


<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b> <b>Octubre 2017</b></p>
--	--	---




**Universidad Pública**

**LA EDUCACIÓN EN ARTES ES UN DERECHO**

**Por la sociedad del Conocimiento y de la Creatividad**

**Enero 2018**

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b>  <b>CDC-UA-001-2017</b></p>	<p><b>Producto H</b>  <b>Versión 1</b>  <b>Octubre 2017</b></p>
--	--	---

**Comisión Gestora**

**RAMIRO NORIEGA**

PRESIDENTE DE LA COMISIÓN GESTORA Y RECTOR DE LA UARTES

**MARÍA PAULINA SOTO LABBÉ**

VICERRECTORA DE RELACIONES INTERNACIONALES Y VÍNCULO CON LA  
COMUNIDAD Y VICERRECTORA ACADÉMICA (E)

**MÓNICA LACARRIEU**

VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

**REBECA CASTELLANO GÓMEZ**

COMISIONADA

**RAÚL VALLEJO**

COMISIONADO

Coordinación de Planificación y Gestión Estratégica

**AMPARO ARMAS**

COORDINADORA

**SARA TOBAR**

DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN

**MARIA FERNANDA LOOR**

ESPECIALISTA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN


**ANDRES SOTOMAYOR**

ESPECIALISTA EN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Equipo Consultor


**FERNANDO GONZÁLEZ**

**EDUARDO ZALAMEA**


<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES” CDC-UA-001-2017</p>	<p>Producto H Versión 1 Octubre 2017</p>
--	---	--

## Contenido


<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>2. LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.1 HISTORIA INSTITUCIONAL.....</b>	<b>11</b>
<b>3. PLANIFICACION ESTRATEGICA PROSPECTIVA .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1.1 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO DE ANALISIS ESTRUCTURAL .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1.1 Listado de las variables .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.2 Presentación de las variables .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1.3 Matriz de entrada .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.4 Descripción de relaciones entre las variables.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1.5 RESULTADOS DEL ESTUDIO.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.6 DETERMINACIÓN DE LA IMAGEN OBJETIVO AL 2035 .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1.7 IMAGEN OBJETIVO AL 2035 .....</b>	<b>32</b>
<b>4. METODOLOGIA DE DEFINICIÓN DE MACROPROYECTOS EN PLANIFICACION PROSPECTIVA .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.1 DEFINICIÓN DE MACROPROYECTOS POR RETO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Formación superior en artes .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.1 Brecha de Planificación prospectiva y elementos para programas y proyectos para el área estratégica de Formación superior en artes. ....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.2 Marco Lógico del programa de Formación Superior en Artes .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.3 Investigación y creación de saberes y procesos artísticos .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.4 Brecha de Planificación prospectiva y elementos para programas y proyectos para el área estratégica de Investigación y creación de saberes y procesos.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.5 Marco Lógico del programa de Investigación y creación de saberes y procesos.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.6 VINCULACION SOCIAL .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1.7 Brecha de Planificación prospectiva y elementos para programas y proyectos para el área estratégica de Vinculación social. ....</b>	<b>42</b>

<p><b>Cliente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> Versión 1</p> <p>Octubre 2017</p>
---	---	--

