad en la sociedad corre dos graves problemas. El primero es resolver los problemas productivos con soluciones *utilitarias*; y el segundo, el *extensionismo* que provee un aporte técnico de una sola vía a la sociedad, provocando que la Universidad no sea tocada por la comunidad.

Una vez más, la Universidad tiene el desafío de definir y difundir un modelo que conjugue la búsqueda de la eficiencia (que es impuesta por el entorno) y su propia manera de elegir y definir su respuesta (implica la responsabilidad y el ejercicio de la verdadera autonomía).

Estamos conscientes que dependiendo dónde y con qué se mida, unos pueden ser mejores que otros, pero en una Comunidad Académica Excelente, los miembros deben ser capaces de actuar con libertad, sin nerviosismo por ser vulnerables, pero tampoco envanecidos por sus conocimientos, poniendo sus capacidades al servicio de la humanidad.

Entonces, el desafío de una Universidad de excelencia es salir de la trampa egoísta de la arrogancia y narcisismo de los rankings. No importa llegar primero, sino que todos puedan llegar y a tiempo.

1.5. El desafío de la calidad.

El término de calidad surge en la década de los ochenta vinculado a conceptos industriales y de producción, que reafirmaron teorías como: Total Quality Control (TQC), Quality continuous Improvement (QCI) o Total Quality Management (TQM) (Redon Pantoja, 2009).

14 La sociedad actual está atravesando una crisis civilizatoria. Se caracteriza por un alto nivel de complejidad, inestabilidad e incertidumbre, derivado de su propia dinámica, así como por su transformación acelerada, producto de los cambios tecnológicos, científicos y culturales ocurridos en las últimas décadas.

En la Educación Superior, la UNESCO, en su declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI, realiza referencias a la calidad desde una perspectiva pluri-dimencional que incluye "...todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento, y servicios a la comunidad y al mundo universitario" (UNESCO, 2007).

Sin embargo, independientemente del concepto de calidad, siempre se lo valora como positivo y goza de aceptación, además éste implícitamente relaciona a un producto o servicio que satisface una necesidad. Entonces es necesario cuestionarse al analizar la calidad en la Universidad, ¿hasta qué punto se puede entender el accionar de la Universidad bajo las lógicas de producción de bienes o servicios satisfactorios de necesidades?. El concepto de calidad puede tener valoración positiva, pero debemos preguntarnos ¿a qué se le está aplicando calidad? Pues si aplicamos calidad a un concepto errado de Universidad entonces tendríamos un *error de altísima calidad*.

Cuando se habla de un bien inerte, esta perspectiva de calidad tiene sentido, porque implica reforzar los procesos de producción, pero qué sucede cuando hablamos de una persona profesional, con capacidad transformadora de la sociedad, ¿puede ser considerada un producto o servicio?. Bajo esta premisa es necesario mirar más allá de los procesos en los planes académicos, currícula u operatividad de la Universidad, pues la rigidez en los procesos provocaría que la labor universitaria se vuelva infecunda y no pueda innovar para proponer respuestas a los desafíos.

Por otro lado, la calidad también es evaluada en la medida de correspondencia "*calidad-precio*" (producto o servicio con su costo de venta y producción). Este es un aspecto importante en cuanto a gestión, pero no puede ser confundida con la misión de la *gestión-administración-financiera*, que en la Universidad tiene como misión sostener las funciones de *docencia, investigación y vinculación*.

En todo caso, la Universidad no debe perder el sentido de su misión en la sociedad, a pesar de que muchas veces se puede ver forzada a mantener relación con las exigencias del entorno. No podemos confundir una Universidad que responde a las exigencias de calidad por que investiga, con una Universidad que investiga para cumplir con los respectivos indicadores de calidad. En este segundo caso, se subordinaría la labor universitaria, volviéndola insípida y utilizándola para fines que no son los suyos sino de sus controladores¹⁵.

15 A partir de la aprobación de la LOES en el año 2010, se han llevado a cabo procesos de evaluación con fines de depuración y acreditación de las IES que pusieron énfasis en el mejoramiento del entorno del aprendizaje, no se evidencia un mejoramiento significativo de la calidad del proceso educativo, y más bien han generado en la sociedad una percepción de "ranking" entre universidades. Por la naturaleza de los modelos aplicados, algunas IES se han enfocado en el cumplimiento de los estándares en lugar del mejoramiento continuo de la calidad.

La Universidad debe ser capaz de comprender y gestionar las demandas del Estado y mercado, lo que implica no perder de vista las responsabilidades políticas que esta tiene en relación al direccionamiento de la investigación y producción del conocimiento, la formación y docencia universitaria y sobre todo su vínculo con la sociedad. En cuanto a la financiación externa de los procesos de investigación, las correlaciones de oferta y demanda no deben poner en riesgo la identidad de la Universidad y el sentido de su vinculación con la sociedad.

Surgen entonces dos tendencias alrededor de la calidad: el aseguramiento y la mejora continua. Sin embargo, la Universidad no puede analizar su opción desde la simple instrumentalización de la técnica, sino desde su identidad y el resultado del producto de su razón crítica e instrumental.

La tarea universitaria, lejos de reducirse a una auto defensa de los organismos de control, debe trabajar por comprender las lógicas a las que responde la calidad: de dónde provienen, existe o no afán de imposición de modelos desde fuera, cuáles son los beneficios que pudiera aportar un proceso de mejora continua y una propuesta identitaria de calidad.

La educación no constituye un servicio para un cliente, es un proceso de transformación que logra emancipar a sus actores, generando un cambio social mediante la producción de conocimiento pertinente. Entonces, la definición de calidad en la Universidad no sólo se refiere cambios físicos, sino también debería implicar la trascendencia cognitiva y la transformación social¹⁶.

1.6. Exigencias de la sociedad del conocimiento.

Drucker (1969) emplea por primera vez el término de sociedad del conocimiento, y de una u otra forma, todas las sociedades han sido sociedades del conocimiento. Hoy en día, aparece cruzada por dos conceptos: (i) sociedad de la información, desde el surgimiento de las TIC; y (ii) la economía del conocimiento, que es entendida en función del crecimiento económico basado en la producción del conocimiento, y no como la gestión del conocimiento que produce una sociedad.

En efecto, considerar sólo el crecimiento económico, impuesto por el mercado sobre la producción del conocimiento, como paradigma de desarrollo causa que “la ciencia esté en peligro, por lo tanto, se vuelve peligrosa” (Bourdieu, 1982), especialmente en las ciencias aplicadas, como la biotecnología, tecnología en investigación militar, genética, entre otras, dónde los productos y servicios generados son altamente rentables.

¹⁶ Universidad Politécnica Salesiana (2018). Congreso de Educación Salesiana: El Modelo Pedagógico Salesiano.

Actualmente, muchas universidades destinan la mayor parte de su energía en la producción de conocimiento en centros de investigación que se encuentran bajo el control de grandes firmas industriales, que a través de patentes buscan sostener su rendimiento comercial. Esto resulta un inconveniente para la Universidad, porque los investigadores y grupos de investigación pueden estar sujetos a demandas subordinadas a fines lucrativos. Por esta razón, el problema no radica en el lucro, sino en someterlo a la ética y la inteligencia holística de los seres humanos.

La sociedad del conocimiento bien entendida debe ser capaz de innovarse y construirse a partir del conocimiento que ésta misma produce, que pueda ejercer auto gobierno para garantizar sus derechos, enfocando sus esfuerzos hacia sus necesidades y potenciar sus capacidades.

El reto de la Universidad de la sociedad del conocimiento radica en construir una autonomía responsable, basada en su propia producción del conocimiento, en la articulación de una comunidad académica crítica y reflexiva, frente a los intereses comunes que tenemos como sociedad¹⁷; potenciar la dinámica de la producción de un conocimiento transformador de la persona y la sociedad¹⁸, para que su labor no se limite a la transmisión de información, sino que se convierta en el núcleo donde se produce la razón crítica, la comprensión de conocimientos y la validación social de estos.

1.7. La centralidad de la persona: la forma en cómo la Universidad Politécnica Salesiana responde a los desafíos actuales.

La Universidad tienen como fin último la búsqueda de la verdad; el conocimiento libera al ser humano, ilumina su voluntad y sus decisiones. Sin embargo, la voluntad del ser humano se basa en el sentido que él le da a esa búsqueda de verdad, a todo aquello que contribuye a la mejora de su SER, y las respuestas que puede encontrar para su descubrimiento ontológico más que epistemológico.

La búsqueda de la verdad no implica únicamente la adquisición de capacidades profesionales, se trata de ir más allá -como dice el Papa Francisco (2014)- *“en el centro de este ambicioso proyecto... se encuentra la confianza en el hombre, no tanto como ciudadano o sujeto económico, sino en el hombre como persona dotada de una dignidad trascendente”*. Esta visión libera al sujeto, por ello, la Universidad debe pensarse desde la formación de un sujeto responsable de su dignidad y del camino a la trascendencia de su SER. Debe promover un ambiente en el que se nutra la inteligencia y también fomente el desarrollo de la voluntad.

17 II Congreso Internacional. Universidad, desarrollo y cooperación (Universidad Politécnica Salesiana, 2009)

18 Congreso nacional pedagogía de Don Bosco (Cárdenas, n.d.)

La Universidad centrada en la persona apunta a constituir una comunidad productora y producto de innovación social; una nueva cultura donde la persona pueda construir significados y entretener relaciones con una nueva ética; un ambiente acorde a nuestros tiempos y a las demandas actuales, caracterizado por el fomento de valores; un lugar donde las personas puedan desarrollar sus proyectos de vida. Esta centralidad puede ser leída desde la dinámica de producción de conocimiento y la dinámica de la formación de ciudadanos¹⁹.

Weber (1982) define la capacidad de explicar como una inteligencia y a la comprensión como una conexión de sentidos de los hechos. El comprender científico incluye: el por qué; el cómo; en qué contexto; con qué recursos epistemológicos; cómo se producen, reproducen o desarrollan los contenidos de una ciencia para establecer todas las relaciones de sentido.

