



**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 – 2027  
¡CONSTRUYENDO JUNTOS NUESTRO FUTURO!**

## **Autoridades Institucionales**

Jose A. Hazim Torres, Rector

Richard Peguero, Vicerrector Ejecutivo

Ambar Zorrilla, Vicerrectora Académica

Ninoshka Gonzalez Hazim, Vicerrectora de postgrado

Elizabeth Reyes, Vicerrectora de Servicios estudiantiles y comunicaciones

George Bournigal, Vicerrector Administrativo

## **Equipo de Planificación Estratégica Institucional**

Sandra Olaya Barbosa

Elver Alfonso Bermeo

### **Con la colaboración de:**

Prianna Marie Souffron Bastardo

Vicmairy Glass Allen

Lisaury Morla

Kelly Acosta Murcia

Domingo Esteban Vásquez (Fotografía y videos)

### **Consultores externos invitados:**

Jeannette Vélez Ramirez

**Redacción:** Sandra Olaya Barbosa

### **Agradecimiento especial:**

*A todos los actores claves de nuestra institución que le dieron vida a esta estrategia con sus ideas, entusiasmo y dedicación en la etapa de diagnóstico participativo y en la articulación de la visión institucional en cada una de sus áreas:*

*Estudiantes*

*Decanos y directores académicos*

*Docentes, investigadores*

*y coordinadores académicos*

*Directores de área y personal administrativo*

*Con ustedes*

***¡Construimos juntos nuestro futuro!***

## CONTENIDO

<b>QUIÉNES SOMOS</b> .....	<b>5</b>
<b>Nuestra historia</b> .....	<b>5</b>
<b>Propósito mayor</b> .....	<b>6</b>
<b>Visión</b> .....	<b>6</b>
<b>Misión</b> .....	<b>6</b>
<b>Principios</b> .....	<b>7</b>
<b>Filosofía institucional</b> .....	<b>7</b>
<b>PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PEI UCE 2023 - 2027</b> .....	<b>8</b>
<b>Pilares para la construcción del PEI</b> .....	<b>8</b>
Pilar uno: construcción de línea de base estadística .....	9
Pilar dos: proceso participativo y consensuado de los actores de la institución .....	14
Pilar tres: transformación institucional y cultura organizacional .....	14
Pilar cuatro: la integralidad sustantiva y funcional en el <i>que hacer</i> de la institución. ....	15
Pilar cinco: definición del mecanismo de monitoreo y evaluación de la estrategia, con su cuadro de mando integral. ....	16
Pilar seis: articulación sustantiva con el presupuesto institucional .....	17
<b>Fases de la construcción del PEI</b> .....	<b>18</b>
Fase 1. Diagnóstico participativo con actores claves .....	18
Fase 2. Definición de apuestas estratégicas institucionales .....	24
Fase 3. Comisiones definitorias plan estratégico .....	25
<b>Hito uno: presentación de plan estratégico institucional UCE, 2023 a 2027</b> .....	<b>26</b>
Fase 4. Articulación integral con las áreas sustantivas institucionales – Construcción del Plan Estratégico por Unidad (PEU) y Plan Operativo Anual (POA). ....	26
Hito dos: Definición y validación de PEU y POA .....	<b>27</b>
Fase 5. Construcción presupuestal basada en proyectos y costos operativos de las unidades ....	28
Hito tres. Presentación <b>de presupuestos a comité de revisión presupuestal</b> .....	<b>28</b>
<b>NUESTRO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL UCE 2023 – 2027</b> .....	<b>30</b>
<b>Ejes estratégicos</b> .....	<b>30</b>
Apuestas estratégicas .....	<b>30</b>
Eje estratégico 1. Gestión institucional: apuesta y líneas estratégicas .....	<b>31</b>
Líneas estratégicas y objetivos .....	31
Eje estratégico 2. Calidad académica y servicios a la comunidad uceana .....	<b>34</b>
2.1. Calidad académica en grado y postgrado .....	34

2.2. servicios a la comunidad oceana.....	37
Eje 3. investigación .....	<b>39</b>
Lineas estratégicas y objetivos .....	40
<b>Eje 4. Vinculación nacional e internacional.....</b>	<b>42</b>
4.1 Vinculación nacional: lineas estratégicas y objetivos.....	42
4.2. Vinculación internacional: lineas estratégicas y objetivos.....	44
<b>Eje 5. Infraestructura y sostenibilidad financiera .....</b>	<b>46</b>
5.1. Infraestructura y campus sostenible.....	47
5.2. Crecimiento y diversificación de ingresos .....	48
<b>INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN EN CADA FACULTAD Y ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....</b>	<b>50</b>

La Universidad Central del Este (UCE) fue creada en el año 1970, por iniciativa del Dr. José A. Hazim Azar y un grupo de colaboradores. Adquiere personalidad jurídica mediante el Decreto No. 1205, expedido por el Poder Ejecutivo el 2 de julio del año 1971, mediante el mismo se le autoriza a expedir títulos académicos con el mismo alcance, fuerza y validez que los expedidos por las instituciones oficiales o autónomas de igual categoría.

La Cámara Americana de Comercio es el lugar donde inició la UCE en 1970.

El surgimiento de la UCE marcó una etapa de esperanza para los jóvenes de la Región Este del país que habían visto desvanecer sus aspiraciones de obtener un título profesional, con alto nivel de calidad, que les permitiera incorporarse de manera exitosa al mundo del trabajo. Por su prestigio logró llamar la atención a estudiantes de diferentes países del mundo.

La UCE fue cimentada bajo una visión de desarrollo integral tanto para la Región como para el país, de ahí que sus estrategias se orientaran hacia la docencia, la investigación, servicios a la comunidad, así como a las actividades culturales y recreativas.

Su infraestructura fue concebida de tal manera que desde aquella época, siguen vigentes el ambiente académico y el confort de sus aulas. En sus inicios, la oferta curricular estuvo orientada hacia los sectores de salud, educación, servicios y tecnología. Las primeras carreras fueron: Medicina, Ingenierías y Arquitectura, Bioanálisis, Educación con diferentes menciones, Contabilidad, Administración de Empresas, Derecho y Odontología. Actualmente nuestra oferta se ha fortalecido con técnicos superiores en diferentes disciplinas y una oferta amplia de especialidades y residencias médicas, maestrías y un doctorado en Ciencias Biológicas.

## PROPÓSITO MAYOR



**Transformación de la sociedad** a partir de la creación de ofertas formativas e innovadoras



Contribución al **desarrollo local, regional y nacional.**



Creación **de oportunidades** para el acceso a la educación superior en el ámbito regional y nacional

## VISIÓN

Para el 2030, la UCE será un referente de calidad en educación superior a nivel regional, nacional e internacional, mediante el mejoramiento continuo de la docencia y la investigación; con recursos educativos actualizados, procesos académicos y de gestión creativos y prácticas pedagógicas innovadoras que fomenten autonomía en los aprendizajes, la sostenibilidad, la vinculación y la responsabilidad social.

## MISIÓN

Formar de manera integral líderes competentes a través de una oferta académica pertinente, dinámica, flexible y de calidad con sentido global, en las diferentes áreas y niveles del saber, orientados hacia una cultura de investigación y difusión del conocimiento, que impulsen el desarrollo sostenible, social, cultural, productivo, científico, humanista y tecnológico, modelando principios éticos y morales que transformen la sociedad.

## PRINCIPIOS

1. Honestidad
2. Responsabilidad
3. Respeto
4. Solidaridad
5. Compromiso
6. Servicio
7. Inclusión

## FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

La UCE es una Institución de Educación Superior privada, abierta a todas las corrientes del pensamiento, comprometida con la búsqueda de la verdad y del conocimiento, sin distinción de credo político, religioso, raza o condición socioeconómica.

Considera imperativo el compromiso con el bienestar de la población a través de los servicios educativos y culturales, así como la investigación, estimular la capacidad creadora, el pensamiento crítico y una visión ética y humanista que forme a los profesionales para responder a sus necesidades individuales y de la sociedad. Según los Estatutos de la Universidad, tres términos recogen su lema: "Sacrificio, Estudio y Responsabilidad".

Los postulados filosóficos de la universidad recogen un conjunto de criterios y principios que sirven de guía a la ejecutoria institucional, entre los que están:

- ✚ **Un criterio regional, nacional e internacional** que haga prevalecer los valores propios y las necesidades de desarrollo como nación.
- ✚ **Un criterio de autonomía** que involucre el sostenimiento de una completa independencia en lo educativo, económico, social y cultural.
- ✚ **Un criterio cualitativo** que se refiere a las características profesionales y personales del hombre como ente social, que estimula su capacidad para pensar, comprender y desempeñar un rol preponderante en su medio.
- ✚ **Un criterio económico**, que facilite el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos y una mayor eficiencia en los procesos que se dan al interior de las instituciones y sus entornos

El objetivo principal de este proceso ha sido diseñar el plan estratégico institucional 2023-2027 teniendo en cuenta factores como el contexto local e internacional, las tendencias mundiales de la educación y, no menos importante, la naturaleza e historia de la Universidad Central del Este.

La dinámica de reflexión ha permitido la innovación en el direccionamiento estratégico, con el propósito de asegurar la excelencia y calidad, fortaleciendo su sustentabilidad y sostenibilidad con un criterio transversal de **responsabilidad social universitaria**.

### PILARES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PEI

La construcción del Plan Estratégico Institucional, PEI UCE, 2023 – 2027 se ha edificado sobre pilares fundamentales: la *participación y el consenso*, la *integralidad sustantiva y funcional* en el *que hacer* de la institución, la construcción coherente de objetivos estratégicos con actividades e indicadores que permitan observar, analizar y reorientar el proceso; así como la importancia de articular el ejercicio presupuestal al enfoque de proyectos y gestión por resultados.

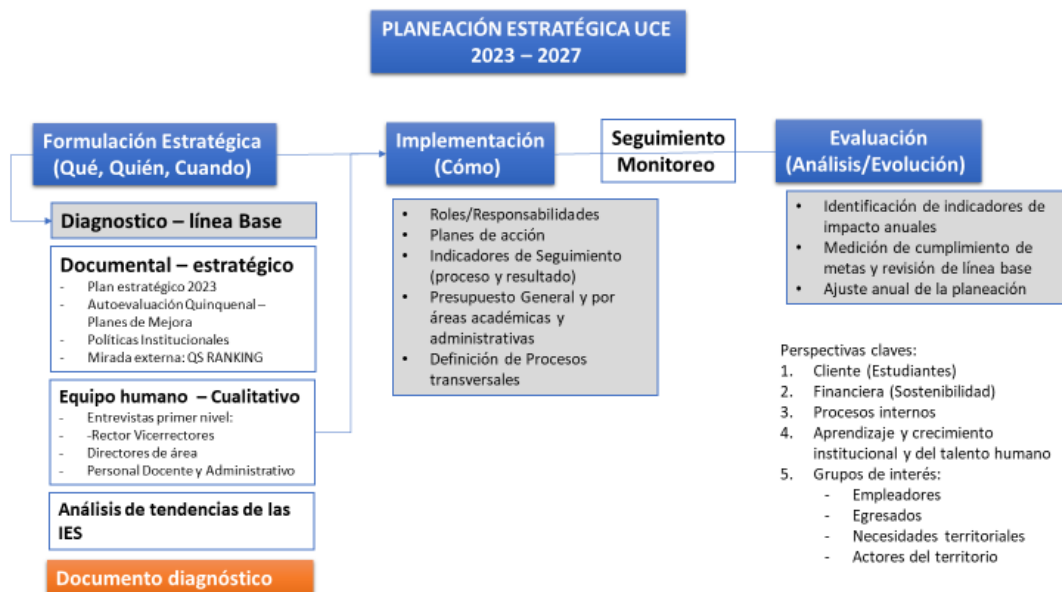
Se espera con esta visión sistémica e integral, avanzar en los próximos cinco años en un proceso de transformación y cultura organizacional, que asegure el crecimiento sostenible, la adaptación al entorno, la excelencia y el aseguramiento de la calidad en todas las áreas sustantivas de la institución: formación, investigación y vinculación con Responsabilidad Social Universitaria.

Este documento, así como sus anexos y herramientas de soporte, presenta tres aspectos fundamentales en el ciclo de planificación: la formulación, el camino hacia la ejecución, compuesto por un conjunto de objetivos, actividades e indicadores, así como el proceso de monitoreo y evaluación de la estrategia. Esta última con la



construcción de un cuadro de mando integral para la Universidad Central del Este, UCE.

**Gráfica 1. Composición del proceso de planeación estratégica 2023 – 2027.**



## PILAR UNO: CONSTRUCCIÓN DE LINEA DE BASE ESTADÍSTICA

El primer paso para la construcción de la estrategia institucional es recolectar y organizar la información existente para definir el *estado situacional actual*, en este caso, procesando los datos de los últimos cinco años, 2018 – 2022. Este ejercicio permitió identificar los **indicadores claves que serán medidos para el desempeño institucional** y poner atención en áreas específicas en términos de oportunidades de mejora o crecimiento.

El equipo de planificación estratégica realizó una labor de recolección y análisis de información para la construcción de un **boletín estadístico institucional**<sup>1</sup>, que deberá actualizarse anualmente, en términos de visualizar la **evolución de indicadores globales** en los siguientes aspectos:

<sup>1</sup> Ver Anexo 1. Boletín Estadístico Institucional, 2018 – 2022.