4.1.8	Marco Lógico del programa de Vinculación social .....	43
4.1.9	Producción y circulación de contenidos.....	44
4.1.10	Brecha de Planificación prospectiva y elementos para programas y proyectos para el área estratégica de Producción y circulación de contenidos.	44
4.1.11	Marco Lógico del programa de Producción y circulación de contenidos. ....	45
4.1.12	Gestión de la información y del conocimiento .....	46
4.1.13	Brecha de Planificación prospectiva y elementos para programas y proyectos para el área estratégica de Gestión de la información y del conocimiento. ....	46
4.1.14	Marco Lógico del programa de Gestión de la información y del conocimiento. ....	47
4.1.15	Infraestructura equipamiento y servicios .....	48
4.1.16	Brecha de Planificación prospectiva y elementos para programas y proyectos para el área estratégica de Infraestructura y servicios.....	48
4.1.17	Marco Lógico del programa de Infraestructura y servicios. ....	49
5.	<b>ANÁLISIS DE ACTORES</b> .....	50
5.1.1	Entrada de datos .....	53
5.1.2	Matriz de Influencias Directas (MID) .....	53
5.1.3	Matriz de posiciones valoradas (2MAO).....	56
5.1.4	<b>RESULTADOS DEL ESTUDIO DE ACTORES</b> .....	57
5.1.5	Balance de posiciones por objetivo, valorado y ponderado, por las relaciones de fuerza – Objetivo : Formación Superior en artes.....	58
5.1.6	Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo : Investigación y creación de saberes y procesos artísticos.....	59
5.1.7	Balance de posiciones por objetivo, valorado y ponderado, por las relaciones de fuerza - Objetivo: Vinculación social. ....	60
5.1.8	Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo : Producción y circulación de contenidos.....	61

<p><b>Cliente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES” CDC-UA-001-2017</p>	<p>Producto H Versión 1 Octubre 2017</p>
---	---	--


5.1.9	Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo : Gestión de la Información y el conocimiento	62
5.1.10	Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo : Infraestructura equipamiento y servicios.....	63
5.1.11	Conclusiones del Análisis de Actores.....	63
6.	ANALISIS DE ESCENARIOS .....	65
6.1.1	Narración de escenarios contrastados .....	65
6.1.2	Escenario objetivo VIENTO EN POPA .....	65
6.1.3	Escenario alterno OFERTA ACADÉMICA ENFOCADA.....	65
6.1.4	Escenario alterno PRODUCCIÓN SUAVE.....	66
6.1.5	Escenario alterno CREMA Y NATA.....	67
6.1.6	Escenario alterno FUNCIÓN SIN ESPECTADORES.....	67
6.1.7	Escenario alterno GESTION INDEPENDIENTE .....	68
6.1.8	Escenario alterno PROCENIO CLASICO .....	68
6.1.9	ALIMENTACION DE DATOS .....	69
6.1.10	Asignación de probabilidades .....	70
6.1.11	Probabilidades simples y condicionadas .....	71
6.1.12	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	74
6.1.13	Análisis de escenarios probables .....	74
6.1.14	Análisis de sensibilidad .....	77
6.1.15	Análisis de soluciones contrastadas .....	80
6.1.16	Histograma de los extremos .....	80
7.	JERARQUIZACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS MEDIANTE EL MÉTODO MULTIPOL .....	82
7.1.1	Análisis multicriterio .....	82
7.1.2	Presentación del método.....	82
7.1.3	Datos de entrada .....	84
7.1.4	Descripción de los criterios .....	84
7.1.5	Lista de proyectos.....	85
7.1.6	Políticas de la UAtes .....	87
7.1.7	Los escenarios .....	89

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b>          CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b>          Versión 1          Octubre 2017</p>
--	---	---


7.1.8	Evaluación de los proyectos en función de los criterios.....	90
7.1.9	Evaluación de las políticas en función de los criterios .....	91
<b>Elaboración: Equipo consultor .....</b>		<b>92</b>
7.1.10	Evaluación de los escenarios en función de los criterios.....	92
7.1.11	<b>RESULTADOS DEL ESTUDIO.....</b>	<b>93</b>
7.1.12	Estudio de proyectos en función de las políticas .....	93
7.1.13	Proyectos del área de Formación superior en artes.....	94
7.1.14	Proyectos del área de Investigación .....	95
7.1.15	Proyectos del área vinculación social .....	97
7.1.16	Proyectos del área de Producción y circulación de contenidos .....	99
7.1.17	Proyectos del área de Gestión de la información y del conocimiento 101	
7.1.18	Proyectos del área de Infraestructura, equipamiento y servicios. ...	102
7.1.19	Proyectos en todas las áreas.....	104
7.1.20	Resultados de las políticas en función de los escenarios .....	104
7.1.21	Evaluación de las políticas en función de los escenarios.....	105
<b>8.</b>	<b>RESUMEN DEL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	<b>113</b>
8.1	<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>113</b>
8.1.1	Formación en artes .....	113
8.1.2	Investigación .....	116
8.1.3	Vinculación social .....	116
8.1.4	Infraestructura y servicios.....	117
8.1.5	Gobierno universitario .....	118
8.2	<b>EJECUCIÓN DEL PLAN PROSPECTIVO .....</b>	<b>121</b>
<b>9.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>124</b>