La relación propuesta por Weber entre la explicación y la comprensión, cuestiona el sentido positivista que siempre se ha dado a la explicación y el moderno modelo científico sobre el objeto de conocer los fenómenos de la ciencia. En este sentido, la Universidad no puede estar en función de planes analíticos y fragmentos del saber; a la luz de la verdad se dé sentido al conocimiento mediante la reflexión y síntesis, desde una perspectiva transdisciplinar de las ciencias. Por lo tanto, quien no está en capacidad de explicar es porque no ha comprendido, la ciencia no se enseña sino se explica por sí misma²⁰, tanto el docente como el estudiante se encuentran juntos en el camino de entender las lógicas en las que ésta se produce y reproduce.

El significado de Buen cristiano y honrado ciudadano en la UPS.

El proyecto de vida del estudiante es el motor y el centro de la formación universitaria. La Universidad tiene la responsabilidad social de plantear un proceso formativo capaz de desarrollar capacidades críticas y reflexivas en el estudiante, acompañándolo en el descubrir de la ciencia hasta llegar al dominio del saber hacer ciencia. Este proceso dota de autonomía al curso científico, convirtiendo la transferencia de conocimientos en construcción de conocimientos, formando al estudiante en una persona con pensamiento flexible, capaz de dar soluciones críticas en un mundo cambiante.

En la Universidad para las personas, los estudiantes aprenden y replican conocimientos, descubren cómo se produce conocimiento a partir de la investigación de

19 Congreso: "Buenos ciudadanos y el futuro de la preventividad" (Universidad Politécnica Salesiana, 2016)

20 La docencia universitaria no debe enfocarse en la enseñanza de conocimientos, sino en la explicación de los mismos para que puedan ser comprendidos por el estudiante y que éste sea capaz de explicarlos, pues si el estudiante únicamente aprende, su memoria pasiva lo olvidará en poco tiempo (Parga, 2003).

las causas, circunstancias, recursos epistemológicos y el establecimiento de todas las conexiones de sentido. Pues la investigación permite el desarrollo de la capacidad crítica y creativa, que da paso a la formación del juicio moral, que a su vez es la base para una ciudadanía libre en la parte laboral, personal y comunitaria. La búsqueda de la verdad tiene un rol vital en la construcción de la personalidad y el desarrollo de capacidades del estudiante.

La estrecha relación que existe entre investigación y ética constituye el punto de encuentro donde se conjugan tanto la transformación del mundo desde la ciencia y su lógica de racionalidad y eficacia, y la lógica del comportamiento crítico del investigador, que es fiel a la verdad en la producción del conocimiento.

Una comunidad académica que apuesta por valores de reciprocidad y corresponsabilidad puede superar diversas dificultades y limitaciones, pues la búsqueda de la verdad permea y está presente en todos los ámbitos universitarios. De esta manera se construye una Comunidad Científica, en la que sus miembros proveen conocimiento y esfuerzos desde cada responsabilidad y tarea para favorecer al bien común llamado Universidad.

La incidencia y pertinencia dialógica de los resultados de la investigación con la sociedad²¹ al interior de la comunidad académica que investiga, constituye una garantía objetiva de la naturaleza y razón de ser. Esta, está por encima de los rankings y demás sistemas de medición de calidad o excelencia, esto no implica desvalorizar los indicadores, porque estamos conscientes que estos son insumos necesarios para la dirección de la Universidad y constituyen un mecanismo comparativo, de correspondencia con otras universidades en el mundo.

El significado del Oratorio festivo en la UPS.

“El Oratorio es un proyecto global de crecimiento humano y cristiano, con sus itinerarios para las diversas edades y situaciones de los jóvenes” (Peraza, 2011). Esta lectura ha desarrollado en el mundo salesiano la idea de que oratorio es todo medio cultural en el que se lleva a cabo el proceso educativo; es el sistema de encuentro y reciprocidad académica y pedagógica. Antes que estructuras e instituciones, es modo de ser, de relacionarse, de responder a la vida; son actitudes profundas de cada persona, opciones fundamentales de proyectos de vida.

Hoy el contenido oratorio pasa de una identidad por los destinatarios a una identidad por un modelo de hacer en el proceso educativo. Peraza dice: “Oratorio es la óptica que

21 Congreso Internacional: Investigación, Producción Científica y Editorial Universitaria (Universidad Politécnica Salesiana, 2015)

pone en juego todos los criterios, el estilo, los recursos y los contenidos formativos”. Don Bosco proponía que todo centro educativo, proyecto, colegio o casa salesiana debía ser a la vez, casa que acoge, parroquia que evangeliza, escuela que encamina hacia la vida, y patio donde encontrarse con amigos y pasarlo bien. Es el ambiente oratoriano con el que se identifican las obras salesianas postconciliares, sean centros juveniles o de educación formal.

La opción social de Don Bosco debe estar presente en la Universidad Salesiana, aunque su forma difiera; esta sensibilidad se transparenta tanto en la prioridad de alumnos por extracción social como por la orientación ideológica de la Universidad y sus acciones en la sociedad.

Es imprescindible mantener vivo el debate histórico acerca del pobre, pero recreando e imaginando nuevas maneras de dialogar con y contra el pasado, y también promoviendo el debate sobre cuestiones que aparecen como incómodas e irritantes hasta para nosotros mismos. Desde esta perspectiva el Oratorio y su opción social por los destinatarios es una propuesta para la sociedad a favor de los pobres.

El Ecosistema-Universidad es un Ambiente que Potencia Capacidades, donde la libertad de acción y de auto-organización, es entendida a la luz de la naturaleza, de comprender otra forma de competir basada en el SER, y no desde la perspectiva de la competencia por el tener como paradigma de desarrollo humano.

Esa riqueza y capacidad de innovación pedagógica implica un ambiente de capacitación cuyo centro motivador es la persona del oratorio, que interactúa con la diversidad de talentos.

El *futuro del ayer* coloca a Valdocco en el contexto universitario del:

- Desarrollo de las capacidades de las personas.
- Ejercicio de Ciudadanía, participación de la democracia y cohesión social.
- Gestionar el Bien Común bajo una lógica de apropiación-provisión.
- La producción de conocimiento relevante, pertinente con el contexto y transformador.
- La formación de las nuevas generaciones de jóvenes en un contexto multicultural.
- El rol docente en proceso de comprensión y explicación de la ciencia, en un ambiente donde la ciencia se aprende haciendo ciencia.
- Las capacidades de las personas para crear y generar nuevos conocimientos.
- Ecosistema de aprendizaje cooperativo.

Este oratorio es sobre todo un lugar donde experimentamos y aprendemos la vivencia de los valores a través de la convivencia con los demás compañeros y compañeras.

ras. El asociacionismo es comprendido en el ambiente salesiano como un modo de ser, de relacionarse, de responder a la vida. En el Oratorio de Valdocco, Don Bosco llamó compañías, en la Universidad Politécnica Salesiana se les conoce como ASU; son grupos estables de jóvenes que se encuentran motivados por intereses personales que se transforman en comunes, de reciprocidad académica y pedagógica.

El significado del Sistema Preventivo de Don Bosco en la UPS.

El desarrollo de la Educación Salesiana tiene su fuerza en la incorporación de educadores seculares que han hecho del Modelo Pedagógico Salesiano su praxis educativa²². Pero más allá de su bien hacer, también han buscado la razón del mismo, y han investigado tanto en las fuentes del Oratorio como en el desarrollo histórico del Sistema Preventivo en los centros educativos salesianos.

Si se toma en cuenta el contexto en el que la UPS se desarrolla hoy, probablemente al igual que Don Bosco en su época, se esté respondiendo a la necesidad de los jóvenes con una nueva forma de hacer Oratorio, entendido como un sistema de encuentros de intereses personales que se transforman en comunes²³, de reciprocidad académica y pedagógica que lo llamamos Universidad-Ecosistema. Sin duda el legado más importante de Don Bosco es colocar sobre toda estructura, la relación educativa que crea fraternidad, filiación, la que inspira y suscita familia.

Lejos de anunciar un castigo, el Sistema Preventivo Salesiano busca liberar a la persona descubriendo lo que lleva de Dios dentro, para que así descubra y viva su vocación en un ambiente que desarrolla capacidades frente a la vida y permita la construcción de valores en comunidad.

De esta manera se construye el patio de acompañamiento salesiano para la educación con un Sistema Preventivo desde la responsabilidad, pues el objetivo es promover el desarrollo personal, profesional, socioeconómico, local y regional, llevado a cabo en un marco donde el liderazgo es compartido. En este sentido, el capability approach establece que el desarrollo de las capacidades de las personas juega un rol importante y se logra realizar a través de: functioning, actividades con gran valor que contribuyen al “bienestar” de la persona; capability, la libertad individual para realizar las actividades (functioning); y agency, la habilidad para alcanzar metas y ser agentes de acción y de cambio (Nussbaum & Sen, 2009, p. 31).

Además de las mismas destrezas y competencias, hay que fomentar los valores de la persona humana en su vida cotidiana. La Universidad no puede ser solo un lugar

22 Congreso de Educación Salesiana: El Modelo Pedagógico Salesiano (Universidad Politécnica Salesiana, 2018)

23 “La Universidad: un recurso de uso común” (Herrán et al., 2018).

donde recibimos conocimientos, debe ser un lugar en el cual experimentamos y aprendemos la vivencia de los valores, donde el estudiante es el actor protagónico de sus decisiones y puede desarrollarlas porque puede funcionar²⁴ mejor en un ambiente que potencia sus capacidades.

Desde la perspectiva del desarrollo humano y de la formación de un potencial perfil de estudiante en una Universidad salesiana, es necesario delinear un set de functioning (un set nunca acabado y determinado desde las capacidades internas mas no impuesto como requisitos desde fuera) que son libremente elegidos para SER y realizar su propio proyecto de vida, y no solo determinadas como competencias requeridas por el contexto. Los functioning van más allá de las competencias²⁵ porque son elegidas para alcanzar objetivos de vida fundamentales y no siempre coinciden con las competencias preestablecidas. Además, los functioning pueden ponerse en práctica en múltiples áreas de la vida pertenecen al ser humano que los ha elegido no solo para el trabajo.