1. **Aseguramiento de la calidad:** resultados de evaluación quinquenal, procesos de acreditación internacional de manera institucional y por especialidad disciplinaria, auditorías internacionales y evolución en los rankings internacionales en los cuáles puede ser medida la institución de manera comprensiva.
2. **Oferta de programas académicos conducentes a títulos y situación actual de reformas curriculares.** En este aspecto se presenta el peso porcentual de la oferta académica de la Universidad para explorar en que áreas se estarán generando nuevas ofertas y el grado de innovación que se requiere en las distintas reformas curriculares.
3. **Profesorado.** Esta línea base recolectó información sobre la dedicación en tiempo parcial y completo, así como su grado de formación actual, en términos de maestría y doctorado.
4. **Estudiantes matriculados.** Se construyó el histórico de estudiantes matriculados en el periodo 2018 – 2022, observando especialmente la inflexión durante la pandemia y su proceso de recuperación, la proporción de estudiantes nacionales y extranjeros, y la evolución de la matrícula en los recintos y las extensiones. Por su parte, se construyó la tendencia de la matrícula por cada una de las Escuelas y sus carreras de grado.
5. **Investigación:** Se establecen como criterios de observación el total de proyectos ejecutados anualmente y en quinquenio, los fondos de investigación propios y externos ejecutados, el total de publicaciones realizadas y su distribución en los diferentes tipos de publicaciones: revistas indexadas en Scielo y en Scopus, publicaciones en la revista propia de la Universidad UCE Ciencia, publicaciones en otros formatos. Adicional, se relaciona esta producción académica con su especialidad disciplinaria.
6. **Internacionalización:** Convenios bilaterales vigentes por país, redes internacionales y participación en redes de investigación, proyectos internacionales, entre ellos, de cooperación internacional multilaterales y

bilaterales. Y finalmente, estadísticas de movilidad entrante y saliente, de corta y larga duración, virtual y presencial.

7. **Vinculación Nacional y Responsabilidad Social Universitaria:** Convenios nacionales vigentes, por tipo de institución, por área de conocimiento y objeto del acuerdo. Tipos de vinculación universitaria: actores públicos, privados y organizaciones. Total de acciones de impacto a la sociedad, y tipología de estas acciones.
8. **Educación continua:** histórico de matrícula de estudiantes, tipología de cursos y disciplinas asociadas.
9. **Infraestructura:** Se construyó línea base de capacidad institucional actual en términos de indicadores globales para una Institución de Educación Superior para el Campus Principal y sus Extensiones.

**Tabla 1. Dimensiones institucionales e indicadores globales creados para línea base y monitoreo de evolución en el quinquenio.**

Dimensiones institucionales	Indicadores Globales cuantitativos
<b>Aseguramiento de la calidad</b>	<b>Marco Nacional:</b> Resultados Evaluación quinquenal, histórico de evaluaciones quinquenales.
	<b>Marco Internacional:</b> Resultados de evaluaciones de acreditación disciplinarias e institucionales
	<b>Ranking Internacional:</b> Evolución de posiciones en el Ranking internacional: QS Ranking, Ranking WEB de universidades.
<b>Oferta de programas académicos conducentes a títulos y situación actual de reformas curriculares</b>	<b>Total de programas académicos</b> % de programas académicos por nivel de titulación % de programas académicos por disciplina <b>Total de programas académicos actualizados</b> % de programas académicos rediseñados por nivel de titulación % de programas académicos rediseñados por área o especialidad de formación
<b>Profesorado</b>	<b>Total de planta docente</b> % de dedicación en tiempo parcial, tiempo completo y hora cátedra. % de formación de la planta docente: título profesional, maestría y doctorado. % de incremento de profesores anualmente y por quinquenio

<p style="text-align: center;"><b>Estudiantes matriculados.</b></p>	<p><b>Total de estudiantes matriculados en la Universidad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de estudiantes nacionales (anual y tendencia quinquenio)</li> <li>- Total de estudiantes extranjeros (anual y tendencia quinquenio)</li> <li>- Proporción de estudiantes Nacionales y extranjeros.</li> <li>- Evolución en el quinquenio</li> </ul> <p><b>Total de estudiantes matriculados por Recinto e extensión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de estudiantes nacionales (anual y tendencia quinquenio)</li> <li>- Total de estudiantes extranjeros (anual y tendencia quinquenio)</li> <li>- Proporción de estudiantes Nacionales y extranjeros.</li> <li>- Evolución en el quinquenio</li> </ul> <p><b>Total de estudiantes matriculados por nivel de formación en grado y postgrado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución de estudiantes por tipo de formación en el quinquenio</li> <li>- Proporción de estudiantes nacionales y extranjeros</li> <li>- Evolución de estudiantes por especialidad disciplinaria</li> <li>- Evolución de estudiantes en Residencias Médicas.</li> </ul> <p><b>Total de estudiantes por Escuela o Facultad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución por Escuela o Facultad (anual y tendencia quinquenio)</li> <li>- Evolución por carrera de grado (anual y tendencia quinquenio)</li> <li>- % de crecimiento anual global</li> <li>- % de crecimiento por Escuela o Facultad y por carrera de grado.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Investigación</b></p>	<p><b>Total de proyectos de investigación científica ejecutados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de fondos anuales internos y externos</li> <li>- Evolución del total de proyectos en el quinquenio</li> <li>- Evolución del total de fondos ejecutados en el quinquenio</li> <li>- Total de proyectos ejecutados por área disciplinar</li> <li>- Evolución de proyectos ejecutados en el quinquenio</li> </ul> <p><b>Total de las publicaciones de investigación científica (anual y por quinquenio)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de publicaciones indexadas en Scopus y Scielo.</li> <li>- Evolución de publicaciones indexadas.</li> <li>- Total de publicaciones por área disciplinar</li> <li>- Total de publicaciones por tipo de publicación.</li> </ul> <p><b>Total de profesores integrados a la Carrera Nacional de Investigación (Nuevo)</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Internacionalización</b></p>	<p><b>Total de convenios bilaterales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución de convenios por país y región</li> <li>- Tipología de convenios</li> <li>- Total de convenios por objeto regulador.</li> <li>- Total de convenios por área disciplinaria</li> </ul> <p><b>Redes internacionales y proyectos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de redes internacionales (globales, regionales y hemisféricas)</li> <li>- Total de redes internacionales de investigación</li> <li>- Total de proyectos de cooperación internacional.</li> </ul>

	<p><b>Movilidad entrante y saliente: (evolución anual y quinquenal)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de estudiantes en movilidad por tipo: presencial o virtual, corta o larga duración.</li> <li>- Total de estudiantes en movilidad por área disciplinar</li> <li>- Total de profesores de movilidad entrante y saliente</li> <li>- Total de Staff académico de movilidad entrante y saliente</li> </ul>
<p><b>Vinculación con el Medio y Responsabilidad Social Universitaria</b></p>	<p><b>Total de convenios firmados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de convenios por tipos de institución</li> <li>- Total de convenios por tipología de objeto regulatorio.</li> <li>- Total de convenios específicos de pasantías y acuerdos de rotación para Ciencias de la Salud.</li> </ul> <p><b>Cifras de impacto de RSU:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de proyectos de RSU ejecutados</li> <li>- Tipología de beneficiarios: emprendedores, MIPYMES, pacientes, personas atendidas.</li> <li>- Total de beneficiarios de proyectos y % por tipología de beneficiarios</li> <li>- Total de personas beneficiadas por tipo de área de servicio: capacitaciones, donaciones, asesorías técnicas, becas, servicio de salud recibido.</li> <li>- Total de beneficiarios por región o área de atención.</li> </ul>
<p><b>Educación continua</b></p>	<p><b>Total de matrícula</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución de matrícula anual y por quinquenio</li> <li>- Evolución de matrícula por área disciplinar</li> <li>- Histórico de ingresos por concepto de matrícula.</li> </ul>
<p><b>Infraestructura</b></p>	<p><b>Capacidad global: (evolución anual y quinquenal)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de M2 campus y extensiones,</li> <li>- total de aulas de clase,</li> <li>- Área m2 de los salones (Aulas de clases),</li> <li>- Total de puestos en los salones (aforo),</li> <li>- Cantidad de laboratorios,</li> <li>- Total de puestos en los laboratorios (aforo),</li> <li>- Cantidad de auditorios,</li> <li>- Área de auditorios (m2),</li> <li>- Aforo de auditorios,</li> <li>- M2 de la Biblioteca,</li> <li>- Áreas deportivas al aire libre (m2),</li> <li>- Total m2 construidos y total m2 por estudiante.</li> </ul>

---

## PILAR DOS: PROCESO PARTICIPATIVO Y CONSENSUADO DE LOS ACTORES DE LA INSTITUCIÓN

Apelando al mensaje del Plan Estratégico ¡Construyendo juntos nuestro futuro!, este ejercicio se fundamenta en un **proceso participativo y consensuado** a lo largo de todas sus etapas: diagnóstico institucional, definición de apuestas estratégicas y construcción las bases de implementación. **La voz, percepción, ideas y aportes de cada miembro de la institución se consideró fundamental** en cada etapa del proceso, con la finalidad de motivar en todos los niveles de gestión un proceso de apropiación profundo del proceso y su importancia.

La deliberación fue un ejercicio continuo, en el que todos los actores institucionales (estudiantes, profesores, investigadores y colaboradores) contribuyeron a identificar las principales áreas de trabajo y las oportunidades de mejora y crecimiento institucional.

---

## PILAR TRES: TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El mensaje transversal más significativo de este proceso ha sido la integración de la **cultura de planeación y de gestión por resultados** en todos los actores de la institución. En ese sentido, se consideró ir más allá de la deliberación para avanzar en la construcción de las bases institucionales para la gestión de proyectos que sean medibles y con resultados esperados.

En ese sentido, se consideró la integración de un **proceso de capacitación** a los actores de la institución en planificación estratégica, definición de objetivos, indicadores globales y específicos, así como en herramientas para el desarrollo de presupuestos asociados a proyectos.

El aprendizaje institucional ha sido progresivo y escalonado. Cada etapa se acompañó de capacitación para construir de manera paralela las bases para la transformación y la gestión del cambio institucional.

---

## PILAR CUATRO: LA INTEGRALIDAD SUSTANTIVA Y FUNCIONAL EN EL *QUE HACER* DE LA INSTITUCIÓN.

“Implementar una estrategia significa movilizar al equipo humano y los directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Se considera la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los colaboradores, lo cual es más un *arte que una ciencia*”. (FRED R, 2003: 7)

**Es fundamental crear, fortalecer y desarrollar el “Cómo”.** Pasar del plan a la acción implica que el equipo directivo revise sus roles, identifique conexiones o superposición de actividades. También implica tomar decisiones que permita una organización institucional de acuerdo con el propósito. Tal como lo señala D. Fred, “Las estrategias formuladas, pero no implementadas no sirven de nada. Las habilidades interpersonales son especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia”.

Este proceso creó los espacios para responder conjuntamente a preguntas como “¿Qué debemos hacer para implementar la parte que nos toca en la estrategia organizacional?” y “¿Cómo podemos hacerlo de la mejor forma?”

El reto de la implementación es estimular a los directivos, académicos y administrativos para que trabajen con orgullo y entusiasmo en el logro de los objetivos establecidos. El equipo de planificación estratégica construyó los momentos para avanzar en los siguientes aspectos:

- Identificar/validar roles (vicerrectorías y Direcciones)
- Construir los Planes Estratégicos por Unidad – PEU anclados a la estrategia macro institucional.
- Construir los planes operativos anuales (POAs)
- Construir indicadores de proceso y resultado
- Identificar indicadores de impacto claves.
- Construir el presupuesto general y los específicos por áreas.
- Definición de procesos transversales.

Lo anterior fue el proceso más *complejo, de mayor detalle y esfuerzo* que realizó la institución. Fue un proceso progresivo y evolutivo, que sembró las bases para la cultura de planificación y para transversalizar la visión estratégica en el *que hacer* básico de la universidad, buscando una articulación funcional, pertinente y posible con la realidad de cada área pero con la visión estratégica global para sus próximos cinco años.

---

PILAR CINCO: DEFINICIÓN DEL MECANISMO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA, CON SU CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

***Un dicho popular reza: ¡Lo que no se mide no existe!  
Y por tanto, no se puede monitorear, reorientar o analizar sus resultados para medir el  
impacto o evolución***

Tal como se menciona el pilar cuatro, la construcción de indicadores de gestión, proceso y resultado ha sido prioritaria para el monitoreo y medición de la evolución del proceso de planificación institucional. Tanto el PEI como todos los PEU y POAs de las unidades están articulados a partir de un conjunto de indicadores de resultado que permitirán la creación de reportes mensuales, cuatrimestrales y anuales. La idea de este proceso es ir integrando herramientas de medición del desempeño institucional en todas las áreas y brindar información actualizada y útil para las decisiones institucionales.

Las matrices de planificación estratégica fueron creadas sobre la estructura de un cuadro de mando integral de objetivos estratégicos, actividades, indicadores de desempeño y de resultado. Se espera en una etapa posterior, integrar esta información en una herramienta de seguimiento y monitoreo que permita procesar los datos de manera eficiente y actualizada.

De esta manera, los reportes y memorias institucionales se construyen a partir de estos indicadores globales y específicos, transformando las memorias descriptivas por analíticas con el fin de presentar información *pertinente* para la comprensión de la evolución de la institución.