## TABLAS

Tabla 1	Lista de variables.....	19
Tabla 2	Matriz de Influencias Directas MID .....	27
Tabla 3	Variables motrices del sistema UArtes.....	29

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b>          CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b>  <b>Versión 1</b>          Octubre 2017</p>
--	---	--


<b>Tabla 4 Lista de actores .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 5 Lista de objetivos estratégicos. ....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 6 Matriz de influencias directas .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 7 Matriz de posiciones valoradas (2MAO) .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 8 Lista y descripción de Ejes estratégicos.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 9 Probabilidades simples.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 10 Probabilidades condicionales a la realización.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 11 Probabilidades condicionales a la no realización .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 12 Probabilidades de los principales escenarios .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 13 Matriz de elasticidades.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 14 Lista de criterios .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 15 Matriz de Holmes valoración de criterios .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 16 Lista de proyectos .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 17 Lista de políticas.....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 18 Matriz de Holmes valoración de políticas.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 19 Lista de escenarios .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 20 Calificación de proyectos por criterios.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 21 Evaluación de las políticas por criterios .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 22 Evaluación de los escenarios por criterios .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 23 Evaluación de los proyectos en función de las políticas.....</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 24 Políticas en función de los escenarios .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 25 Indicadores de docencia .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabla 34 Avance del Plan Prospectivo .....</b>	<b>121</b>

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b> <b>Octubre 2017</b></p>
--	--	---

## PRESENTACIÓN

Rector



<p><b>Cliente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <p>Octubre 2017</p>
--	---	---

## 1. INTRODUCCIÓN


La Universidad de las Artes (UArtes) ha logrado grandes realizaciones durante su corta existencia. Se ha establecido la “motricidad gruesa” de la Universidad, como el Señor Rector la ha denominado en forma metafórica, el hardware, lo físico, están las Escuelas organizadas y el ámbito administrativo está en plena operación.

Siguiendo con la metáfora, la UArtes está también desarrollando la “motricidad fina”, que es un tema muy delicado, ya que es cuando las cosas se tienen que hacer con más precisión. En esa medida, hay que afinar los modelos de gestión, los mecanismos de comunicación interna y externa, afinar los procesos. Eso es lo que se viene haciendo ya y, desde luego, con este proceso de planificación estratégica prospectiva se quiere precisar un poco más, pero sin dejar de soñar.

Sin embargo, hay que tener un especial cuidado en evitar el diseño y la aplicación de un modelo que no beneficie ni corresponde a lo que es la Universidad de las Artes o a lo sé que desea o se necesita que llegue a ser. Para ello, es importante que el trabajo sea enfrentado con una disposición lúdica sobre lo que es la Universidad y en lo que tiene que convertirse, esto es, en una Universidad en las artes, ni siquiera de las artes.

Planificar no significa que se imponga la idea de que la UArtes tiene que ser de tal cual manera; ese no es el camino. Primero hay que ser críticos con respecto a lo que se hace, a lo que la Universidad debe ser.

Esta Universidad se creó para contribuir a la transformación del Sistema de Educación Superior del país, no para tener otra Escuela de Artes escénicas, sino para transformar el sector donde está la UArtes, en tanto tiene que ser una especie de laboratorio de la educación. Por tanto, no es conveniente que se

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--

repita lo que ya se hizo; lo que interesa es que la Universidad sea única singular y eso se expresa y asegura en muchas de las decisiones que se deben tomar para lograr que el Sistema de Educación Superior mejore esencialmente en su matriz más profunda.