Para el contexto actual y desde el potencial de la Universidad Politécnica Salesiana, nuestros estudiantes pueden desarrollar los siguientes functionings²⁶:

Tabla 1: Funcionalidades

PERSONAL	ECOSITÉMICO	INTRAEMPREDIMIENTO
Razonamiento crítico	Resolución de conflictos	Espíritu emprendedor
Comunicación	Organización	Diseño y gestión de proyectos
Resolución de conflictos	Razonamiento crítico	Liderazgo
Aprendizaje autónomo	Diseño y Gestión de Proyectos	Comunicación
Investigación	Liderazgo	Resolución de conflictos
Identidad	Identidad	Identidad
Capacidad de resiliencia		
Inclusión		
Creatividad		
Innovación		
Compromiso ético		

24 De acuerdo a Sen, los funcionamientos son estados de “ser y hacer”, como estar bien alimentados, tener refugio, etc. y deben distinguirse de los medios empleadas para alcanzarlos (Sen, 2009).

25 Algunas veces los functioning coinciden con algunas competencias, pero lo que las diferencia es el proceso de formación que nace con finalidades diferentes, en el un caso de manera endógena para responder a la vida y en el otro como requisito laboral impuesto desde fuera.

26 Las siguientes funcionalidades han sido desarrolladas por un grupo significativo de profesores de la UPS en el marco del proyecto de mentores. Algunos functionings son transversales, se pueden potenciar en las tres áreas e involucran dentro de ellas otras necesarias para desarrollar la general.

Entonces, la Universidad-Ecosistema, gestionada como un recurso de uso común²⁷, propicia diversos ambientes, que resignifican el oratorio de Don Bosco y permiten que los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria puedan potenciar sus capacidades y desarrollar su proyecto de vida. La educación centrada en la persona, desde el sistema preventivo, permite formar honrados ciudadanos y buenos cristianos, con libertad para reflexionar, actuar y ser artífices de su propio futuro²⁸.

La Universidad con identidad, que brinda un servicio para las personas, ejerce una autonomía responsable y se aleja de la homogenización meritocrática. De igual forma, la producción del conocimiento y la apertura a paradojas llevará a la comunidad académica a determinaciones diversas, que enriquecen a la Universidad y a la sociedad²⁹, abriendo un mundo inédito, insospechado en el que se recrea la búsqueda de la verdad.

En este sentido, la docencia, investigación y vinculación, constituyen una oportunidad para que la Universidad pueda aportar con sentido y pertinencia a la sociedad, donde las personas recuperen su identidad, que es construida a partir del reconocimiento y la identificación con el otro; en la que lo cotidiano permite explorar el amor como la forma más elemental de reconocernos diversos, una fuente de enriquecimiento.

27 "La Universidad: un recurso de uso común" (Herrán et al., 2018)

28 Congreso de Educación Salesiana: El Modelo Pedagógico Salesiano (Universidad Politécnica Salesiana, 2018).

29 II Congreso Internacional. Universidad, desarrollo y cooperación (Universidad Politécnica Salesiana, 2009).



CAPÍTULO II: LA IDENTIDAD DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

La identidad de la UPS se comprende a sí misma como católica, salesiana y fundamentada en la apuesta pedagógica preventiva, crítica y socio-constructivista (UPS, 2014).

2.1. Como INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

La UPS es un espacio plural, crítico, de ejercicio del derecho al aprendizaje, a la creatividad, al desarrollo del conocimiento y la cultura en la perspectiva de contribuir al desarrollo científico y tecnológico y a la búsqueda de sociedades interculturales, equitativas, incluyentes y solidarias. Es una comunidad científica que fundamenta su acción en la producción, reproducción y difusión del conocimiento mediante la investigación, la docencia y la vinculación con la sociedad.

2.2. Como CATÓLICA.

La UPS se inspira en la tradición histórica universal del pensamiento humanista cristiano, promueve el sentido crítico de la situación social, la vocación de servicio y la búsqueda de la verdad, debe ser ante todo Universidad, es decir órganos superiores, consagrados a la investigación y la enseñanza. Esta tradición ilumina los métodos y las prioridades investigativas; privilegia el diálogo entre fe y razón; el diálogo interreligioso e intercultural; coloca en el centro la discusión ética y ofrece una perspectiva de trascendencia en el ejercicio cotidiano de la docencia, el aprendizaje y la investigación (S.S Juan Pablo II, 1989).

Desarrolla con fidelidad el perfil humano, académico y espiritual de todos sus actores y gestores, ofreciéndoles instrumentos para su actualización y formación continua. La Universidad católica ofrece la buena nueva de la dignidad humana, de la vida, la familia y el trabajo, la ciencia y la tecnología ratificando siempre el destino universal de los bienes y la ecología (UPS, 2014).

La UPS debe añadir además el énfasis del diálogo interreligioso, la necesidad de cultivar y profundizar el diálogo intercultural y el diálogo de saberes, favoreciendo la inclusión de estudiantes y profesores provenientes de pueblos, nacionalidades y culturas diferentes, la reflexión e inclusión de sus marcos epistémicos y horizontes existenciales como posibilidad para el conocimiento y herramientas para la construcción de una sociedad más justa (UPS, 2014).

2.3. Como SALESIANA y miembro de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS) (2016).

La UPS asume sus políticas, que se refieren a la *Índole Salesiana*, como la identificación de los elementos característicos de la identidad que permean todo el quehacer institucional. Esto se expresa en:

- a) Una opción prioritaria por los jóvenes, sobre todo los de las clases populares;
- b) Una relación integrada entre cultura, ciencia, técnica, educación, evangelización, profesionalidad e integridad de vida (razón y religión, buenos cristianos y honrados ciudadanos);
- c) Una experiencia comunitaria de presencia, con espíritu de familia, de los profesores y el personal de gestión entre y para los alumnos;
- d) Un estilo académico y educativo de relaciones familiares, basado en el afecto demostrado a los alumnos y percibido por ellos (“amorevolezza”) (UPS, 2014).

Además, la UPS se concibe como una comunidad académica formada por docentes, estudiantes y personal de gestión, la cual de forma rigurosa, crítica y propositiva promueve el desarrollo de la persona y del patrimonio cultural de la sociedad, mediante la investigación, la docencia, la formación superior continua y los diversos servicios ofrecidos a la comunidad local, nacional e internacional (UPS, 2014).

Según las IUS, un proyecto universitario orientado salesianamente tiene cuatro elementos configuradores:

1. Los destinatarios: la opción por los jóvenes de las clases populares, condiciona el ingreso, la investigación, la docencia, la vinculación, la promoción, la retención y el modelo de sostenibilidad.
2. El sujeto: es una comunidad que en sintonía profunda logra hacerse responsable de animar y orientar el proyecto educativo pastoral. Es la comunidad académica completa la que contribuye a lograr una propuesta formativa integradora y de calidad.
3. Contenidos y valores: una concepción de persona basada en el Evangelio; una conciencia de valores éticos inspirados en la justicia y solidaridad; un nutrido diálogo entre ciencia, cultura, técnica y fe capaz de iluminar cristianamente la sociedad; una atención especial a la educación.
4. Finalidad: el fin es educativo pastoral, es decir la generación de ambientes ricos en valores humanos, propuestas formativas de calidad abiertas a la trascendencia; favorecer el dialogo interdisciplinar entre diversas ciencias y una tensión holística a las diferentes necesidades de crecimiento y formación de los miembros de la comunidad universitaria, ya sea de carácter académico, social, espiritual, económico, etc. (IUS, 2013).

2.4. La propuesta pedagógica de la UPS.

El Sistema Preventivo como pedagogía práctica: el estilo educativo salesiano.

Uno de los componentes sustanciales del Modelo Pedagógico Salesiano de la UPS constituye el Sistema Preventivo que se lo conceptúa como un estilo para educar y orientar a los jóvenes a fin de que lleguen a ser “honrados ciudadanos y buenos cristianos” en base de conjugar la razón, religión y amabilidad, principios que indican una visión armónica de la persona.

Razón, Religión y Amabilidad ejes transversales de las relaciones educativas.

La razón, la religión y la amabilidad son tres dimensiones que fundamentan el Sistema Educativo Salesiano. Se plantean como ejes transversales porque atraviesan todo el proceso y las relaciones educativas. *Los dos primeros términos (Razón - Religión) forman el contenido humano-cristiano de la educación. El tercer término (Amabilidad) se refiere a la metodología educativa (Lemoigne, 1990, citado por Flores, 2005).* La transversalidad de la razón y la religión potencia en la UPS el diálogo razón y fe desde la práctica de la amabilidad, las metodologías de enseñanza y aprendizaje. La Razón al cruzar de manera transversal el proceso educativo promueve *la formación de un sano espíritu crítico que lleve al joven a situarse reflexivamente frente a la realidad...* (Apolo, 2016).

“El término razón destaca, según la visión auténtica del humanismo cristiano, el valor de la persona, de la conciencia, de la naturaleza humana, de la cultura del mundo del trabajo y del vivir social, o sea, el amplio cuadro de valores que es como el equipo que requiere el hombre en su vida familiar, civil y política. Es significativo señalar que ya hace más de un siglo Don Bosco daba importancia a los aspectos humanos y a la condición histórica del individuo, a su libertad a su preparación para la vida y para una profesión, a la asunción de responsabilidades civiles en clima de alegría y de generoso servicio” (Juan Pablo II, 1988).

La Religión como eje transversal de las relaciones educativas orienta la formación cristiana de los sujetos.

“La religión indica que la pedagogía de Don Bosco, es por naturaleza, trascendente, en cuanto que el objetivo último de su educación es formar al creyente. Para él, hombre formado y maduro es el ciudadano que tiene fe, pone al centro de su vida el ideal del hombre nuevo proclamado por Jesucristo y testimonia sin respeto humano sus convicciones religiosas. No se trata entonces de una religión especulativa, sino de una fe viva, insertada en la realidad, forjada de presencia y comunión, de escucha y docilidad a la gracia” (Juan Pablo II, 1988).