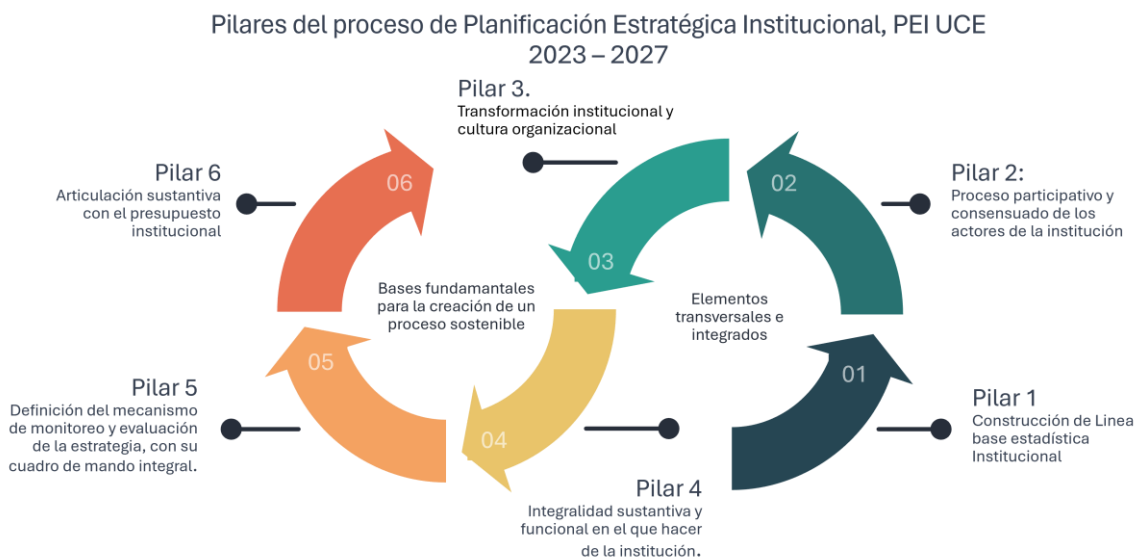
**Esta etapa ubica la estrategia en el marco de lo posible con los recursos disponibles.** La construcción del presupuesto institucional ha tenido varias dimensiones y etapas para su definición. Desde la perspectiva de la planificación estratégica, estos presupuestos se articulan a los proyectos definidos en el PEI como prioritarios y se aterrizan a los PEU y POA de cada unidad, diferenciando de manera concreta, el presupuesto que tributa a los proyectos del PEU de aquel que tributa a los gastos operativos de la unidad. De esta manera, se ha dado un enfoque de proyectos a la ejecución presupuestal, con tiempos y resultados definidos.

Este proceso implicó para todas las áreas, capacitación en planificación y ejecución financiera, para obtener presupuestos coherentes y racionales con objetivos concretos y medibles.

Cada presupuesto fue revisado por un comité de revisión presupuestal creado para este propósito, conformado por las autoridades en la materia: Vicerrector Ejecutivo, Vicerrector Administrativo, Contralor General, director de auditoría interna y director de planificación presupuestaria. Esto garantizó la coherencia y racionalidad en cada presupuesto y su sentido de propósito en el marco del Proceso de planificación estratégica institucional.

Por su parte, se trabajó en la proyección de ingresos anuales con base en el histórico de los últimos dos años, manteniendo una visión moderada del crecimiento. Este análisis financiero del estado de resultado junto con las inversiones requeridas en las diferentes áreas de la institución permitió definir el presupuesto aprobado para la primera vigencia anual del PEI en el 2024.

## Gráfico 2. Síntesis de los pilares del proceso de Planificación Estratégica Institucional, PEI UCE 2023 – 2027.



### FASES DE LA CONSTRUCCIÓN DEL PEI

#### FASE 1. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO CON ACTORES CLAVES

DOFA CON ACTORES CLAVES: ESTUDIANTES, PROFESORES, INVESTIGADORES Y EQUIPOS ADMINISTRATIVOS



**Noviembre de 2023**

#### Convocatoria

Colaboradores: 30

Estudiantes: 30

Docentes: 30

Investigadores: 12

Total de actores: **72**

#### DOFA con actores institucionales claves:

Talleres estructurados con metodología participativa, *metaplan\**, para la construcción de DOFAS INSTITUCIONALES en 3 momentos:

- Construcción de DOFA institucional
- Priorización
- Análisis sistémico (elaboración de matriz de Vester)

**\*Metaplan:** Es una metodología cualitativa de grupo, que busca generar ideas y soluciones; desarrollar opiniones y acuerdos; o formular objetivos, recomendaciones y planes de acción. Su instrumento de recolección de información son las tarjetas, por el gran componente visual que aportan en la discusión.



5 de diciembre de 2023

### Convocatoria



#### Vicerrectoría Académica:

Vicerrectora  
Decanos y directores académicos  
Directores Unidad de Apoyo

20 personas

#### Vicerrectoría de Postgrado:

Vicerrectora  
Directores de áreas Personal administrativo

10 personas

#### Vicerrectoría Académica y de Postgrado

Talleres estructurados con metodología participativa, *metaplan\**, para el análisis situacional de cada Vicerrectoría, organizados en los siguientes momentos:

- ✓ **Recuperación de la memoria:** Construcción conjunta de línea de tiempo con los HITOS y grandes RETOS que han tenido como equipo.
- ✓ **Aporte a Plan estratégico 2018 – 2022** y reflexión sobre su ejecución y evaluación.
- ✓ **Diagnóstico vicerrectoría en términos de árbol de problemas\*:** ¿Cuál es el principal problema/situación que tendríamos que trabajar para avanzar en las tareas propias de la vicerrectoría académica o de postgrado?
- ✓ **Análisis sistémico** (elaboración de matriz de Vester)
- ✓ **Análisis de resultados y deliberación en conjunto.**

#### \*Árbol de problemas:

El Árbol del problema se utiliza para identificar la naturaleza y contexto de la problemática que se pretende resolver mediante una estrategia, programa, proyecto, etcétera. En su desarrollo se identifican tanto las causas que originan el problema como los efectos directos e indirectos que ocasiona en el mediano y largo plazo; su vinculación con la MIR consiste en que dicha herramienta, una vez transformada en el Árbol de Objetivos, permite identificar y definir los objetivos que contendrá el Resumen Narrativo (Fin, Propósito, Componentes y Actividades).

#### \*\* Análisis sistémico y matriz de Vester:

Una de las técnicas más utilizadas para la priorización de problemas La Matriz Vester ayuda a determinar cuáles son los prioritarios, sobre los que tendremos que comenzar a trabajar. Esta matriz contribuye a correlacionar los problemas entre sí. Es decir, a identificar qué influencia tiene un problema sobre otro. Este grado de influencia deberá cuantificarse.



6 de diciembre de 2023

## Convocatoria



Vicerrectora  
Académica  
Decana  
Directoras  
académicas de la  
Escuela de Ciencias  
de la Salud  
Personal  
administrativo

**18** personas

### Vicerrectoría Académica – Escuelas de Ciencias de la Salud

Talleres estructurados con metodología participativa, *metaplan\**, para el análisis situacional y global de la Escuela de Ciencias de la Salud

- ✓ **Recuperación de la memoria:** Construcción conjunta de línea de tiempo con los HITOS y grandes RETOS que han tenido como equipo.
- ✓ **Aporte a Plan estratégico 2018 – 2022** y reflexión sobre su ejecución y evaluación.
- ✓ **Diagnóstico de la Escuela de Ciencias de la Salud enfocado hacia la calidad y la investigación, en términos de árbol de problemas\*:**
- ✓ ¿Cuál es el principal problema/situación que tendríamos que trabajar para avanzar **en la calidad y la investigación** en la escuela de Ciencias de la Salud?
- ✓ **Análisis sistémico** (elaboración de matriz de Vester)
- ✓ **Análisis de resultados y deliberación en conjunto.**



7 de diciembre de 2023

## Convocatoria



Vicerrectora  
Académica  
Decanos  
Directores  
Académicos de  
Carreras de grado  
Personal  
administrativo

**30** personas

### Vicerrectoría Académica – Escuelas de Grado

Talleres estructurados con metodología participativa, *metaplan\**, para el análisis situacional y global de la Escuela de Ciencias de la Salud

- ✓ **Recuperación de la memoria:** Construcción conjunta de línea de tiempo con los HITOS y grandes RETOS que han tenido como equipo.
- ✓ **Aporte a Plan estratégico 2018 – 2022** y reflexión sobre su ejecución y evaluación.
- ✓ **Diagnóstico de la Escuela de Ciencias de la Salud enfocado hacia la calidad y la investigación, en términos de árbol de problemas\*:**
- ✓ ¿Cuál es el principal problema/situación que tendríamos que trabajar para avanzar **en la calidad y la investigación** en la escuela de Ciencias de la Salud?
- ✓ **Análisis sistémico** (elaboración de matriz de Vester)
- ✓ **Análisis de resultados y deliberación en conjunto.**



8 de diciembre de 2023

### Convocatoria



Vicerrectora Académica  
Directoras de Unidades de Apoyo Personal administrativo

14 personas

Vicerrectora de servicios y comunicaciones  
Directores de área Personal administrativo

24 personas



9 de diciembre de 2023

### Convocatoria



Vicerrectores Ejecutivo y administrativo  
Directoras de áreas administrativas

45 personas

#### Vicerrectoría Académica – Unidades de Apoyo

##### Vicerrectoría de Servicios Estudiantiles y de comunicaciones

Talleres estructurados con metodología participativa, *metaplan\**, para el análisis situacional y global de la gestión de las unidades de apoyo de VA y la Vicerrectoría de servicios:

- ✓ **Recuperación de la memoria:** Construcción conjunta de línea de tiempo con los HITOS y grandes RETOS que han tenido como equipo.
- ✓ **Aporte a Plan estratégico 2018 – 2022** y reflexión sobre su ejecución y evaluación.
- ✓ **Diagnóstico vicerrectoría en términos de árbol de problemas\*:** ¿Cuál es el principal problema/situación que tendríamos que trabajar para avanzar en las tareas propias de la vicerrectoría académica o de postgrado?
- ✓ **Análisis sistémico** (elaboración de matriz de Vester)
- ✓ **Análisis de resultados y deliberación en conjunto.**

#### Vicerrectoría Ejecutiva

##### Vicerrectoría administrativa

Talleres estructurados con metodología participativa, *metaplan\**, para el análisis situacional y global de la gestión de las unidades de apoyo de VA y la Vicerrectoría de servicios:

- ✓ **Recuperación de la memoria:** Construcción conjunta de línea de tiempo con los HITOS y grandes RETOS que han tenido como equipo.
- ✓ **Aporte a Plan estratégico 2018 – 2022** y reflexión sobre su ejecución y evaluación.
- ✓ **Diagnóstico vicerrectoría en términos de árbol de problemas\*:** ¿Cuál es el principal problema/situación que tendríamos que trabajar para avanzar en las tareas propias de la vicerrectoría académica o de postgrado?
- ✓ **Análisis sistémico** (elaboración de matriz de Vester)
- ✓ **Análisis de resultados y deliberación en conjunto.**

Total de colaboradores vinculados en el proceso global de diagnóstico participativo:

166



Diciembre 2023

Convocatoria



Talleres  
realizados:

12

#### Vicerrectoría Académica (5 talleres)

- ✓ Facultad de Ciencias Administrativas
- ✓ Escuelas de Ciencias de la Salud
- ✓ Arquitectura
- ✓ Derecho y psicología
- ✓ Unidades de apoyo

#### Vicerrectoría de Servicios y comunicaciones (1 Taller)

- ✓ Departamento de Comunicaciones
- ✓ Actividades y protocolo
- ✓ Admisiones
- ✓ Servicios estudiantiles y asistencia financiera
- ✓ Biblioteca
- ✓ Orientación y servicio psicológico.

#### Vicerrectoría Ejecutiva (4 talleres)

- ✓ Departamento de Investigación Científica
- ✓ Departamento de aseguramiento de la calidad.
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Educación Continua
- ✓ Vinculación Nacional e Internacional

#### Vicerrectoría Administrativa (2 talleres)

- ✓ Departamento de Tics.
- ✓ Compras y almacén
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Laboratorio Dental
- ✓ Contabilidad, presupuesto y tesorería.

Talleres estructurados con metodología participativa, *metaplan\**, para el análisis situacional y global de cada una de las Escuelas:

- ✓ **Diagnóstico de la Escuela de Grado en términos de árbol de problemas\*:**  
¿Cuál es el principal PROBLEMA que tendríamos que trabajar para avanzar en las tareas propias de cada una de las escuelas?
  - Tareas propias
  - Razón de ser
  - Esencia
- ✓ **Análisis sistémico** (elaboración de matriz de Vester)
- ✓ **Análisis de resultados y deliberación en conjunto.**





Enero de 2023



**Público Objetivo:**

**Rector  
Vicerrectores  
Actores claves  
de la Institución  
Invitados  
Externos**

**3 días de trabajo**

**Taller de trabajo estructurado con diferentes metodologías participativas para la definición de las apuestas estratégicas de la institución.**

**Organizado en diferentes momentos:**

**Día 1.**

- ✓ Liderazgo para la gestión de la planificación estratégica
- ✓ Revisión de misión y valores institucionales
- ✓ Presentación de boletín estadístico institucional – línea base.

**Día 2:**

- ✓ Presentación de diagnóstico participativo (mesas de trabajo por cada vicerrectoría)
- ✓ Metodología METAPLAN para identificar los primeros ejes estratégicos.
- ✓ Socialización de resultados y primera priorización.

**Día 3:**

- ✓ Definición de apuestas en virtud de conversaciones estructuradas en diferentes ejes:
  - Calidad Académica
  - Investigación
  - Posicionamiento y visibilidad
  - Internacionalización
  - Diversificación de ingresos – sostenibilidad financiera
  - Infraestructura y campus sostenible
- ✓ Para cada uno de estos EJES se prepararon presentaciones sobre la situación actual de la Universidad en los siguientes aspectos:
  - Avances del Plan Estratégico 2018 – 2023
  - Visión participativa de Vicerrectoría y unidad de apoyo clave
  - Reporte en ranking internacional







Febrero a mayo de  
2023



**5** comisiones  
mixtas e  
interdisciplinarias

**10** grupos de  
trabajo

#### COMISIONES PLAN ESTRATEGICO:

El Rector y su equipo directivo disponen la conformación de comisiones por cada una de las principales apuestas estratégicas con el fin de definir los ejes estratégicos, objetivos, actividades y sus indicadores.