Para eso está la UArtes, para inspirar a las demás universidades, a las demás instituciones del sector educativo y, aunque se reconoce que todavía falta bastante, está lo más importante, la ilusión, la visión, la expectativa, la innovación y ese es un papel de gran complejidad, para lo que se necesita liderazgo, creatividad, capacidad de diálogo.

La Universidad que todos quieren debe tener sus puertas abiertas. Eso es parte de la y de la motivación. Ya está claro que la comunidad ha hecho de esto una de sus principales motivaciones. La forma en que la UArtes se ha posicionado en Guayaquil habla con claridad de ese desafío. La UArtes es una universidad ciudadana y está haciendo de Guayaquil una ciudad universitaria.

El camino recorrido, más allá de las dificultades, ha sido intenso y siempre significativo. Hay que continuar construyendo esta Universidad, llamada ojalá, a mejorar todo el sistema educativo de nuestro país, a volverlo más sensible, más interesante, a soltarlo de las taras que la sociedad de la desigualdad generó sin contemplaciones en el siglo XX.

Como dijo César Vallejo, hermanos, y hermanas, ¡hay mucho que hacer! y la UArtes está para eso, para demostrar al país que está preparada para el cambio y que éste es posible.

**Soñemos, imaginemos, planifiquemos y concretemos.**

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <hr/> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--

## 2. LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES

### 2.1.1 HISTORIA INSTITUCIONAL


En la Universidad de las Artes conviven y confluyen modalidades de aprendizaje e investigación sobre arte y en artes. La investigación sobre arte, de vasta tradición académica, implica la reflexión alrededor del hecho artístico, apuntando a su historia, interpretación y análisis, partiendo de diversos abordajes, puntos de vista y andamiajes teóricos como la filosofía, la estética, la sociología del arte, la antropología, la psicología del arte, la semiótica, la historia del arte, la musicología.

En cambio, la investigación en arte apela a modos diferentes de investigar, indagar y generar conocimiento, a través de un método propio de búsqueda, trabajo y experimentación, para arribar a resultados inéditos que apuntan a la creación artística. En los diversos ámbitos de la Universidad de las Artes ambas vías de acceso al conocimiento tienen legitimidad y se potencian.

Orienta su actividad de docencia e investigación a la producción creativa en artes y reflexión crítica sobre las artes, atendiendo al desarrollo de conceptos y criterios estéticos diversos, al estímulo del talento creativo que use un máximo de capacidades expresivas y a la vinculación del arte con la transformación social.

La Universidad de las Artes se rige por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción artística, el pensamiento y conocimiento definidos en la Ley Orgánica de Educación Superior.

La Universidad de las Artes, (UArtes) es un proyecto destinado a sentar precedentes de calidad y compromiso social en el campo de la formación


<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b>  <b>CDC-UA-001-2017</b></p>	<p><b>Producto H</b>  <b>Versión 1</b>  <b>Octubre 2017</b></p>
---	--	---

artística universitaria, la creación, así como la producción y la difusión artística en el país, contribuyendo a fortalecer su identidad plurinacional e intercultural, así como su autoestima colectiva.

La UArtes contribuirá igualmente a saldar la deuda que el Estado ha adquirido con el campo artístico del Ecuador en materia de educación superior, caracterizada por un marcado descuido y una débil oferta pública en calidad y cantidad.

Al tiempo que formula una propuesta de excelencia académica en formación artística, la Universidad de las Artes también se propone contribuir a una transformación en la perspectiva y práctica de los artistas respecto de su inserción y responsabilidad social:

- Promueve la deconstrucción del arquetipo ideológico heredado de los procesos coloniales, por el cual se ha cultivado la práctica de los artistas como individuos ensimismados en la creación y descuidados de la interacción de su práctica con el entorno socio-histórico que les rodea.
- Plantea, a través de su propuesta institucional y académica, la construcción de un nuevo modelo de formación y articulación social de profesionales del arte conscientes de las implicaciones de su práctica en los procesos ideológicos, políticos y económicos del contexto inmediato y global, a través de una fuerte vinculación disciplinaria, interdisciplinaria, práctica y orgánica del currículo y los /las estudiantes con la comunidad.
- Persigue así no solo poner en evidencia los nexos de la práctica artística con el tejido social, sino también articular la misma a los emprendimientos culturales y artísticos en la cambiante economía contemporánea de las artes, para mejor identificar tanto los destinos profesionales de los y las artistas cuanto las contribuciones y

<p><b>Ciente:</b></p>  <p><b>Universidad de las Artes</b></p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p><b>CDC-UA-001-2017</b></p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <hr/> <p><b>Octubre 2017</b></p>
--	--	--

oportunidades de las artes en su conjunto al producto social y la economía del país.


La propuesta académica inicial de la Universidad de las Artes incluye cinco programas de pregrado y posgrado de formación artística, Cine y Artes Audiovisuales; Artes Literarias Interculturales; Artes Escénicas (Teatrales y del Movimiento); Artes Visuales y Aplicadas; y Artes Musicales y Sonoras, programas articulados por un Espacio Interdisciplinario de Formación Común. Los programas de posgrado se implementarán luego la primera cohorte de graduados en pregrado (quinto año de vida de la UArtes).

La Universidad de las Artes se constituye observando los estándares y requisitos de la Ley Orgánica de Educación Superior que le permitan ser considerada una institución universitaria de docencia e investigación.

En razón de las implicaciones académicas y sociales del proyecto, UArtes postula concomitantemente la necesidad de estructurar un sistema nacional coherente de formación artística entre las instancias preuniversitarias, universitarias y societales que se ocupan de la misma.

La Universidad de las Artes es una de las cuatro universidades creadas según lo que establecía la Décima Quinta disposición transitoria de la Ley Orgánica de Educación Superior, que plantea que: “Durante los cinco años posteriores a la promulgación de esta Ley no se creará ninguna nueva institución de educación superior.

Se exceptúan de esta moratoria la Universidad Nacional de Educación “UNAE”, prevista en la Disposición Transitoria Vigésima de la Constitución, cuya matriz estará en la ciudad de Azogues, Provincia del Cañar; la Universidad Regional Amazónica, cuya matriz estará en la ciudad del Tena, Provincia de Napo; la

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--


Universidad de las Artes con sede en la ciudad de Guayaquil y una universidad de investigación de tecnología experimental”.

El proyecto se inscribió en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, el cual establece que una de las doce estrategias de cambio será la “Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento en ciencia, tecnología, e innovación” que permita garantizar el acceso a la educación superior, disminuir las desigualdades que se generan por falta de acceso y potenciar las capacidades ciudadanas. De ahí que en el objetivo 2 se plantea la política 2.5 en la que se dice que se deberá “Fortalecer la educación superior con visión científica y humanista, articulada a los objetivos para el Buen Vivir”.

El desarrollo académico de las capacidades artísticas de la población se ha visto limitado en Ecuador debido a la ausencia de un sistema integral de formación artística, producto del abandono histórico del Estado en el campo de las artes y las culturas, reflejado en la falta de una política pública basada en la planificación y regulación de la educación superior y la oferta académica en dicho campo.

La ausencia de un sistema de formación artística ha propiciado una oferta académica en artes caracterizada por la inequidad social, étnica y de género; la masificación de las universidades públicas; su baja calidad; la pertinencia relativa; la ausencia de orientación hacia la producción de conocimientos; una desarticulación con las necesidades de desarrollo del país; una escasa integración entre los niveles del Sistema Educativo Nacional; y una débil regulación y rendición de cuentas.

A partir de la implementación del modelo neoliberal en Ecuador desde la década de los 80 del siglo pasado se ha venido desarrollando en este marco un tipo de oferta privatizadora con una orientación predominantemente mercantil,

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--


marcada por una alta asimetría territorial así como por un desequilibrio en las áreas de formación. En este contexto, la calidad del desempeño de los y las docentes en el campo artístico se vio afectada, debido a la flexibilización laboral que propiciaron las Instituciones de Educación Superior (IES) –tanto públicas como privadas. Tales condiciones han contribuido a la merma en la calidad académica de las carreras de artes en el Ecuador.