Finalmente, la Amabilidad es un estilo de educar que pone como centro de la educación al educando y que prioriza relaciones de comunicación dialogadas y horizontales. La práctica de la amabilidad en el proceso educativo crea el clima de familiaridad *con relaciones de bondad, sinceridad, respeto y cordialidad* (Flores, 2005), en el ambiente de aprendizaje. La transversalización de amabilidad es una metodología educativa y una práctica pedagógica.

Características que identifican al Sistema Preventivo.

Entre las principales características del Sistema Preventivo se pueden destacar:

- **La alegría:** Consecuencia de la visión cristiana de la vida y expresión de la amistad con Dios que ama gratuitamente, actitud que perdura en la dificultad y en el dolor.
- **La reciprocidad:** Asumir la espiritualidad salesiana significa vivir la correspondencia de las relaciones para llegar a cada persona, especialmente a cada joven y acompañarlo en su camino personal. Es dar y recibir afecto, ternura, comprensión, sonrisa, acogida. Se intercambian valores, competencias, ayuda, perdón.
- **La relación educativa:** se centra en la escucha, en la acogida en el diálogo, en la observación y en la capacidad de respetar los ritmos evolutivos de la persona sin prisas por querer conseguir resultados inmediatos.
- **Espíritu de familia:** El estilo salesiano que anima la comunidad une a educadores y jóvenes en una única experiencia formativa que presupone un ambiente de participación, de compartir valores, de respetuoso diálogo con quien es portador de otra tradición cultural y religiosa. En la comunidad, las relaciones se establecen según el “espíritu de familia” que elimina distancias, favorece la comunicación sincera, acerca a las generaciones y crea un ambiente de confianza donde las personas pueden crecer en libertad.
- **Acompañamiento:** Es atención a cada persona y a las potencialidades que en ella pueden desarrollarse, estableciendo vínculos de afecto, sinceridad, franqueza, y respeto mutuo, a fin de orientar a la persona para que emprenda el camino del amor a Dios y discernimiento sobre la propia existencia, partiendo de las experiencias cotidianas.

Practicamos un método pedagógico típicamente salesiano de convivencia y de comunión. Es el patrimonio de la Familia Salesiana que se configura como identidad que desemboca en un estilo. Su puesta en práctica facilita el clima de familia, establece las mediaciones necesarias para que todo joven crezca en un ambiente acogedor y familiar (“casa”), marcado por la alegría (“patio”); donde pueda desarrollar todas sus potencialidades, adquiriendo nuevas habilidades (“escuela”) y camine siguiendo una clara propuesta de fe y construcción de su proyecto de vida. (“parroquia”).

A partir de esto, la UPS debe tratar de formular una respuesta adecuada a los desafíos de hoy. Examinar con prudencia los signos de los tiempos, valorar con cuidado las diversas opciones, y, poner por obra aquellas acciones que hacen presente a Don Bosco hoy y muestran fecundo el trabajo iniciado por él.

En consonancia con la misión, la UPS toma principalmente las referencias teórico-pedagógicas de la pedagogía crítica, el constructivismo y el aprendizaje cooperativo. La orientación de los procesos educativos al igual que las relaciones entre los actores de la comunidad académica universitaria salesiana se basan en la experiencia pedagógica que desarrolló Don Bosco como educador, por tanto, las teorías pedagógicas de referencia complementan y dialogan con el “Sistema Preventivo”.

La UPS adopta los fundamentos de la Pedagogía Crítica como opción de un sujeto transformador de la sociedad. Es un movimiento que “concibe la enseñanza como el proceso dirigido a la formación del hombre transformador de la realidad, atento a las situaciones de la escuela y de la sociedad, participe en la construcción de su sociedad, su cultura, su historia, a partir de la crítica, la dialéctica, la reflexión y la dialógica del proceso formativo” (Olmos de Montañez, 2008).

Los aportes de la Pedagogía Crítica que nutren nuestro modelo educativo son: la humanización, la reflexión crítica, la comunicación democrática y dialógica, la toma de conciencia y la formación de los educandos en busca de la emancipación y la transformación de la sociedad, la reconstrucción histórica, sociocultural y política (Camdepadrós & Pulido, 2009). En el contexto latinoamericano, los aportes de Freire plantean una “pedagogía que haga de la opresión y sus causas el objeto de reflexión de los oprimidos, de lo que resultará el compromiso necesario para su lucha por la liberación, en la cual esta pedagogía se hará y rehará” (Freire, 1969).

Los procesos educativo-formativos que se desarrollan en la UPS se basan en la Pedagogía Crítica, considerándolo como un marco epistemológico y didáctico valioso para nutrir la práctica de la docencia e investigación, con orientaciones actuales. Sabemos que el constructivismo adquiere sesgos diferentes en sus concepciones de acuerdo a los autores que se han identificado con este ámbito como Piaget (epistemología genética), Vigotsky (enfoque histórico-cultural), Ausubel (aprendizaje significativo) o Novak (aprender a aprender), entre otros.

El Constructivismo social es un referente fundamental en la Universidad, desde cuya concepción se considera el aprendizaje no sólo como una construcción individual en base de la estructuración de esquemas personales, sino que se reconoce en el aprendizaje el aporte social y cultural del contexto donde interactúa el sujeto.

El aprendizaje cooperativo se constituye como apoyo metodológico al socio-constructivismo, y se caracteriza por el trabajo conjunto como método de aprendizaje.

2.5. Desafíos de la UPS.

Considerando, el crecimiento de la educación superior en el sector público, la tendencia a una profundización de la crisis económica, las necesidades de los jóvenes para hacer frente a los nuevos contextos, las exigencias de calidad profesional de los mercados laborales y el incremento de la corrupción en la sociedad; los desafíos para la UPS son:

- Caminar hacia una Universidad flexible, descentralizada, interconectada con el mundo y la sociedad, que responda a las necesidades generadas en este nuevo contexto;
- Impulsar y fortalecer la educación en línea para responder a la demanda de nuevas formas de educación en ambientes virtuales;
- Fortalecer una oferta académica diversificada que responda en el corto plazo a las transformaciones que están ocurriendo en el mundo, con nuevas habilidades y destrezas, nuevas metodologías y métodos de aprendizaje, entre otras.
- Fortalecer la formación de profesionales con un amplio dominio de la ciencia y la técnica, críticos, innovadores, éticos, sensibles a la problemática global y nacional, capaces de responder a las exigencias de la sociedad y necesidades del país en un horizonte de transformación.
- Fortalecer la calidad de la educación que ofrece la UPS, así como el acceso, permanencia y graduación oportuna de sus estudiantes, especialmente de los jóvenes de los sectores populares.
- Armonizar las dimensiones de identidad salesiana, sostenibilidad y calidad en el desarrollo académico, en concordancia con el Modelo Educativo de la UPS.
- Fortalecer el modelo educativo orientado a promover la innovación, el emprendimiento, la investigación, la vinculación con la sociedad, el desarrollo de productos y proyectos en ambientes de su respectivo campo profesional.
- Priorizar líneas de investigación que contribuyan a la resolución de los problemas del país, articulada a la docencia y la vinculación con la sociedad, considerando las opciones salesianas.
- Promover el desarrollo humano de su comunidad universitaria en un marco de respeto, estabilidad y bienestar.
- Promover la evaluación permanente de los resultados de aprendizaje para el mejoramiento continuo del proceso educativo.
- Promover el diálogo-integración de ciencia, cultura y fe, en un ejercicio interdisciplinario, para contribuir a la construcción de una visión cada vez más integral de la vida.



CAPITULO III: MARCO DE ACCIÓN

En esta sección se presenta los propósitos declarados en la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la Universidad Politécnica Salesiana, en coherencia a su identidad, y en respuesta al contexto actual.

3.1. Misión.

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar “honrados ciudadanos y buenos cristianos”, con excelencia humana y académica, con capacidad investigativa e innovadora, que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional.

3.2. Visión.

Al 2023, la UPS es una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad en la academia y producción científica, por su responsabilidad social universitaria y por su capacidad de incidencia en la innovación, interculturalidad y el desarrollo.

3.3. Valores institucionales.

La comunidad educativa de la Universidad Politécnica Salesiana fiel a la misión y visión prioriza los siguientes valores:

- **Trascendencia:** Implica el respeto a la persona humana con su dignidad, derechos y sus valores trascendentales; el diálogo de las diversas disciplinas con la fe y la praxis religiosa.
- **Familiaridad.** Valor concebido como un estilo salesiano de interacción entre los integrantes de la comunidad universitaria, basado en el respeto, el afecto, la confianza, generosidad y la sencillez, con el propósito de animar a la comunidad universitaria en su proceso educativo.
- **Corresponsabilidad.** Principio que ubica a cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, como sujeto comprometido con el proyecto educativo institucional.

- **Solidaridad.** Cualidad que permite anteponer el bien común al interés particular, promoviendo la armonía de las personas, los colectivos sociales y la naturaleza.
- **Honestidad:** Cualidad que expresa la dimensión ética de la vida, en el ejercicio de la ciudadanía.

3.4. Cultura de Calidad.

Para la UPS, la calidad es la capacidad de generar propuestas para responder a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, en coherencia con los propósitos declarados en la misión y visión institucionales, a través del mejoramiento continuo de la docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión administrativa.

- El primer aspecto de calidad en la UPS, es el aseguramiento de la Misión, Visión y Líneas Estratégicas, a través de la evaluación estratégica y operativa como herramienta para el diagnóstico y el mejoramiento continuo.
- El segundo aspecto de calidad en la UPS, se refiere a la pertinencia y relevancia de los conocimientos, habilidades, destrezas y valores que los estudiantes adquieren en su proceso formativo, a la rigurosidad y seriedad en el proceso de adquisición de los aprendizajes para el ejercicio profesional.
- El tercer aspecto de calidad en la UPS, hace referencia al desarrollo, evaluación y mejora de procesos y actividades académicas y de apoyo a la academia, buscando alcanzar la solución de problemas sociales con estándares de excelencia.

La gestión interna de la UPS, permite la priorización de acciones que aportan al cumplimiento de la Misión y Visión institucionales y sugiere que la implementación de procesos orientados a la calidad, debe tener reducida repercusión en la economía de los estudiantes, quienes financian mayoritariamente el presupuesto universitario.