Estas comisiones quedan definidas de la siguiente manera:

#### COMISION 1 - EJE 1. GESTION INSTITUCIONAL

- Grupo de trabajo 1: Gestión de procesos y cultura organizacional
- Grupo de trabajo 2: Transformación digital
- Grupo de trabajo 3: Aseguramiento de la calidad
- Grupo de trabajo 4: Posicionamiento y mercadeo institucional

#### COMISION 2 – EJE 2: CALIDAD ACADÉMICA Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD UCEANA (GRADO Y POSTGRADO)

- Grupo de trabajo 1: Calidad Académica (carreras de grado)
- Grupo de trabajo 2: Calidad académica (postgrado)
- Grupo de trabajo 3: Servicios a la Comunidad UCEANA

#### COMISION 3 – Investigación

#### COMISIÓN 4: Internacionalización y vinculación nacional

#### COMISIÓN 5: Infraestructura y sostenibilidad financiera

- Grupo de trabajo 1: Infraestructura
- Grupo de trabajo 2: Sostenibilidad financiera y diversificación de ingresos.

RESULTADO COMISIONES

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 – 2027



## HITO UNO: PRESENTACIÓN DE PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL UCE, 2023 A 2027



12 y 13 de junio de 2023



**2** Reuniones de socialización



**51** Personas de equipos académicos y administrativos



### FASE 4. ARTICULACIÓN INTEGRAL CON LAS AREAS SUSTANTIVAS INSTITUCIONALES – CONSTRUCCIÓN DE PEU Y POA.



Julio – septiembre de 2023



**15** talleres

**51** horas de dedicación en talleres

#### Talleres de trabajo para la definición del PLAN ESTRATÉGICO POR UNIDAD - PEU y POA

Organizado en diferentes momentos:

- 1. Contexto y contenido para la elaboración de visión estratégica y POA**
  - Revisión breve del Plan Estratégico para análisis de cada área o departamento.
  - Revisión preliminar del diagnóstico participativo – (plotter de diagnóstico)
  - Exploración de cifras en boletín estadístico.
  - Presentación **de tendencias y buenas prácticas** en las IES en el tema de referencia para promover la **innovación**.
- 2. Ideación: Estrategia de cada unidad a 5 años – plotter de planeación – balance score card.**
  - Identificación del principal proyecto de cada UNIDAD que tributa al PLAN
  - Objetivo y marco temporal
  - Definición de actividades y las metas



Julio – septiembre  
de 2023



**15** talleres

**51** horas de  
dedicación en  
talleres

### Talleres de trabajo para la definición de INDICADORES del Plan Estratégico Institucional

Organizado en diferentes momentos:

- 1. Formación en construcción de indicadores**
  - Qué es un indicador
  - Tipos de indicadores
  - Ejercicio de creación de indicadores
- 2. Definición de indicadores**

Acuerdos de fechas de entrega del PEU y del POA por unidad

### ACOMPANAMIENTO A CADA ÁREA



Esta etapa se integró un proceso de asesoramiento personalizado en la construcción de cada PEU por área, actividades e indicadores

Se totalizaron alrededor de **200 horas de asesoría** personalizada por parte del equipo de Planificación Estratégica

### HITO DOS: DEFINICIÓN DE PEU Y POAS (PRESENTACIÓN AL RECTOR PARA VALIDACIÓN)



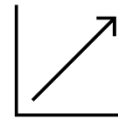
**47**

PEU por Unidad Académica  
Administrativa



**100%**

Aprobados por el  
Rector



**80%**

Del total de la estructura  
organizacional actual

**Nota:** Por la naturaleza de algunas unidades, el impacto de los proyectos o su complejidad, aún se encuentran en formulación o ajustes.

FASE 5. CONSTRUCCIÓN PRESUPUESTAL BASADA EN PROYECTOS Y COSTOS OPERATIVOS DE LAS UNIDADES.



Octubre –  
diciembre de 2023



**5** talleres  
**15** horas de  
dedicación en  
talleres

**Talleres de trabajo para la elaboración de presupuestos**

**Organizado en diferentes momentos:**

1. Capacitación en el ejercicio presupuestal: cómo presupuestar un proyecto y calcular los costos operativos de la unidad.
  2. Explicación de la plantilla institucional
  3. Explicación del proceso de cálculo de ingresos y proyección anual.
- 3. Presentación de presupuestos al comité de revisión presupuestal**
- acompañamiento de equipo de planificación estratégico
  - Revisión por parte del comité presupuestal
  - Inclusión de ajustes.

**ACOMPANAMIENTO A CADA  
ÁREA**



Esta etapa se integró un proceso de asesoramiento personalizado en la construcción del presupuesto de cada Unidad Administrativa o académica.

Se totalizaron alrededor de **100 horas de asesoría** personalizada por parte del equipo de Planificación Estratégica

**HITO 3. PRESENTACIÓN DE PRESUPUESTOS A COMITÉ DE REVISIÓN PRESUPUESTAL**



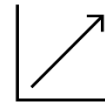
**48**

Presupuestos



**100%**

Presentado al Comité de  
Revisión Presupuestal



**84%**

Del total de la estructura  
organizacional actual

**Nota:** Por la naturaleza de algunas unidades, el impacto de los proyectos o su complejidad, aún se encuentran en formulación o ajustes.

Gráfico 3. Síntesis del proceso de construcción del Plan Estratégico Institucional, 2023 – 2027.



EJES ESTRATÉGICOS



EJES ESTRATÉGICOS



APUESTAS ESTRATÉGICAS

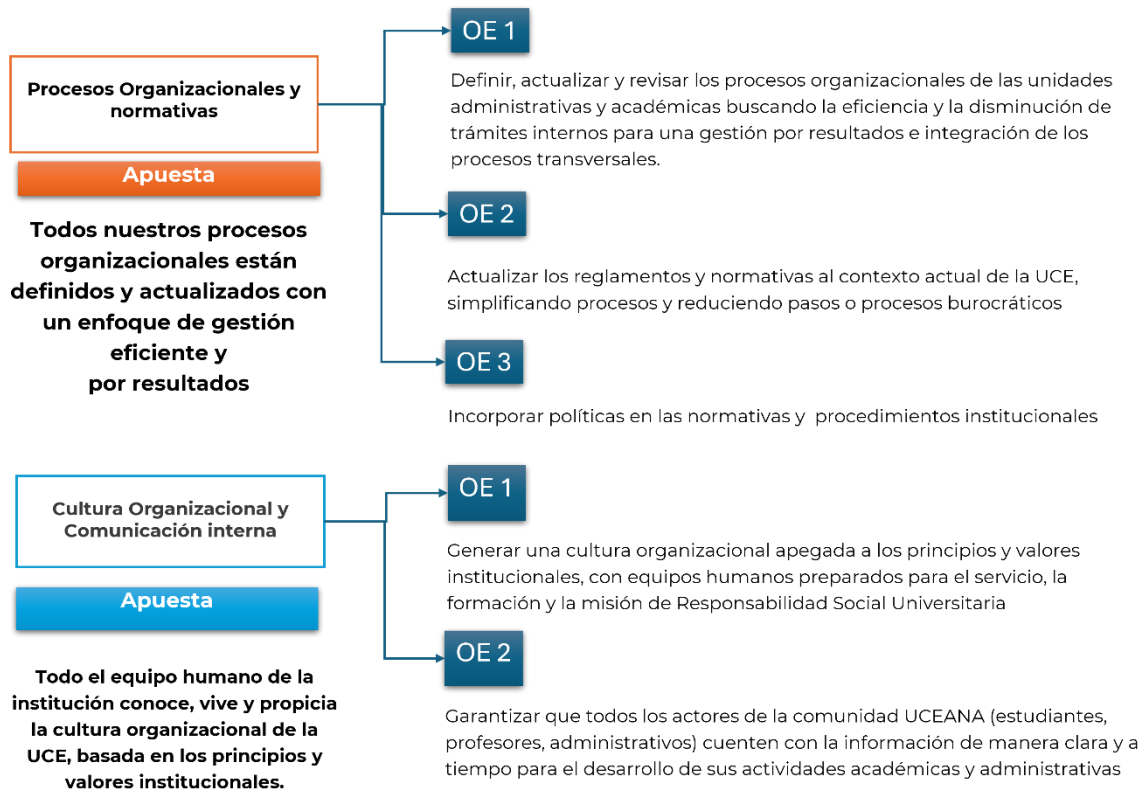
APUESTAS ESTRATÉGICAS 2023 - 2027

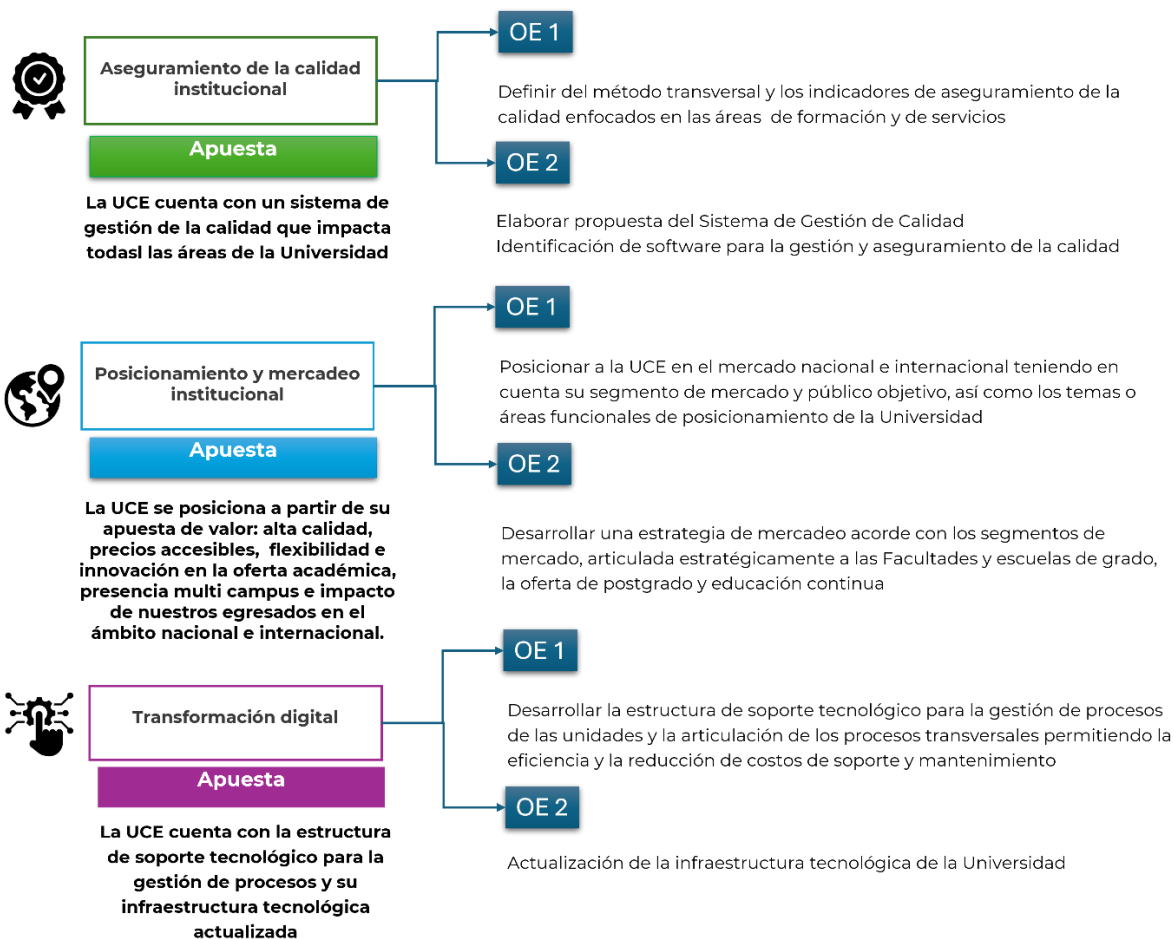
<p><b>1</b></p> <p>GESTIÓN INSTITUCIONAL</p> <p>APUESTA 1</p>	<p><b>2</b></p> <p>CALIDAD ACADÉMICA Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD UCEANA</p> <p>APUESTA 2</p>	<p><b>3</b></p> <p>INVESTIGACIÓN</p> <p>APUESTA 3</p>	<p><b>4</b></p> <p>VINCULACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL</p> <p>APUESTA 4</p>	<p><b>5</b></p> <p>INFRAESTRUCTURA Y CAMPUS SOSTENIBLE + CRECIMIENTO ECONÓMICO</p> <p>APUESTA 5</p>
<p><b>Excelencia y Calidad en la Gestión Institucional</b></p>	<p>Oferta académica de alta calidad, actualizada, flexible, pertinente, con visión multicampus y adaptada a los mercados</p> <p>Nuestra comunidad UCEANA disfruta de servicios de bienestar que promueven el éxito académico y el desarrollo integral de la persona</p>	<p>La UCE avanza en la generación de conocimiento y en el incremento de la producción científica e investigativa</p>	<p>La UCE desarrolla un proceso de vinculación integral con actores claves nacionales e internacionales con visión de Responsabilidad Social Universitaria</p>	<p>La UCE dispone de una infraestructura en condiciones óptimas para el desarrollo de sus actividades sustantivas</p> <p>Las estrategias de crecimiento y diversificación de ingresos permiten su sostenibilidad</p>

## EJE ESTRATEGICO 1. GESTIÓN INSTITUCIONAL: APUESTA Y LINEAS ESTRATÉGICAS



### LINEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS





Este eje estratégico de gestión institucional se fortalece con la creación de la **Dirección de Planificación y desarrollo Institucional** que tendrá como misión realizar el seguimiento a la ejecución del PEI 2023 – 2027, así como asumir el liderazgo de grandes proyectos estratégicos de la institución.