La UPS despliega estrategias de calidad sustentadas en la identidad propia de una institución universitaria salesiana, criterios de sostenibilidad y el enfoque del ciclo de mejora continua.

Internamente los elementos del ciclo de mejora continua de la UPS se los identifica como: la conducción de la estrategia de calidad, ejecución y control, medición de

resultados y permanente evaluación; y, el análisis situacional y retroalimentación en la planificación.

En el marco del aseguramiento de la calidad académica para el cumplimiento de la misión institucional, la Universidad Politécnica Salesiana con el direccionamiento del Consejo Superior prioriza: el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales, la ejecución de su planificación estratégica y operativa, afirma la sostenibilidad financiera desde la austeridad del proyecto salesiano a través de un manejo del gasto con alta eficiencia; y, se compromete a dar respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, asegurando una formación de calidad que busque la mejora continua y la excelencia, el trabajo con mística y compromiso, y la distribución transparente y socialmente responsable del presupuesto.

A partir de los elementos descritos en el marco de acción, se desarrolla el Plan Estratégico 2019-2023, el cual detalla las siguientes líneas estratégicas:

3.5. Líneas estratégicas.

3.5.1. Docencia.

Procesos formativos de calidad que responden a las expectativas y necesidades de la sociedad en lo humano y académico, orientados a la innovación y transformación del país.

3.5.2. Investigación.

Ciclos de valor de la investigación con identidad, calidad, sostenibilidad e innovadores, que contribuyan a la solución de problemas de desarrollo local y nacional y de los destinatarios preferenciales de la UPS.

3.5.3. Vinculación con la Sociedad.

Procesos de vinculación con la sociedad alineados a las necesidades de desarrollo local y nacional, de los destinatarios preferenciales de la UPS y de la Sociedad Salesiana.

3.5.4. Gestión e Identidad Salesiana.

Gestión y animación de calidad que contribuya al gobierno y animación de la UPS, desarrollo de la docencia, investigación y vinculación con la sociedad; en coherencia con la identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior.

3.6. Objetivos estratégicos por línea estratégica.

Para cada línea estratégica, se han definido los objetivos estratégicos que debe desarrollar la Universidad Politécnica Salesiana en el período 2019-2023.

Objetivos estratégicos de la Línea Docencia: Procesos formativos de calidad que responden a las expectativas y necesidades de la sociedad en lo humano y académico, orientados a la innovación y transformación del país.

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/meta	Intervenciones
<p>D.1. Mejorar el nivel de coherencia entre la identidad salesiana y el proceso formativo.</p> <p>Ref.: Cuadernos de Reflexión Universitaria N°18 y 19. Proyecto Orgánico Inspectorial. Objetivo 1 PND.</p>	<p>D.1.1. Fortalecer los procesos de formación fundamentados en los componentes de la identidad salesiana y las necesidades de la sociedad.</p>	<p>D.1.1.1. Al 2023, el 100% de estudiantes se benefician de procesos de formación en función de sus propias características, y capacidades, y las necesidades de la sociedad.</p> <p>D.1.1.2. Al 2020, el 100% de docentes participan de alguno de los procesos de formación permanentes para el mejoramiento continuo de su desempeño.</p>	<p>D.1.1.1.1. Promover procesos de acompañamiento al estilo salesiano, a los estudiantes de la UPS.</p> <p>D.1.1.1.2. Implementar estrategias de nivelación y refuerzo académico para los estudiantes.</p> <p>D.1.1.1.3. Fortalecer los claustros docentes.</p> <p>D.1.1.1.4. Fortalecer los grupos de innovación educativa.</p> <p>D.1.1.2.1. Fortalecer las capacidades de los docentes para comprender: las características y realidades de los estudiantes, y las necesidades de desarrollo.</p> <p>D.1.1.2.2. Fortalecer las capacidades del docente desde la perspectiva del Modelo Educativo Salesiano de la UPS.</p> <p>D.1.1.2.3. Fortalecer las capacidades del docente para el desarrollo de proyectos y productos.</p> <p>D.1.1.2.4. Fortalecer las capacidades docentes para la modalidad en línea.</p>

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/meta	Intervenciones
	<p>D.1.2. Fomentar en la oferta académica de la UPS, el proceso educativo basado en proyectos.</p>	<p>D.1.2.1. Al 2023, el 100% de Carreras de grado, implementan procesos de formación por proyectos.</p> <p>D.1.2.2. Al 2023, el 100% de los estudiantes son evaluados con base a un sistema de evaluación orientado al aprendizaje.</p>	<p>D.1.1.2.5. Potenciar capacidades de innovación y emprendimiento en los profesores de la UPS.</p> <p>D.1.1.2.6. Fortalecer las capacidades de diálogo de saberes en los profesores de la UPS.</p> <p>D.1.2.1.1. Dinamizar el currículo por nivel, en función de los proyectos y productos.</p> <p>D.1.2.1.2. Impulsar los centros docentes por nivel.</p> <p>D.1.2.1.3. Implementar proyectos y productos por nivel a través de centros y claustros docentes.</p> <p>D.1.2.2.1. Reformular el sistema de evaluación de los estudiantes, orientado a resultados de aprendizaje mediante proyectos y productos.</p> <p>D.1.2.2.2. Implementar el sistema de evaluación de los estudiantes, orientado a resultados de aprendizaje mediante proyectos y productos.</p>

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/meta	Intervenciones
	<p>D.1.3. Aplicar los principios del modelo educativo de la UPS en las funciones de Docencia, Investigación y Vinculación con la Sociedad.</p>	<p>D.1.3.1. Al 2023, el 100% de docentes desarrolla sus actividades de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, con sentido identitario en el marco del Modelo Educativo de la UPS.</p>	<p>D.1.3.1.1. Potenciar la interrelación de los grupos de investigación, innovación educativa y claustros docentes a través de dominios o subáreas del conocimiento.</p> <p>D.1.3.1.2. Impulsar el desarrollo de proyectos conjuntos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, orientados a la solución de problemas sociales y el fortalecimiento de la identidad institucional (Educativo Pastoral); desde los dominios o subáreas del conocimiento.</p>
			<p>D.2.1.1.1. Gestionar mecanismos de financiamiento para la inclusión de jóvenes de los sectores populares a las Carreras de grado, en cada Sede.</p>
		<p>D.2.1.1. Al 2023, la UPS ha implementado al menos un mecanismo de financiamiento que favorece la inclusión de estudiantes provenientes de sectores populares en programas de grado y formación continua.</p>	<p>D.2.1.1.2. Gestionar proyectos inclusivos para la certificación en competencias, a personas de los sectores populares o con discapacidad.</p>
			<p>D.2.1.1.3. Incluir en la oferta académica de grado modalidad presencial, asignaturas en modalidad en línea.</p>

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/meta	Intervenciones
<p>D.2. Fortalecer la oferta académica de grado y posgrado en función de las necesidades de desarrollo local y nacional.</p> <p>Ref.: Cuaderno de Reflexión N° 19. Objetivo 1, 2 y 7 PND.</p>	<p>D.2.1. Ampliar y/o reducir la oferta académica de grado y posgrado, de acuerdo a las necesidades de: modalidad de estudio, desarrollo de la ciencia, la sociedad, y, de los destinatarios preferenciales de la UPS.</p>	<p>D.2.1.2. Al 2023, el 100% de la oferta académica de grado y posgrado, se encuentra actualizada y mantiene la pertinencia en función de las necesidades de desarrollo local y nacional.</p>	<p>D.2.1.1.4. Gestionar mecanismos de titulación y certificación para favorecer los estudios académicos y la formación en la modalidad en línea.</p> <p>D.2.1.2.1. Mantener actualizada la oferta de grado y posgrado, en función de la modalidad de estudio y las necesidades de desarrollo local y nacional.</p> <p>D.2.1.3.1. Diseñar un plan para implementar la oferta académica de grado y posgrado, en la modalidad en línea.</p> <p>D.2.1.3.2. Implementar la infraestructura tecnológica requerida para la modalidad en línea.</p> <p>D.2.1.3.3. Desarrollar recursos pedagógicos necesarios para la modalidad en línea.</p> <p>D.2.1.3.4. Diversificar la oferta académica de grado y posgrado, en la modalidad en línea.</p>
	<p>D.2.2. Promover el uso de los resultados de los proyectos de investigación y la vinculación con la sociedad en el proceso formativo.</p>	<p>D.2.1.3. Al 2019, la oferta académica de modalidad en línea, cuenta con docentes formados para esa modalidad, y recursos e infraestructura pertinente.</p>	<p>D.2.2.1.1. Implementar mecanismos para la inclusión de los resultados de investigación y vinculación con la sociedad a las disciplinas y asignaturas como recursos de aprendizaje.</p>

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/meta	Intervenciones
<p>D.3. Potenciar la innovación y el emprendimiento en los estudiantes.</p> <p>Ref.: Objetivo 2 PND.</p>	<p>D.3.1. Promover entornos adecuados para la innovación y emprendimiento, en la planificación curricular.</p>	<p>D.3.1.1. Al 2023, el 100% de la oferta académica incorpora proyectos de innovación y emprendimiento, para el desarrollo del proceso formativo.</p>	<p>D.3.1.1.1. Promover el aprendizaje basado en proyectos y resolución de problemas.</p> <p>D.3.1.1.2. Fomentar en cada una de las Carreras, espacios de innovación y emprendimiento para los estudiantes.</p>
	<p>D.3.2. Transformar los espacios de docencia en ambientes de innovación y emprendimiento, que potencien la creatividad en profesores y estudiantes.</p>	<p>D.3.2.1. Al 2023, el 100% de espacios físicos de la UPS son optimizados y se incorporan a nuevos modelos de uso para el desarrollo de proyectos interdisciplinarios, de innovación y emprendimiento en cada Sede.</p>	<p>D.3.2.1.1. Incorporar nuevos modelos de uso de los espacios físicos para favorecer el aprendizaje.</p> <p>D.3.2.1.2. Implementar un plan de optimización de espacios adecuados a la innovación y emprendimiento.</p>

Objetivos estratégicos de la Línea Investigación: Ciclos de valor de la investigación con identidad, calidad, sostenibilidad e innovadores, que contribuyan a la solución de problemas de desarrollo local y nacional, y de los destinatarios preferenciales de la UPS.

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/meta	Intervenciones
	<p>I.1.1. Promover en los proyectos del ecosistema de investigación, la innovación, emprendimiento, pertinencia, relevancia y la contribución de soluciones a problemas de desarrollo local y nacional.</p>	<p>I.1.1.1. A partir del año 2020, todos los campus de la UPS cuentan con ambientes apropiados para potenciar las capacidades de las personas y el desarrollo del conocimiento.</p>	<p>I.1.1.1.1. Implementar ambientes propicios para potenciar la generación de ciclos de valor en la investigación innovación y emprendimiento.</p>
			<p>I.1.1.1.2. Generar las condiciones necesarias para que el emprendimiento económico y social sea un catalizador de la investigación e innovación.</p>
		<p>I.1.1.2. A partir del 2019, se incrementa anualmente en 20%, el número de estudiantes que participan activamente en el ecosistema de innovación y emprendimiento StartUPS, con relación al año 2018.</p>	<p>I.1.1.2.1. Analizar la gestión e impacto del ecosistema de innovación y emprendimiento StartUPS de la UPS.</p>
			<p>I.1.1.2.2. Impulsar el desarrollo de eventos del ciclo de valor del ecosistema de innovación y emprendimiento StartUPS.</p>
<p>I.1.2. Promover procesos de investigación, innovación y emprendimiento, a través de ciclos de valor.</p>		<p>I.1.2.1. A partir del año 2019, se identifica el valor generado del 100% de grupos de investigación.</p>	<p>I.1.2.1.1. Implementar un sistema anual de evaluación participativa que genere un ciclo de mejora en los grupos de investigación.</p>

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/meta	Intervenciones
<p>I.1. Potenciar el ecosistema de investigación.</p> <p>Ref.: Objetivo 5 PND.</p>	<p>I.1.3. Reforzar la cultura organizacional del ecosistema de investigación, innovación y emprendimiento desde la perspectiva del bien común, para la gestión de los recursos comunes.</p>	<p>I.1.3.1. Al 2020, el 100% de los grupos tienen plena conciencia de su rol de apropiación-provisión con respecto a los recursos de uso común.</p>	<p>I.1.3.1.1. Reforzar las acciones de la estructura organizacional para la gestión de los recursos de uso común de la investigación.</p>
<p>I.1.4. Fortalecer el monitoreo, la gestión y evaluación del conocimiento producido en investigación, innovación y emprendimiento, a través del sistema CREAMINKA².</p>	<p>I.1.4. Fortalecer el monitoreo, la gestión y evaluación del conocimiento producido en investigación, innovación y emprendimiento, a través del sistema CREAMINKA².</p>	<p>I.1.4.1. Al 2021, el ecosistema de investigación, innovación y emprendimiento es evaluado en su totalidad con el sistema CREAMINKA.</p>	<p>I.1.4.1.1. Implementar el sistema CREAMINKA sobre los resultados de la investigación, considerando: la cultura de investigación (investigadores: profesores y estudiantes), la transferencia de conocimientos, internacionalización, involucramiento regional (pertinencia y relevancia al contexto social), y vinculación de las TIC.</p> <p>I.1.4.1.2. Definir y actualizar las líneas de investigación de la UPS a través de un análisis permanente de los resultados de investigación, en pertinencia al contexto social, la identidad de la UPS, y que aporten al desarrollo de la oferta académica.</p> <p>I.1.4.1.3. Mejorar la relación entre los proyectos de investigación y la vinculación con la sociedad.</p>

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/meta	Intervenciones
<p>I.2. Integrar el diálogo de saberes en los procesos de investigación.</p> <p>Ref.: Objetivo 2 PND.</p>	<p>I.2.1. Promover el conocimiento de los saberes ancestrales en la comunidad universitaria de la UPS.</p>	<p>I.2.1.1. Al 2023, al menos el 5% de integrantes de la comunidad universitaria ha participado en espacios de diálogo y reflexión sobre los saberes ancestrales.</p>	<p>I.2.1.1.1. Generar espacios de debate y reflexión sobre los saberes ancestrales, en la comunidad investigadora de la UPS.</p>
	<p>I.2.2. Integrar el diálogo de saberes entre ciencia, cultura y fe, en el desarrollo de los proyectos de investigación.</p>	<p>I.2.2.1. Al 2020, el 100% de integrantes de los grupos de investigación conocen los resultados de los proyectos que trabajan con saberes ancestrales.</p>	<p>I.2.2.1.1. Implementar espacios de divulgación de los resultados de los grupos de investigación que trabajan proyectos con saberes ancestrales.</p> <p>I.2.2.1.2. Implementar proyectos de investigación que incorporen el diálogo de saberes ancestrales.</p>

Objetivos estratégicos de la Línea Vinculación con la Sociedad: Procesos de vinculación con la sociedad alineados a las necesidades de desarrollo local y nacional, de los destinatarios preferenciales de la UPS y de la Sociedad Salesiana.

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/meta	Intervenciones
<p>V.1. Potenciar los procesos de vinculación con la sociedad desde la perspectiva de identidad, calidad y sostenibilidad.</p> <p>Ref.: Cuadernos de Reflexión Universitaria N° 18 y 19. Proyecto Orgánico Inspectorial. Objetivo 2 PND.</p>	<p>V.1.1. Impulsar programas y proyectos de vinculación con la sociedad en función de las necesidades de desarrollo local y nacional.</p>	<p>V.1.1.1. Al 2023, el 100% de proyectos de vinculación con la sociedad se desarrollan en función de las necesidades de desarrollo local y nacional.</p>	<p>V.1.1.1.1. Analizar el impacto de los resultados del Plan Integrado de Vinculación con la Sociedad 2016-2018.</p> <p>V.1.1.1.2. Implementar el plan de vinculación con la sociedad 2019-2023, con base a la oferta académica y a las necesidades de desarrollo local y nacional, desde la perspectiva de identidad, calidad y sostenibilidad.</p> <p>V.1.1.1.3. Promover encuentros y alianzas estratégicas con: el sector productivo, sector público, sociedad civil, comunidades y pueblos.</p>
	<p>V.1.2. Fomentar el desarrollo humano y social de los destinatarios preferenciales de la UPS.</p>	<p>V.1.2.1. A partir de enero del 2021, el 100% de los programas de desarrollo humano y social en comunidades preferenciales de la UPS, que ejecuta la Pastoral Universitaria, están articulados con la Vinculación con la Sociedad e Investigación.</p>	<p>V.1.2.1.1. Desarrollar alternativas que aporten a la solución de los problemas de desarrollo humano y social en comunidades de los destinatarios preferenciales de la UPS, a través de proyectos articulados por: Pastoral Universitaria, Vinculación con la Sociedad e Investigación.</p>

Objetivos estratégicos de la Línea Gestión e Identidad Salesiana: Gestión y animación de calidad que contribuya al gobierno y animación de la UPS, desarrollo de la docencia, investigación y vinculación con la sociedad; en coherencia con la identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior.

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/meta	Intervenciones
<p>G.1. Reforzar la identidad salesiana en la Gestión Universitaria centrada en el estudiante.</p> <p>Ref.: Cuadernos de Reflexión N°18 y 19. Proyecto Educativo Pastoral Salesiano Inspectorial. Objetivo 1 PND.</p>	<p>G.1.1. Promover la formación permanente de los miembros de la UPS (colaboradores corresponsables) en principios y valores de la identidad salesiana.</p> <p>G.1.2. Fortalecer el ambiente organizacional de identidad, calidad y sostenibilidad, que posibilite el desarrollo personal y humano de los miembros de la UPS (colaboradores corresponsables).</p>	<p>G.1.1.1. Al 2023, el 100% de miembros de la UPS (colaboradores corresponsables) aplica los criterios de identidad en sus procesos formativos identitarios salesianos.</p> <p>G.1.2.1. Al 2023, el 100% de actividades de los miembros de la UPS (colaboradores corresponsables) se asignan con base a los criterios de identidad, calidad y sostenibilidad.</p>	<p>G.1.1.1.1. Sostener y mejorar el proceso de formación permanente sobre identidad salesiana, en los miembros de la UPS (colaboradores corresponsables) a partir de su ingreso.</p> <p>G.1.1.1.2. Incorporar el análisis de la identidad salesiana, al proceso de autoevaluación institucional.</p> <p>G.1.2.1.1. Adecuar las políticas de la UPS, para facilitar el desarrollo del ambiente organizacional con criterios de identidad, calidad y sostenibilidad.</p> <p>G.1.2.1.2. Implementar procesos de acompañamiento a los miembros de la UPS (colaboradores corresponsables).</p> <p>G.1.2.1.3. Aumentar la participación de miembros de la UPS (colaboradores corresponsables) en actividades de gestión, para consolidar instancias universitarias.</p>

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/meta	Intervenciones
<p>G.2. Fortalecer la comunicación organizacional de la UPS, en función de los destinatarios.</p>	<p>G.2.1. Establecer estrategias comunicacionales que consideren la diversidad de destinatarios.</p>	<p>G.2.1.1. Al 2023, la comunicación es pertinente a cada grupo de integrantes de la comunidad universitaria.</p>	<p>G.2.1.1.1. Mejorar los flujos de información y comunicación interna y externa de la UPS.</p> <p>G.2.1.1.2. Mejorar la difusión interna y externa de la información de actividades realizadas en la UPS.</p> <p>G.2.1.1.3. Implementar nuevos servicios y aplicaciones comunicacionales basados en las TIC.</p>
<p>G.3. Fortalecer la identidad educativa pastoral en la Universidad Politécnica Salesiana.</p> <p>Ref.: Cuadernos de Reflexión N°18 y 19. Proyecto Orgánico Inspectorial. Proyecto Educativo Pastoral Salesiano Inspectorial. Objetivo 1 y 2 PND.</p>	<p>G.3.1. Promover las relaciones interpersonales de los jóvenes a través de la experiencia asociativa. Ref. Cuaderno reflexión 18 - 2017. Proyecto Orgánico Inspectorial.</p> <p>G.3.2. Experimentar la dimensión social y política fundamentada en la fe, favoreciendo una cultura del servicio, respeto, cercanía con el otro y encuentro intercultural.</p>	<p>G.3.1.1. A partir del año 2020, el 100% de grupos ASU promueven las relaciones interpersonales, la dimensión social y política, los derechos humanos y el pensamiento crítico, de los jóvenes a través de la experiencia asociativa.</p> <p>G.3.2.1. Al 2023, la pastoral universitaria amplía en 5% el porcentaje de estudiantes que acceden a servicios estudiantiles, con relación al año 2019.</p>	<p>G.3.1.1.1. Realizar el acompañamiento y formación salesiana a los grupos ASU.</p> <p>G.3.1.1.2. Desarrollar jornadas de integración y formación a los ASU.</p> <p>G.3.2.1.1. Ampliar el número de estudiantes que se benefician de los servicios que brinda la pastoral universitaria.</p>