Por su parte, tendrá como principal proyecto asociado, *la revisión de los procesos organizaciones de las unidades administrativas y académicas* con un enfoque de eficiencia y de resultados. Este es el proyecto **pendular** del PEI 2023 – 2027, por cuanto impacta en el principal problema *activo y que es generador de cambio institucional*, identificado en el diagnóstico participativo y reafirmado en el taller de identificación de apuestas institucionales.



En la línea **de cultura organizacional** se ha dispuesto la creación de *comité interinstitucional* que oriente la estrategia de apropiación de la cultura y la identidad uceana en los colaboradores y cuerpo docente. Desde la perspectiva de **la comunicación interna**, se ha diseñado un proceso de gestión de la comunicación, que será acompañado de la política institucional de comunicación, la actualización del manual interno de imagen grafica y un protocolo de coordinación y gestión de actividades institucionales.

Articulado a las líneas del Eje de Gestión institucional, **el aseguramiento de la calidad** contribuye al monitoreo de la gestión institucional y los procesos de transformación. En este quinquenio se espera consolidar la *primera batería de indicadores de medición global* de la calidad para monitoreo y evaluación, como parte de la ruta definida para la consolidación del sistema de gestión de la calidad en la Universidad.

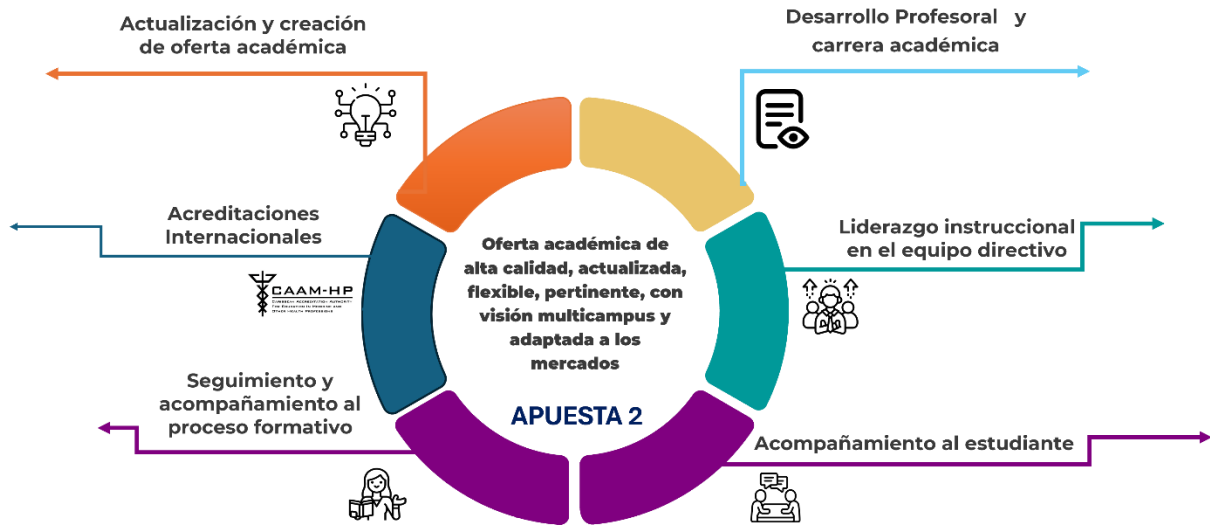
Desde la perspectiva del **posicionamiento**, se trabajará de manera sostenida en la Marca UCE a partir de su apuesta de valor y su impacto en la región Este del país, el reconocimiento de la calidad, el legado y éxito profesional de sus egresados en ámbito nacional e internacional, así como la fortaleza de tener una oferta académica flexible, virtual, semipresencial y presencial, en las diferentes disciplinas.

Desde el **marketing institucional**, se creará un plan estratégico de relaciones públicas efectivo para establecer y fortalecer relaciones con los medios de comunicación y se redimensionará la estrategia de mercadeo, articulando los actores claves internos e innovando con estrategias inmersivas y formativas para que jóvenes y adultos conozcan la Universidad y su apuesta de valor.

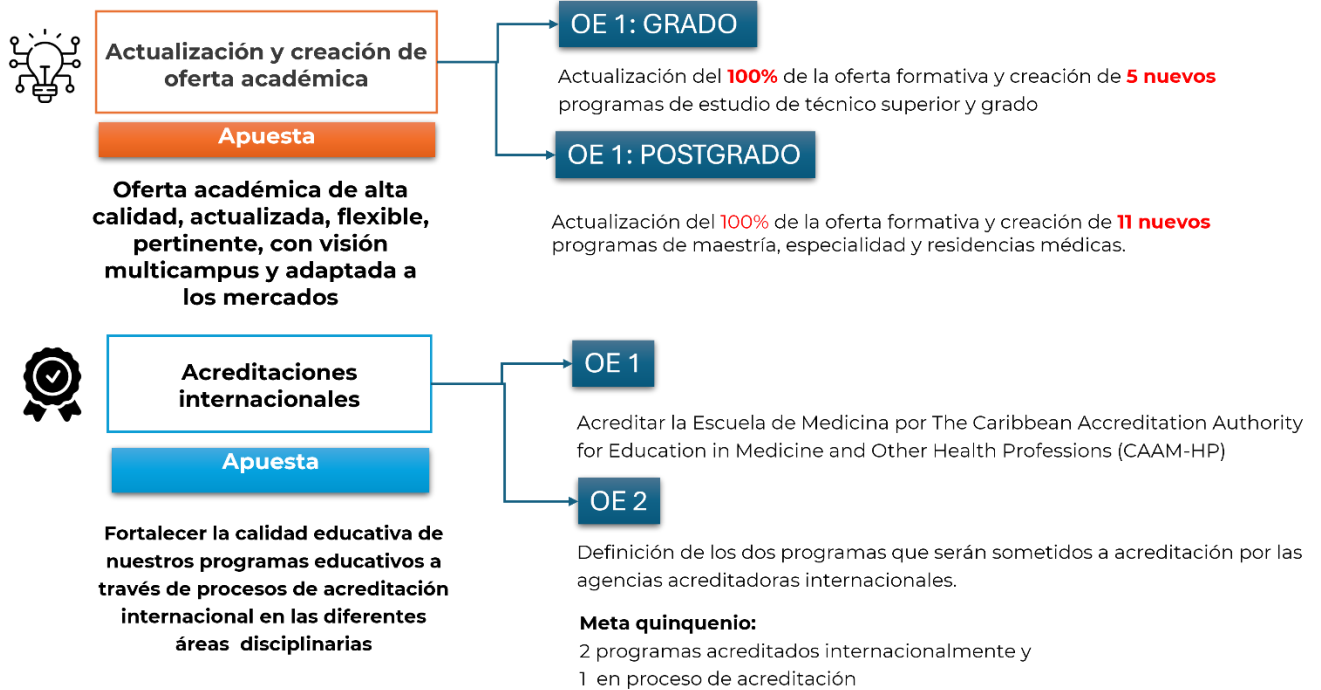
La línea estratégica de **la transformación digital** es fundamental y se articula con la necesidad de digitalizar y aportar a la eficiencia de los servicios y procesos institucionales. El proyecto crucial de este quinquenio será la integración *de un nuevo sistema de gestión académica* que será el pilar de la transformación digital de servicios: admisiones, registro, planificación y expedientes académicos.

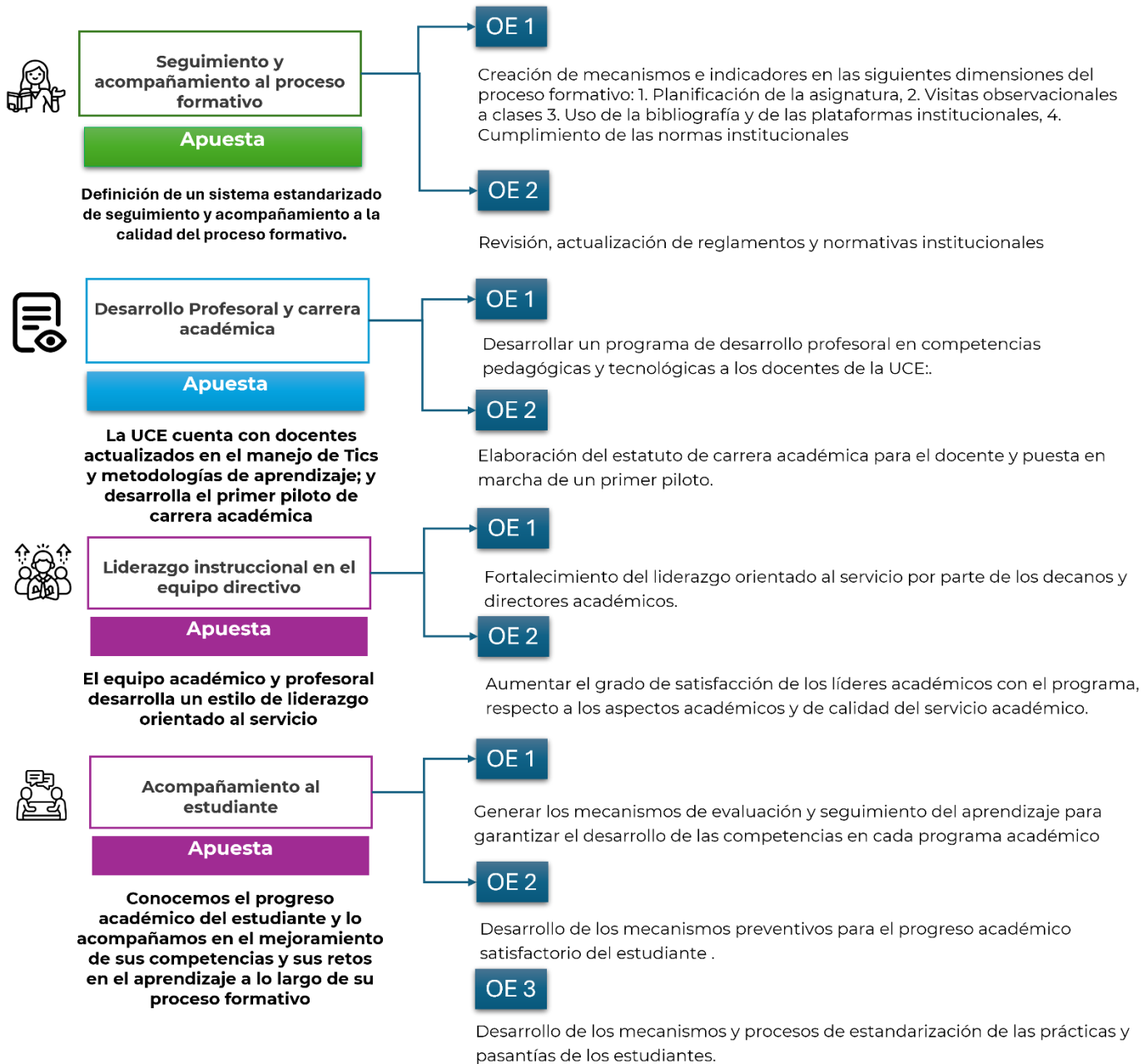
## EJE ESTRATEGICO 2. CALIDAD ACADÉMICA Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD UCEANA

### 2.1. CALIDAD ACADÉMICA EN GRADO Y POSTGRADO



#### LINEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS





La innovación en las ofertas académicas, aún en disciplinas tradicionales, es fundamental para responder a los desafíos del mundo contemporáneo. Tal como lo señala el equipo de la UNESCO – IESAL, se “han identificado tres grandes transiciones mundiales que estamos viviendo como parte de una sociedad global; estas son la digital, la social y la ecológica [...] Para abordar dichas transiciones se hace necesario

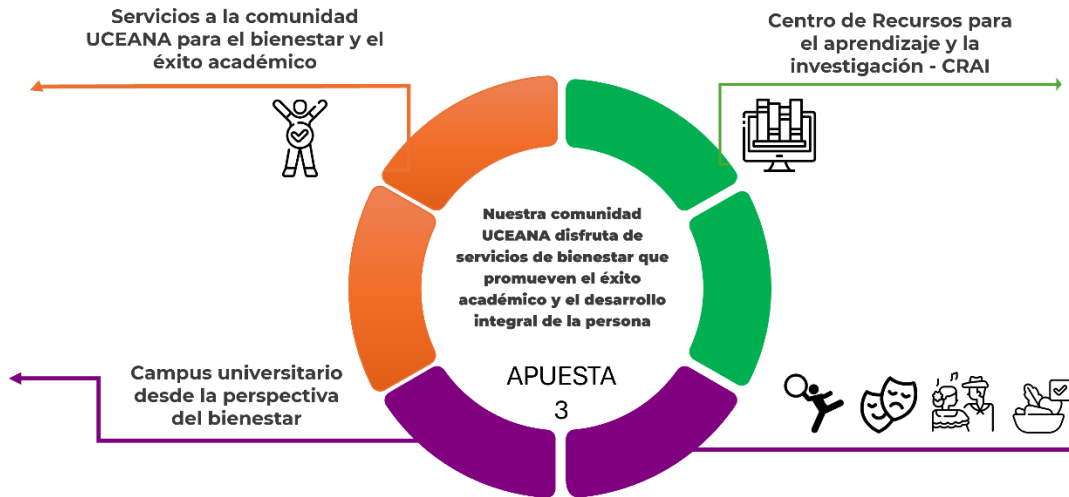
desarrollar un conjunto de competencias y habilidades que ayude a los jóvenes a enfrentar la incertidumbre y la complejidad de nuestro tiempo. Entre dichas habilidades se encuentran **el pensamiento crítico, la capacidad de adaptación, la ciudadanía global, la resiliencia y la creatividad**” (UNESCO: 2024)

En sentido, la actualización de nuestra oferta académica y el diseño de nuevos programas se convierten en una **apuesta** fundamental. Nos hemos trazado la meta de actualizar el 100% de nuestra oferta académica de grado y postgrado en el próximo quinquenio, dando especial atención en la integración de *competencias transversales* que permitan que nuestros jóvenes se adapten a los retos de éste nuevo siglo. Como universidad, queremos que nuestros graduados contribuyan a la solución de problemas en los diferentes ámbitos: local, regional e internacional; problemas que son sistémicos e interdependientes y demandan el *pensamiento crítico, analítico y complejo*.