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Resultado/meta	Intervenciones
<p>G.4. Impulsar las culturas de convivencia universitaria y mejoramiento continuo con los criterios de: identidad, calidad y sostenibilidad.</p> <p>Ref.: Cuadernos de Reflexión Universitaria N° 18 y 19. Objetivo 8 PND.</p>	<p>G.4.1. Reforzar el ambiente de familiaridad e interculturalidad en los integrantes de la comunidad universitaria.</p> <p>G.4.2. Reforzar el mejoramiento continuo en los procesos académicos, investigativos, y de gestión de la UPS.</p>	<p>G.4.1.1. Al 2023, las relaciones de familiaridad e interculturalidad entre los miembros de la comunidad universitaria, es satisfactoria.</p> <p>G.4.2.1. A partir del año 2021, el 100% de los estudiantes y miembros de la UPS (colaboradores corresponsables) son beneficiarios de servicios de calidad en el marco de la cultura de mejoramiento continuo.</p>	<p>G.4.1.1.1. Promover momentos que favorezcan el ambiente de relaciones de familiaridad e interculturalidad al estilo del oratorio salesiano.</p> <p>G.4.2.1.1. Realizar el proceso de evaluación institucional y de la oferta académica.</p> <p>G.4.2.1.2. Implementar acciones de mejoramiento continuo en función de los resultados de la autoevaluación institucional</p> <p>G.4.2.1.3. Implementar mejoras en la atención de los miembros de la UPS (colaboradores corresponsables) a estudiantes y público en general, en las instalaciones de la UPS.</p>

Referencias:

- Agudelo, N. (2016). Editorial la crisis ecológica global: consideraciones preliminares. *Luna Azul*, (43), 1–14. <https://doi.org/10.17151/luaz.2016.43.1>
- Apolo, E. (2016). Relectura del Sistema Preventivo de Don Bosco. *Revista Ciencias de La Educación*, (35), 57–77.
- Arencibia, S. (2017). Globalización y desarrollo local. El papel de las cadenas globales de valor en la inserción externa. *Economía Y Desarrollo*, 158(1), 106–115. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/4255/425553381008.pdf>
- Aristóteles, A., María, M., & others. (1970). *Ética a {Nicómaco}*.
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire*. Fayard Paris.
- Camdepadrós, R., & Pulido, C. (2009). La sociología de la educación desde la pedagogía crítica. *Teoría de La Educación. Educación Y Cultura En La Sociedad de La Información*, 10(3), 56–73. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/2010/201014898004.pdf>
- Cárdenas, J. (n.d.). *Congreso nacional pedagogía de Don Bosco*. Quito.
- de Córdoba, F. U. (1918). La {Juventud} {Argentina} de {Córdoba} a los {Hombres} {Libres} de {Sudamérica}. *Manifiesto Liminar*”) En: *La Gaceta Universitaria. Órgano de La Federación Universitaria de Córdoba, Edición Extraordinaria, 1*.
- Drucker, P. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing economy*. New York: HarperRow.
- Freire, P. (1969). Pedagogía del oprimido. Retrieved from <http://www.servicioskoinonia.org/biblioteca/general/FreirePedagogiadeloOprimido.pdf>
- Hegel, G. W. F. (2012). *Principios de la filosofía del derecho*. Sudamericana.
- Herrán, J., Salgado, J. P., Juncosa, J., Fernando, S., Torres, Á., Romero, L., ... Carrera, P. (2018). *La universidad: un recurso de uso común*. Quito: Abya Yala.
- Humboldt, W. von. (2002). Los límites de la acción del {Estado}. *Estudo Preliminar Joaquín Abellán*. Madrid: Tecnos.
- IUS. (2013). Políticas 2012-2016. Roma: Instituciones Salesianas de Educación Superior.
- Juan Pablo II. (1988). *Ivenum Patris*. Retrieved from https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/letters/1988/documents/hf_jp-ii_let_19880131_ivenum-patris.pdf
- Ladrière, J. (1986). Scientific and {Ethical} {Rationality}. *Studies in Logic and the Foundations of Mathematics*, 114, 699–710.
- Löwith, K. (1968). *De {Hegel} a {Nietzsche}: la quiebra revolucionaria del pensamiento en el siglo {XIX}*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- M. Bricall, J. (2000). *Conferencia de {Rectores} de las {Universidades} españolas ({CRUE})*.
- Morín, E., & Le Moigne, J. L. (2006). Inteligencia de la {Complejidad} {Epistemología} y {Pragmática}. Ediciones de l'aube.
- Nussbaum, M., & Sen, A. (2009). *The Quality of Life*. Oxford: Oxford University Press.
- Olmos de Montañez, O. (2008). La pedagogía crítica y la interdisciplinariedad en la formación del docente. Caso venezolano. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 9(1), 155–177. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/410/41011135008.pdf>

- Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *Transnational Corporations Review*, 2(2), 1–12.
- Papa Francisco. (2014). Discurso del Santo Padre Francisco al Parlamento Europeo.
- Parga, J. S. (2003). *La docencia universitaria: {Para} un manifiesto antipedagógico*. Editorial Abya Yala.
- Peraza, F. (2011). *Acompañamiento y Paternidad espiritual en San Juan Bosco*. Quito: Editorial CCS.
- Redon Pantoja, S. (2009). Auto evaluación institucional y acreditación como aseguramiento de la calidad de la educación: {Implicancias} teóricas y prácticas. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 35(2), 269–284.
- Ribeiro, D. (1971). *La universidad latinoamericana*. Editorial Universitaria.
- S.S Juan Pablo II. (1989). Constitución Apostólica del Sumo Pontífice Juan Pablo II sobre las Universidades Católicas. Roma: Libreria Editrice Vaticana.
- Sen, A. (2009). Capability: Reach and Limit. In *Global Society: Reach and Limits of the Capability Approach* (pp. 15–28). Milan: Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.
- Sevilla, S. (2009). Hegel y los orígenes de la universidad contemporánea desde su crisis actual. In *Filosofía para la universidad, filosofía contra la universidad:(de {Kant} a {Nietzsche})* (pp. 233–251). Instituto Antonio de Nebrija de Estudios sobre la Universidad.
- UN. (2017). UN Climate change. Annual report 2017. Retrieved from https://unfccc.int/sites/default/files/resource/UNClimateChange_annualreport2017_final.pdf
- UNESCO. (2007). *Informe {Mundial} de la {UNESCO}: {Hacia} las {Sociedades} del {Conocimiento}*. UNESCO París.
- Universidad Politécnica Salesiana. (2007). *I Congreso Internacional. Universidad, desarrollo y cooperación*. Cuenca.
- Universidad Politécnica Salesiana. (2009). *II Congreso Internacional. Universidad, desarrollo y cooperación*. Cuenca.
- Universidad Politécnica Salesiana. (2015). *Congreso Internacional: Investigación, Producción Científica y Editorial Universitaria*. Quito.
- Universidad Politécnica Salesiana. (2016). *Congreso: “Buenos ciudadanos y el futuro de la preventividad”*. Quito.
- Universidad Politécnica Salesiana. (2018). *Congreso de Educación Salesiana: El Modelo Pedagógico Salesiano*. Quito.
- UPS, U. P. S. (2014). *Carta de Navegación*. Cuenca, Ecuador. Retrieved from <http://www.ups.edu.ec/documents/10184/14643/Carta+de+Navegación+2014+-+2018/54a45b43-464f-4c6f-a9fe-3aa1c4a117b3>
- Weber, M., Gerth, H., & Mills, C. (1982). *Ensayos de Sociología*.

Anexo 1.

METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – CARTA DE NAVEGACIÓN UPS 2019 - 2023.

En la Universidad Politécnica Salesiana, el mejoramiento continuo es un reto de calidad asumido por la comunidad universitaria con corresponsabilidad y en todos sus ámbitos; se expresa en la estructuración de su planificación, el proceso de acompañamiento a la ejecución, el análisis de los resultados y la retroalimentación, dentro del ciclo de mejora continua.

La metodología aplicada para la elaboración del Plan Estratégico Institucional – Carta de Navegación 2019-2023 es la siguiente:

Como primer paso se estableció una agenda de trabajo aprobada¹ por la Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación (UPEA), que se desarrolla en las siguientes fases: diagnóstico institucional, análisis del marco contextual, desafíos, análisis de la misión y visión, definición de líneas estratégicas, objetivos estratégicos e intervenciones (tabla 1).

Tabla 1. Agenda de elaboración del Plan Estratégico - Carta de Navegación 2019 - 2023

FASE	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	
Autoevaluación institucional	Plan de autoevaluación	ST PEA	
	Proceso comunicacional	ST PEA	
	Definir el modelo de autoevaluación	ST PEA	
	Elaborar instrumentos	ST PEA	
	Análisis situacional	Política de calidad	Rector - Vicerrectores
		Análisis del cumplimiento de la misión y visión (operacionalización)	Definir comisión (representantes de las funciones docencia, vinculación, investigación y gestión administrativa)
		Análisis del cumplimiento del plan estratégico actual	
		FODA, PESTA	
	Análisis de los Stakeholders		
	Aplicación del modelo de autoevaluación	Revisión de evidencias (por muestreo)	CGEI Comités de Evaluación Interna de Sede
		Estado de indicadores	CGEI Comités de Evaluación Interna de Sede
	Informe de autoevaluación	Informe preliminar con fortalezas y debilidades	Comisión por definir
Socialización y recolección de aportes			
Redacción y aprobación del informe final			

¹ RESOLUCIÓN N° 004-01-2018-02-05: Aprobar la agenda de trabajo para la elaboración del Plan Estratégico – Carta de Navegación de la UPS 2019 – 2023.