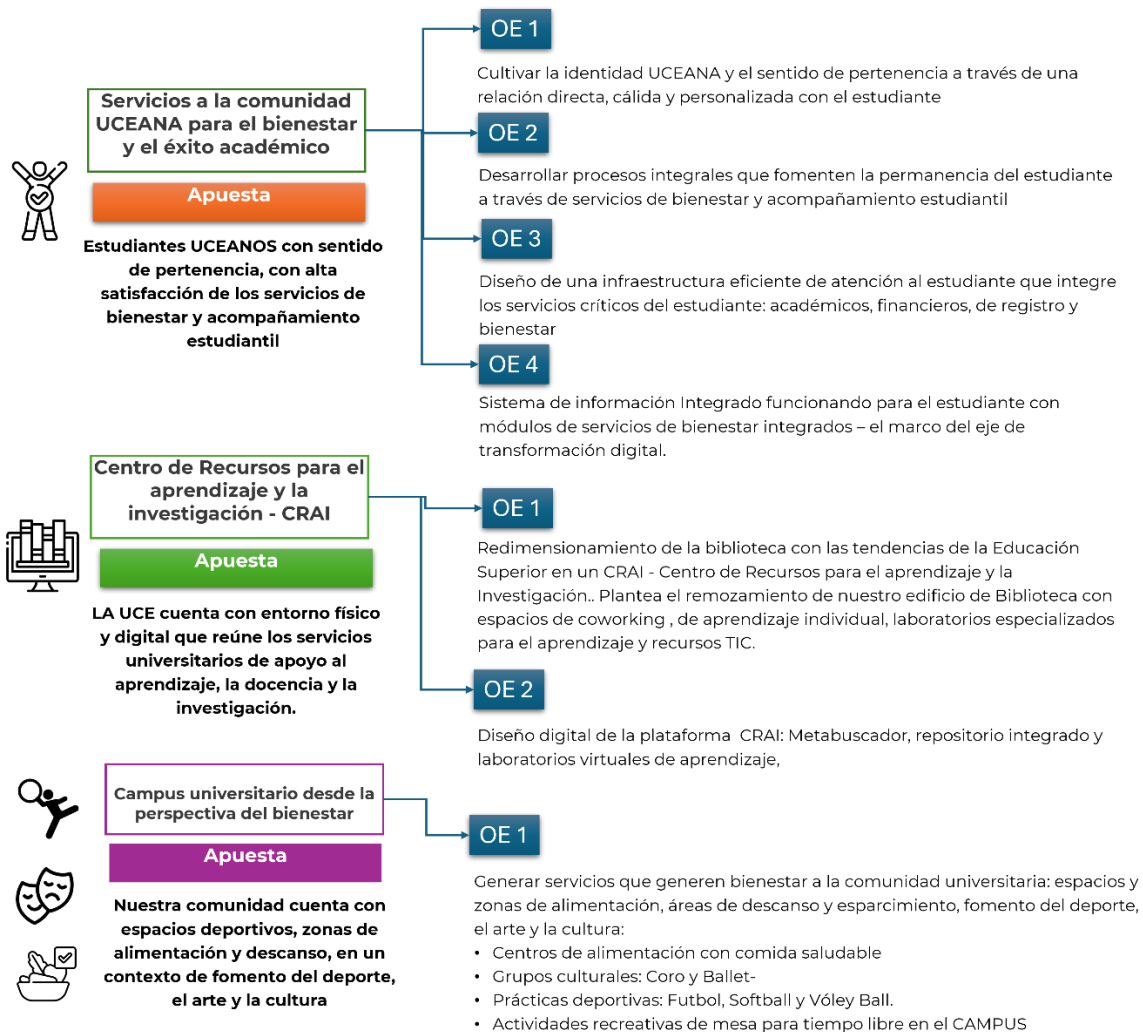
Para ello requerimos que nuestro cuerpo docente se encuentre actualizado, no sólo en contenido, sino **estrategias de enseñanza y aprendizaje innovadoras** basadas en estudios de caso, resolución de problemas y enseñanza para la comprensión. Apropiar, integrar y practicar estas metodologías en las aulas, se convierte en nuestro objetivo fundamental para impulsar una generación de jóvenes que esté preparado para afrontar el cambio y aportar a la transformación con pertinencia y conocimiento. En ese sentido, soñamos que nuestros equipos de liderazgo académico y docentes desarrollen sus funciones en un ambiente seguro y confortable, que les permita, encontrar en la educación, un proyecto de vida y de crecimiento profesional.

**El centro de toda la acción son nuestros estudiantes.** Hemos revisado nuestras estrategias de acompañamiento para dimensionarlas en el momento de la *prevención*, estableciendo los mecanismos de articulación interna para el seguimiento del desempeño académico con el soporte de estrategias de apoyo al aprendizaje, métodos de estudio y organización del tiempo, así como el soporte de la orientación y apoyo psicológico, que requieren nuestra población universitaria.

## 2.2. SERVICIOS A LA COMUNIDAD UCEANA



### LINEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS



El eje de servicios a la comunidad UCEANA contempla las diferentes dimensiones de la vida académica y de bienestar de nuestros estudiantes, profesores e investigadores, así como nuestros colaboradores. Parte de los insumos principales para su construcción fueron los diagnósticos participativos con los actores claves, quienes compartieron con nosotros sus percepciones, posibilidades de mejora, necesidades e ideas respecto a los servicios de la institución.

Uno de los aspectos que se trabajará durante este quinquenio – *unido al eje de gestión institucional* – es la articulación de los servicios institucionales en **único Centro de Servicios virtual y físico**, que elimine la dispersión y la fragmentación, en pro de respuestas articuladas e integradas. Así las cosas, soñamos con un *HUB* en el que el estudiante pueda tramitar todos los aspectos financieros, becas y ayuda financiera, registro y otras solicitudes específicas. En la medida en que se realice una transversalización e integración de servicios, entendemos que los trámites y tiempos de respuesta se van a reducir considerablemente.

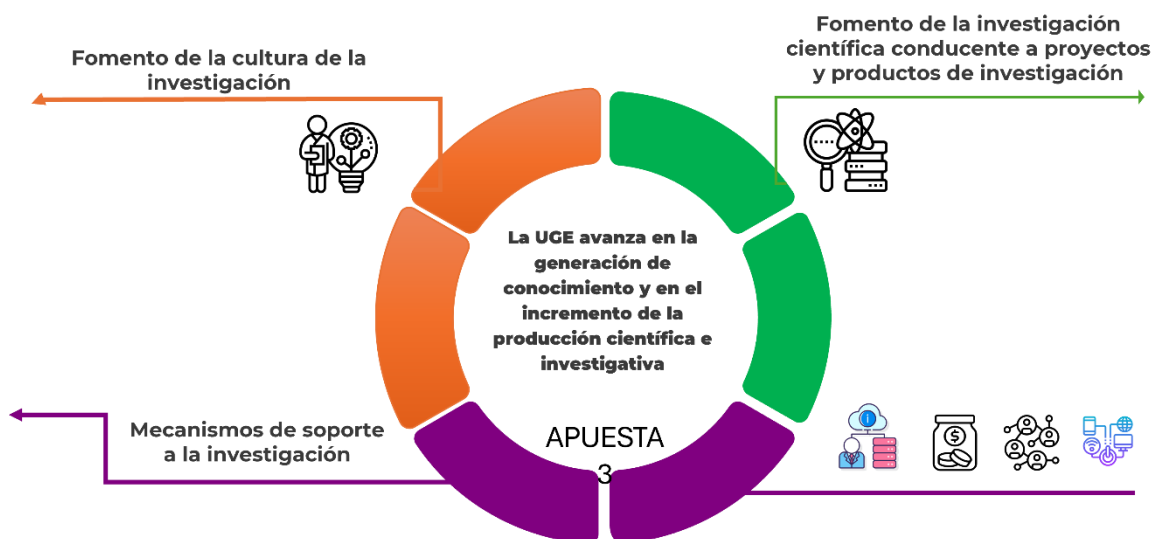
Por su parte, en este eje le apostamos a la innovación e integramos de manera directa, las tendencias y buenas prácticas de las mejores universidades del mundo, al transformar nuestra biblioteca en un **CRAI – Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación**. Esta es una de las apuestas más importantes desde la perspectiva de la **infraestructura institucional tanto física como virtual**, contemplando que será una de las mayores inversiones que realizaremos durante el quinquenio.

La Universidad es consciente de su rol como agente de cambio y de construcción de conocimiento para la región Este del país. Por ello, la disposición correcta de los espacios de aprendizaje en el nuevo CRAI son fundamentales. Esto implica renovar nuestra infraestructura física creando espacios de *co – working* funcionales, espacios de estudio individual, laboratorios de última generación para programas como ingeniería, arquitectura, diseño y creatividad digital, ciberseguridad, negocios y administración, derecho. Así mismo, rediseñando nuestra página WEB de biblioteca con las dimensiones de un proyecto CRAI digital, que además de presentar

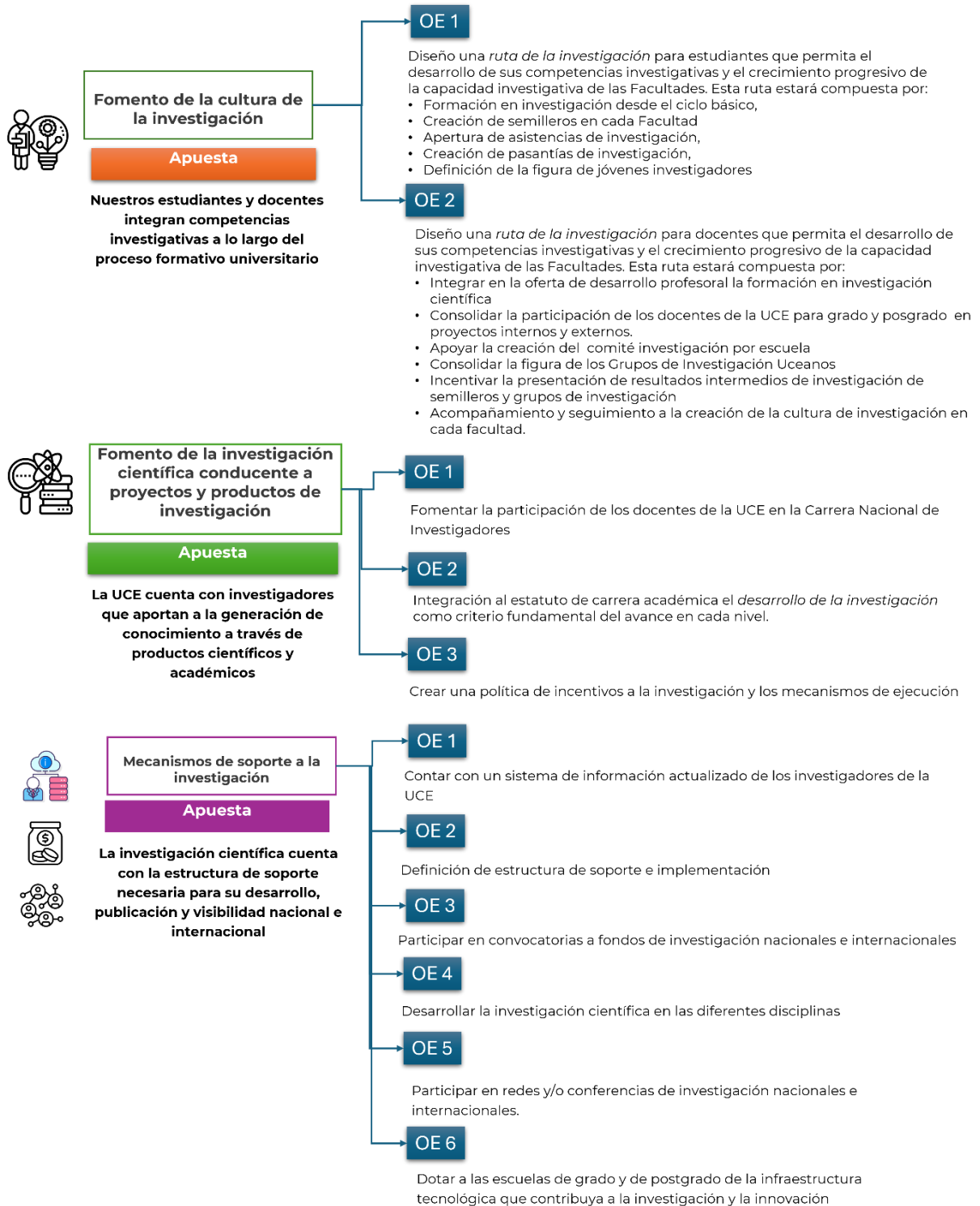
las bases de datos disponibles en un metabuscador y repositorio, brinde una experiencia para el aprendizaje y la investigación.