FASE	ACTIVIDAD		PARTICIPANTES
Marco Contextual	Análisis de la UPS en el contexto global y latinoamericano	Oportunidades y amenazas	Comisión por definir
	Análisis de la UPS en el contexto nacional		
	Análisis de la UPS en el contexto de la Identidad de las IUS		
	Análisis de la UPS en el contexto del modelo educativo		
Desafíos	Retos UPS		Rector, Vicerrectores, UPEA
Revisión líneas estrategias	Líneas estratégicas		Definir comisión (representantes de las funciones docencia, vinculación, investigación y gestión administrativa)
Definición de estrategias y objetivos estratégicos	Estrategias y objetivos estratégicos		
Aprobación	UPEA		UPEA
	Consejo Superior		Consejo Superior

En la elaboración del Plan Estratégico - Carta de Navegación 2019 – 2023, intervinieron activamente diversos actores internos y externos como garantía de participación y representación en: instrumentalización de estrategias consensuadas, definición de objetivos aplicables e intervenciones como base para la planificación, todo el proceso desarrollado en el marco de la identidad salesiana, y de los objetivos misionales.

La tarea de análisis situacional y recepción de propuestas se realizó a colaboradores de nivel operativo y medio, la sistematización y consolidación fue revisada y aprobada por la alta dirección de la Universidad, correspondiendo a un enfoque de abajo hacia arriba.

La primera fase del proceso de elaboración del Plan Estratégico, se resume en la elaboración del diagnóstico institucional, que conlleva las siguientes actividades:

1. **Autoevaluación institucional**, comprende: el análisis del cumplimiento de la misión y visión (operacionalización), evaluación de la ejecución del plan estratégico UPS 2014-2018, análisis de involucrados (stakeholders), análisis PESTA y análisis FODA.

A través de un modelo multicriterial enfocado al análisis del “entorno de aprendizaje”, que consiste en realizar un estudio situacional de la UPS en los siguientes criterios: la academia (personal docente, su titulación, dedicación y titularidad), infraestructura (aulas, laboratorios, internet, espacios de bienestar, espacios para docentes), organización y gestión (planificación, gestión de la calidad), vinculación con la sociedad, investigación, permanencia y titulación de los estudiantes, e identidad institucional.

En esta primera fase se destaca el análisis de la identidad salesiana en la UPS, a través de la técnica de grupos focales, con la intervención de estudiantes, profesores y personal administrativo en las tres Sedes, en 9 grupos y la participación aproximada de 90 personas. Resultado de este primer examen se establecen fortalezas y debilidades institucionales internas, que se relacionan de manera directa con la misión y visión.

El análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental aplicado, permitió determinar las amenazas y oportunidades que afectan directa e indirectamente en el desarrollo institucional de la UPS.

El análisis FODA cruzado de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades recolectadas, fueron revisadas por la Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación. Posteriormente los Vicerrectorados Docente, Investigación, Posgrado, y los Vicerrectorados de Sede en conjunto con las Direcciones de Carrera y Direcciones Técnicas, plantearon un conjunto de estrategias para ser consideradas en el Plan Estratégico Institucional.

- 2. Definición del marco contextual e Identidad de la UPS**, que contiene el análisis de la UPS en el contexto global y latinoamericano, contexto nacional, contexto de la identidad de las IUS, y el contexto del modelo pedagógico salesiano. Desafíos de la UPS y marco de acción.

La comisión que acompaña en la estructuración del Plan Estratégico, con base en el análisis PESTA, describe a la UPS en el contexto global, latinoamericano, nacional y desarrolla su propuesta de identidad salesiana tomando como referencia: el Proyecto Orgánico Inspectorial (POI), el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano Inspectorial (PEPSI), el Cuadro de Referencia de la Pastoral Juvenil Salesiana, Cuadernos de Reflexión Universitaria 18 y 19 (relacionados a la Pastoral de la UPS, e Identidad Institucional), el Plan Nacional de Desarrollo, e informes sobre tendencias en educación superior, características generacionales de los jóvenes, Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros.

- 3. Estructura del marco de acción**, que comprende: el análisis de la Misión y Visión, definición de líneas y objetivos estratégicos, resultados meta, intervenciones y responsables.

Se ha actualizado la Misión y Visión, y se incorporan los valores institucionales y la cultura de calidad.

Una comisión de trabajo realizó la sistematización de las propuestas, la revisión de la misión y visión institucional, y definición de líneas estratégicas, objetivos estratégicos, resultados/meta e intervenciones, que fueron analizadas con los Directores de Área del Conocimiento y los Vicerrectores de Investigación y Docente.

Con relación a las estrategias planteadas, se da un enfoque transversal de la identidad salesiana, y una orientación hacia el mejoramiento continuo en los procesos que se ejecutan en la Universidad, teniendo en cuenta la recomendación de las IUS de realizar acciones con calidad, identidad y sostenibilidad.

Todo el proceso ha sido participativo, y ha involucrado de forma directa a través de reuniones y talleres de trabajo llevadas a cabo por la ST PEA, más de 180 personas entre directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y representantes de organismos privados con los que la UPS tiene relación, sin considerar las sesiones de trabajo realizadas por cada sede. Las fases de este proceso fueron coordinadas y lideradas por la Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación.

Anexo 2.

Listado de participantes en el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional – Carta de Navegación 2019-2023.

Adriana Alarcón	Diego Peñaloza
Alex Parra	Edgar Mora
Alexandra Chávez	Edgar Tello
Alexandra Pazmiño	Eduardo Araque
Ana Ma. Garzón	Eduardo Espinoza
Andrea Plaza	Elena Pérez
Andrea Solórzano	Eliana Tapia
Andrés Astudillo	Ernesto Delgado
Andrés Bayolo	Esteban Inga
Ángel Paucar	Estefanía Quilambaqui
Ángela Flores	Eugenia Acosta
Armando Romero	Fabián Villacrés
Bernardo Salgado	Fabrizio Espinoza
Bertha Tacuri	Fabrizio González
Blas Garzón	Fátima Vásconez
Carmita Bravo	Félix Mendoza
Carmen Álvarez	Fernanda Guevara
César Banegas	Fernando Moscoso
César Vásquez	Fernando Pesántez
Christian Benavides	Fernando Urgilés
Cristian Díaz	Francisco Sánchez
Cristian García	Freddy Araque
Cristian Guachilema	Gabriela Cevallos
Dalton Orellana	Galo Granda
Damián Páez	Gary Ampuño
Darío Aimara	Germán Arévalo
Darío Huilcapi	Germán Parra
Dayanara Alcívar	Gilberto Brito
Deicy Cusme	Gino Grondona
Denisse Ortiz	Gioconda Beltrán
Diana Arce	Gladys Aymacaña
Diana Calero	Gloria Aguilar
Diana Calle	Grace Moreano
Diego Chacón	Guido Aguilar

**Listado de participantes en el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional –
Carta de Navegación 2019-2023.**

Guillermo Pillajo	Katherine Iturralde
Irene Lema	Katiusca Flores
Isabel Carpio	Ketty Pareja
Iván Donoso	Kimberlin Wang
Jaime Abril	Leonardo Pacheco
Janeth Flores	Lina Moreno
Janss Beltrán	Lorena Cañizares
Javier Herrán	Lorena Fernández
Javier Méndez	Luis Álvarez
Javier Ortiz	Luis Caamaño
Javier Vázquez	Luis Cadme
Javier Zamora	Luis Garzón
Jéssica Guamán	Luis Tobar
John Morales	Marco Amaya
Jorge Altamirano	Marco Carpio
Jorge Arce	Marcos Moreira
Jorge Fariño	María Barros
Jorge Galán	Ma. José Boada
Jorge García	María Ramírez
Jorge Rengel	María Soria
Jorge Rojas	María Tocachi
José Juncosa	Mariana Carrillo
Juan Carlos Padilla	Mario Olivo
Juan Carlos Sánchez	Martha Yanqui
Juan González	Mauricio Suárez
Juan Moreno	Mercedes Zapata
Juan Pablo Salgado	Michael Cedillo
Juan Pablo Vásquez	Michelle Mero
Julio Cevallos	Milton Cerda
Julio Chuqui	Milton Ruiz
Julio Jaramillo	Miryam Loayza

**Listado de participantes en el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional –
Carta de Navegación 2019-2023.**

Mitzy Mariño	René Ávila
Mónica Castro	Robert García
Mónica Ruiz	Roberto Rangel
Nancy Bastidas	Romel Rodas
Nancy Cali	Ronal Ludeña
Nancy Chumbay	Ronald Álvarez
Nátaly Campos	Rosa Iza
Nelson Rueda	Rubén Bravo
Olmedo Guerra	Saúl Ortiz
Pablo Arévalo	Sebastián Granda
Pablo Farfán	Soledad Aguiño
Pablo Muy	Sonia Guaño
Pablo Ortiz	Susana Lam
Pablo Torres	Tamara Asqui
Pamela Jiménez	Tania Chicaiza
Paola Carrera	Tatiana Andrade
Paola Ortiz	Tatiana Cárdenas
Patricia Orellana	Verónica Loor
Patricia Pérez	Verónica Zhingre
Patricio Benavides	Vicente Avilés
Patricio Garnica	Vicente Mejía
Patsy Prieto	Vicente Peñaranda
Paúl Flores	Víctor Huilcapi
Paulo González	Viviana Montalvo
Pedro Orellana	Walter Márquez
Piedad Carrión	Walter Orozco
Pilar Morquecho	Wendy Perugachi
Rafaella Tabango	William Freire
Ramón Pérez	Wilma Mena
Raquel Jara	Wilson Chuchuca
Raúl Álvarez	Xavier Merchán