En nuestra línea estratégica 3, campus universitario desde la perspectiva del bienestar, las dimensiones del SER en términos de desarrollo de sus potencialidades son fundamentales. Nuestro Campus Principal en uno de los más grandes del país, generando espacios para la práctica deportiva, la expresión artística y cultural y el disfrute de nuestra comunidad con espacios de esparcimiento. Es así como en este próximo quinquenio fortaleceremos nuestros grupos deportivos y artísticos, y adecuaremos espacios para el disfrute de actividades de esparcimiento y descanso para nuestra comunidad.

### EJE 3. INVESTIGACIÓN



## LINEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS





*La "Universidad" entendida como generadora del saber, se le atribuyó el carácter de "Alma Mater" en el sentido de engendrar y transformar al hombre por obra de la ciencia y el saber (Escobar: 1999).*

Crear conocimiento – *investigar* - es una función sustantiva de la Universidad y para ello se requiere forjar una *comunidad de maestros y estudiantes curiosos por el conocimiento y apasionados por la escritura*. El tal sentido, este eje le ha dado un peso muy importante **al fomento de la cultura de la investigación**, como una columna estructural que sostendrá la comunidad científica de nuestra institución.

En esta línea estratégica se ha considerado la creación de una ruta que integre, a lo largo del proceso formativo, *el desarrollo de competencias investigativas*. Esto implica la revisión de las asignaturas y sus competencias en el ciclo básico, su relación con cada una de las disciplinas, así como abrir espacios de aprendizaje a partir de la figura de **semilleros de investigación**. Se espera que estos semilleros detonen en docentes y jóvenes investigadores con proyectos de investigación con rigurosidad científica.

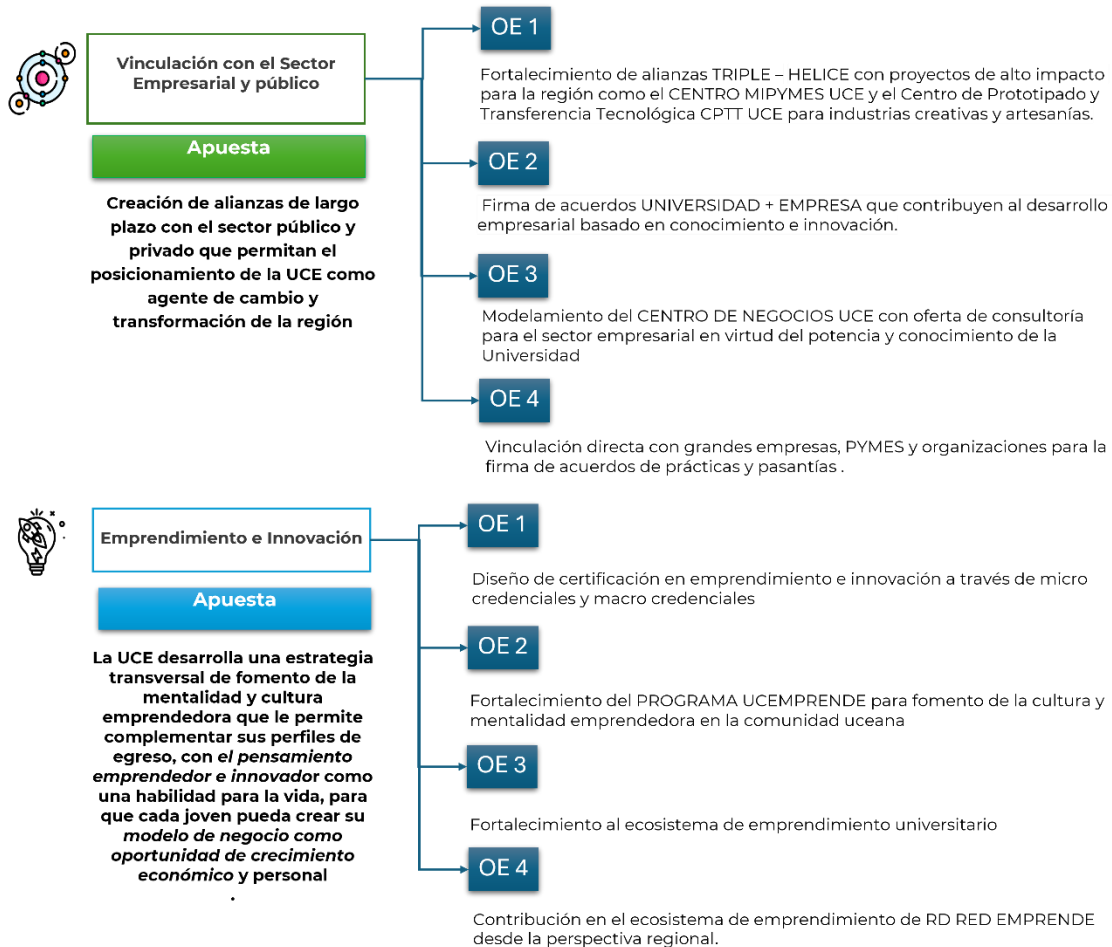
Por su parte, la Universidad cuenta con investigadores de muy alto nivel, alta capacidad investigativa y excelentes resultados que deben ser motivados con una adecuada estructura de soporte para la producción de investigación. Se ha considerado integrar en la carrera académica los atributos investigativos como un criterio de ascenso, así como, la creación de una política de incentivos para la producción científica que sea publicada en revistas indexadas internacionalmente. En este aspecto, los grupos de investigación y las líneas definidas por cada Facultad y sus escuelas son fundamentales para el crecimiento de la investigación.

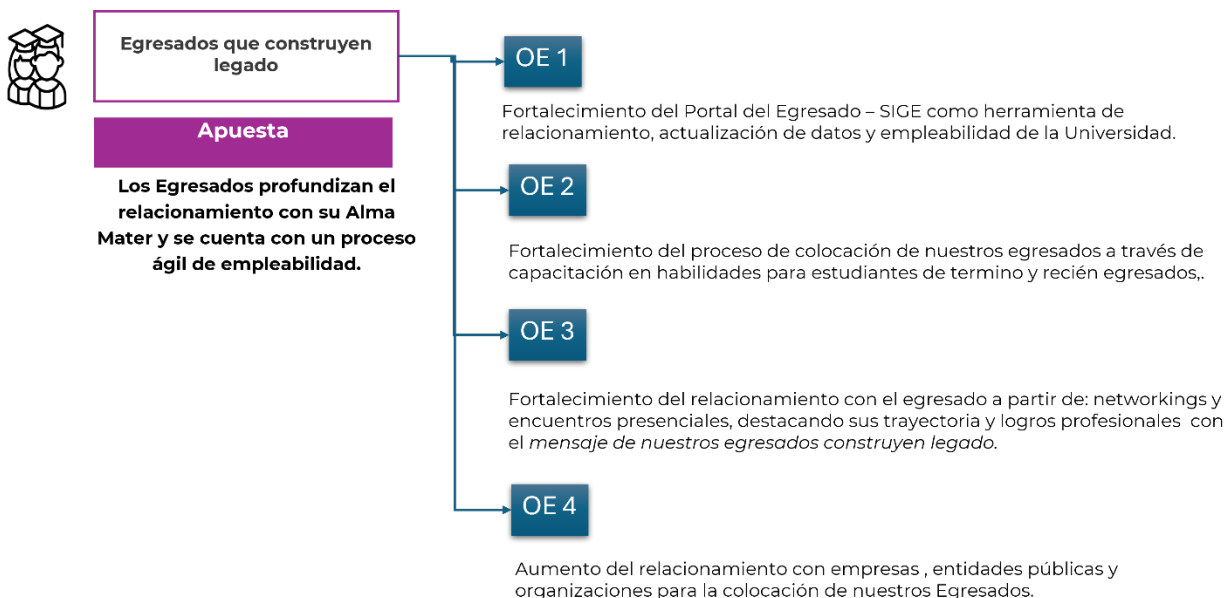
En este quinquenio integraremos un sistema de gestión de investigación (CRIS) como herramienta para ayudar a gestionar los procesos de investigación. Adicionalmente, se formará a la comunidad de investigadores en formulación de proyectos para convocatorias de fondos disponibles en el ámbito nacional e internacional, dándoles el acompañamiento necesario, con el fin de dinamizar la gestión de fondos.

## EJE 4. VINCULACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL



### 4.1 VINCULACIÓN NACIONAL: LINEAS ESTRATEGICAS Y OBJETIVOS





Desde el año 2019, la Universidad trazó su *política de vinculación con el medio y Responsabilidad Social Universitaria – RSU*. En esta visión, las alianzas interinstitucionales se sustentan en el *propósito mayor de la Universidad* y se enfocan en esquemas como la **triple hélice – alianza Universidad – Empresa y Estado** – para la transformación de la sociedad, la contribución al desarrollo y la creación de oportunidades para el acceso a la educación. Nuestro reto en este quinquenio es profundizar estas alianzas en virtud de los impactos positivos en el territorio, en el sector empresarial, educativo y social.

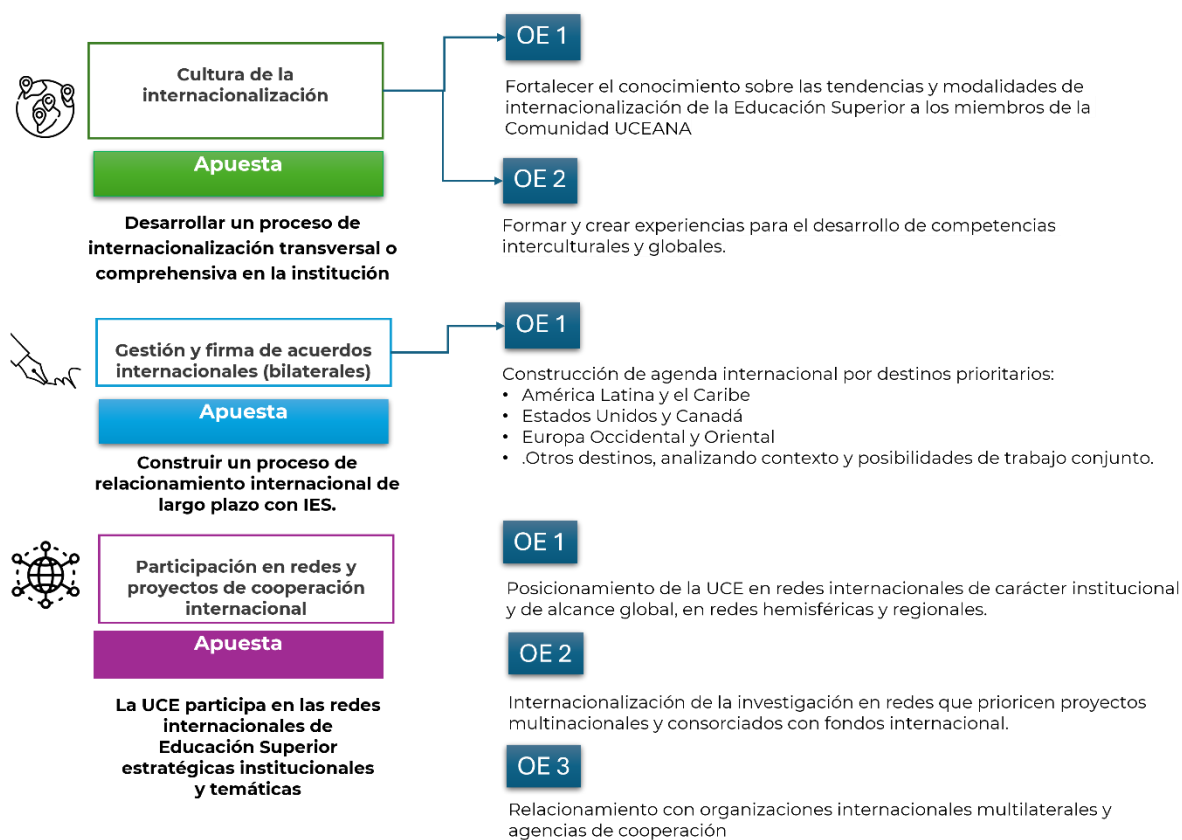
El segundo objetivo fundamental será avanzar en la integración del **emprendimiento y la innovación** como una competencia transversal en nuestra comunidad. Nuestros jóvenes universitarios quieren innovar, crear negocios, ser autónomos e independientes. En ese sentido, la Universidad acoge esta realidad para profundizar programas como UCE EMPRENDE, certificar las competencias emprendedoras y acompañar la incubación de ideas de negocio y su aceleración. Entendemos que con las herramientas adecuadas y el conocimiento técnico, muchos de los jóvenes que pasarán por nuestras aulas, serán empresarios exitosos.

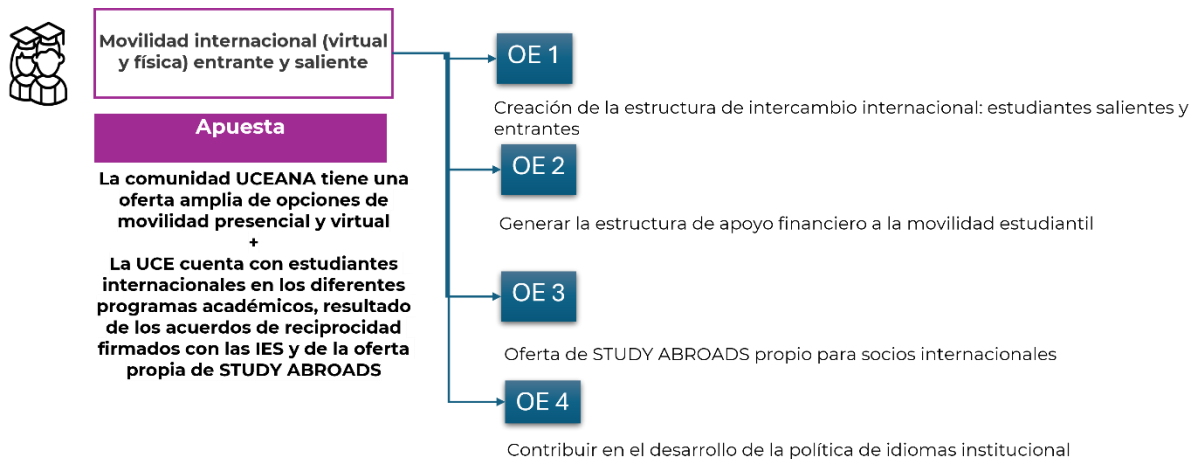
**Nuestros egresados construyen legado.** Alcanzamos la cifra de más de sesenta mil egresados UCEANOS en todas las áreas del saber. Su liderazgo y aporte en los diferentes campos han contribuido a la historia de nuestra nación y a la

consolidación de trayectorias profesionales exitosas en el ámbito internacional. En esta perspectiva, nos enfocaremos en fortalecer los lazos de nuestros egresados con su alma mater a partir del reconocimiento de este legado, sus trayectorias y de encuentros significados que nos permitan recordarles que son parte de la familia uceana.

**La empleabilidad es también un aspecto prioritario**, sobre todo para recién egresados y aquellos que están camino al egreso. Hemos innovado en una Portal que se enfoca en la colocación de nuestros egresados y se convierte en una plataforma interactiva para construir comunidad. Nuestro reto es aumentar la cartera de aliados empresariales, incrementar la colocación y conocer, más detalladamente, la dinámica de empleabilidad de nuestra población.

#### 4.2. VINCULACIÓN INTERNACIONAL: LINEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS.





Históricamente, la UCE ha sido una Universidad con trayectoria y reconocimiento Internacional. Dan fe de ello, cerca de 4900 egresados extranjeros de la Escuela de Medicina, provenientes en mayor proporción de Estados Unidos, Venezuela, Cuba, España y de diversas nacionalidades. Esta historia sembró en la institución los pilares del proceso de internacionalización que desarrollamos en la actualidad.

La política de internacionalización de la Universidad considera que debe ser un **proceso comprensivo** que se integra en sus funciones sustantivas de formación, investigación y RSU. Se construye a partir una acción coordinada e institucional que irradia las áreas estratégicas de la Universidad y desarrolla acciones en todos los niveles. En ese sentido, este proceso está integrado en todos los planes operativos anuales de las unidades, con un conjunto de actividades coordinadas entre sí y acompañadas desde la dirección de vinculación internacional.

El tal propósito, la **cultura de la internacionalización** pretende fortalecer el conocimiento en las tendencias y modalidades de la Internacionalización de la educación superior en directivos, docentes, investigadores y colaboradores. Esta línea estratégica considera un plan de capacitación para fomentar el proceso desde cada unidad académica y administrativa.

En la actualidad, la dinámica de internacionalización se genera a partir del relacionamiento bilateral con otras IES del mundo; la participación en redes

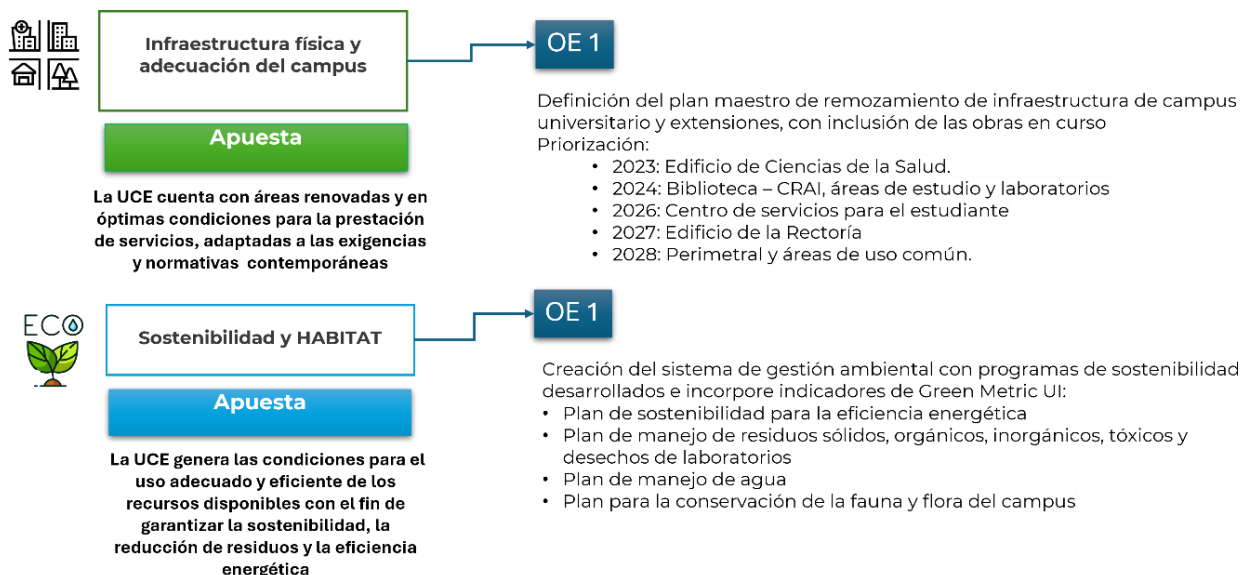
internacionales globales, hemisféricas y regionales, así como en aquellas especializadas en investigación y las áreas disciplinarias específicas. Todo esto requiere la creación de una agenda de trabajo, la priorización de destinos y redes que posicionen de manera estratégica a la Universidad y abra puertas a nuestra comunidad para movilidad física o virtual.

Para nuestros estudiantes se promueve el desarrollo de experiencias interculturales y globales a través de modalidad de internacionalización en casa y del currículo. Se espera para este quinquenio, el aumento de la movilidad entrante y saliente, a partir de acuerdos de intercambio internacional recíprocos en múltiples destinos. Por su parte, se considera crear una *oferta de study abroads* a la medida de nuestros socios internacionales que permitan una experiencia de corta duración con un enfoque de Responsabilidad Social Universitaria.

**EJE 5. INFRAESTRUCTURA Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**



## 5.1. INFRAESTRUCTURA Y CAMPUS SOSTENIBLE



Nuestro Campus principal en San Pedro de Macorís tiene una extensión de 155,434.97 mt<sup>2</sup>, contamos una extensión de aulas en Punta Cana con 2,523.53 mt<sup>2</sup>, así como extensiones en Montecristi y San Juan de Majuana. En estos espacios, se han destinado para la Biblioteca 3,180.17 mt<sup>2</sup> además de un auditorio para 297 personas.

Nuestras aulas se encuentran en 3,773.29 mt<sup>2</sup> construidos en dos edificios con aforo para 2035 estudiantes. Hemos dispuesto 38 laboratorios, 26 para Ciencias de la Salud y 12 para Ciencias de las ingenierías. Y contamos con 21,717 mt<sup>2</sup> en áreas deportivas, compuesto por un Campo de sóftbol un campo de beisbol y el campo de futbol. En nuestra Universidad, cada estudiante tiene en promedio 28mt de disfrute de espacios comunes y especializados.

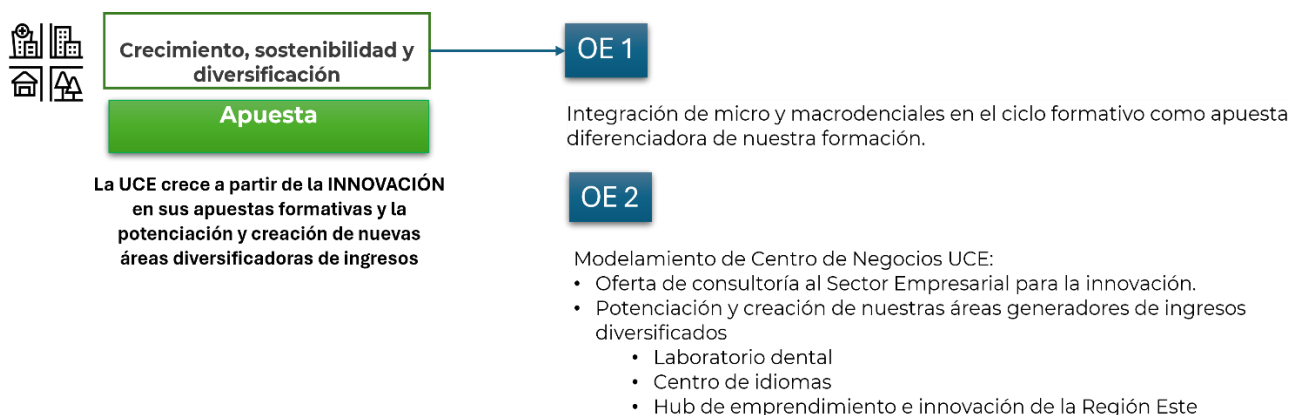
**Nuestra Universidad ha crecido y seguirá creciendo.** Por tal motivo el eje de Infraestructura ocupa un lugar prioritario en la inversión de recursos durante el quinquenio. Como se ha expuesto anteriormente, la transición de la Biblioteca al CRAI, como un Centro de recursos para el Aprendizaje y la investigación será nuestra prioridad en inversión y remozamiento. Y progresivamente seguiremos, conforme la

definición de un plan maestro, realizando las inversiones en infraestructura para actualizar espacios y renovarlos.

Para la vida del CAMPUS, **la integración de un enfoque de sostenibilidad es fundamental.** Esto implica innovar con planes de eficiencia energética, que introduzca mecanismos alternativos de generación en aulas y espacios comunes; la creación de un plan de manejo de residuos con enfoque 3R, que permita que nuestras generaciones vean el valor de estos procesos para el cuidado del medio ambiente y la mitigación de los efectos del cambio climático. Un plan de manejo de agua que implique la reducción del consumo como muestra que este recurso es VIDA, y un plan para la conservación de la fauna y flora de nuestro Campus, rodeado de hermosos Framboyanes y otras especies.

---

## 5.2. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS



Nuestro crecimiento tiene origen en una apuesta de valor tradicional, concentrada en la formación como principal función sustantiva de la institución. En la actualidad, la investigación y la innovación social, como apuesta fundamental de la extensión y la RSU, nos encamina a definir apuestas de valor en otros espacios que también son pertinentes en nuestra labor social. Integraremos la figura de micro y macro credenciales para escalar nuestro proyecto formativo, pensando en la tendencia de nuestros públicos objetivos que buscan una preparación integral a lo largo de su trayectoria profesional.



Modelaremos un Centro de Negocios que integre nuestro potencial y conocimiento para el servicio del sector empresarial y público, cooperantes y actores internacionales y articularemos las unidades de diversificación de ingresos con una visión renovada, gerencial y basada en resultados.



## INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN EN CADA FACULTAD Y AREAS ADMINISTRATIVAS

Este Plan Estratégico Institucional se operativiza a partir de los siguientes instrumentos de gestión en cada unidad académica y administrativa:

1. Este documento del Plan Estratégico Institucional, PEI UCE 2023 – 2027.
2. Matriz de Planificación PEI 2023 – 2027. Documento en Excel con estructura de cuadro de mando integral que orienta el proceso general de la Universidad y tiene los siguientes elementos:
  - a. Eje estratégico del PEI y su Objetivo de la Unidad
  - b. Objetivo estratégico de la Unidad
  - c. Actividades relacionadas
  - d. Indicadores de resultados
  - e. Medios de verificación
  - f. Línea Base
  - g. Recursos necesarios.
3. Plan Estratégico por Unidad, PEU (2023 – 2027): Cuadro de mando integral en formato Excel que expresa el Plan estratégico de cada Facultad, Escuela o área administrativa y se relaciona de manera directa con el PEI 2023 – 2027. Este documento se encuentra organizado de la siguiente manera:
  - a. Eje estratégico del PEI y su Objetivo de la Unidad
  - b. Objetivo estratégico de la Unidad
  - c. Actividades relacionadas
  - d. Indicadores de resultados
  - e. Medios de verificación
  - f. Línea Base
  - g. Recursos necesarios.
4. POAs: Cuadro de mando integral en formato Excel. Organizado en la misma forma que el PEU.

- a. Eje estratégico del PEI y su Objetivo de la Unidad
  - b. Objetivo estratégico de la Unidad para el 2024
  - c. Actividades relacionadas para el 2024
  - d. Indicadores de gestión y resultados para el 2024.
  - e. Medios de verificación
  - f. Línea Base
  - g. Recursos necesarios.
5. Presupuesto anual de la UNIDAD: Plantilla en Excel
- a. Hoja 1: Presupuesto por proyectos relacionado a cada uno de los ejes estratégicos de la unidad.
  - b. Hoja 2: Presupuesto con los Gastos Operativos de la Unidad, incluyendo la nómina administrativa y docente.
  - c. Hoja 3: Presupuesto total de la Unidad. Esta será la información que se ingresa en el Centro de Costos de la Unidad para ejecución anual.
6. Síntesis del Plan Estratégico por Unidad - PEU en presentación PPT para actores internos y externos.



# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**UCE**  
universidad **central** del este

Universidad Central del Este  
San Pedro de Macorís, República Dominicana  
Diciembre de 2023