La crítica profunda al modelo neoliberal implementado en el Ecuador y en el conjunto de la región desde finales de la década de los 70 del siglo pasado, constituyó el marco en el que se inscribieron la Asamblea Constituyente (2007), la Constitución Política aprobada por referéndum el 28 de septiembre de 2008, así como los dos planes nacionales de desarrollo que establecen las directrices generales del proyecto político de la Revolución Ciudadana y del nuevo paradigma del Buen Vivir o Sumak Kawsay.

El proyecto Universidad de las Artes “no sería posible sin el cambio de paradigma filosófico-político-cultural que significa el Buen Vivir, que nos propone liberarnos de los constreñimientos mercantilistas, consumistas, homogeneizadores de las opciones profesionales, propios del neoliberalismo, brindando las condiciones para que florezca la diversidad de identidades individuales y colectivas y se realicen las potencialidades y capacidades humanas”.

La transformación educativa en curso, que contextualiza el proyecto UArtes, apunta a resignificar lo público por encima de los intereses privados, buscando nuevas y alternativas formas de generarlo y apuntando hacia la excelencia y la calidad académica.

Éste es el marco en el que se inscribe el proyecto de creación de la Universidad de las Artes y la consecuente propuesta de constitución del sistema de formación artística en Ecuador.

<p><b>Cliente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <p><b>Octubre 2017</b></p>
--	---	--

### 3. PLANIFICACION ESTRATEGICA PROSPECTIVA

Se entiende como estratégico a aquello que tiene dos atributos: es de largo plazo y causa impacto en la organización.

El pensamiento estratégico no es más de lo mismo, es atreverse a pensar distinto, por lo que, para alinear los planes de corto plazo y operativos, se deberá tener identificadas: la dirección en el largo plazo estratégica.


Para el efecto se plantea la metodología de Planeación Prospectiva en consideración de que solamente la Prospectiva Estratégica permite una actitud proactiva, en tanto parte del concepto de que el futuro aún no existe, existen muchos futuros posibles, entre los cuales solamente algunos tienen, la mayor probabilidad de ocurrencia.

Por esta razón, la prospectiva debe ser capaz de identificar aquellos escenarios futuros que, puedan presentarse, pues el futuro “se puede concebir como una realidad múltiple” (Jouvenel, 1968) y que “depende solamente de la acción del hombre” (Godet, 1993). De ahí que es posible construir el mejor futuro posible, para lo cual se deben tomar las decisiones correctas hoy y encada momento.

La Prospectiva se viene empleando como herramienta de planeamiento de políticas públicas y empresariales desde la década de los años cincuenta. Los resultados han sido exitosos. Japón reconoce en el uso de la prospectiva una de las razones para su sorprendente desarrollo industrial en el campo de la electrónica y en la actividad automotriz, durante las décadas de los años sesenta, setenta y ochenta.

La compañía petrolera Royal Shell fue la primera empresa multinacional que empleó la prospectiva en sus procesos de planeamiento en 1968, e identificó



<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--

un escenario futuro probable, pero muy poco deseable, que más tarde efectivamente ocurrió, esto fue la crisis del petróleo del año 1973.

En el Ecuador, la prospectiva se viene aplicando, aún en pequeña proporción, desde el año 2000, por grupos de investigadores preocupados por generar visiones consistentes y científicas del futuro del país y de sus organizaciones.


El análisis prospectivo es el estudio sistemático de las posibles condiciones del futuro, incluye el análisis de cómo esas condiciones podrían cambiar como resultado de la aplicación de políticas y acciones debidamente seleccionadas y evaluadas.

Su propósito no es conocer el futuro sino apoyar a la toma de decisiones acertadas, en cada momento, a través de métodos que obligan a prever y anticipar oportunidades y amenazas y considerar acciones dirigidas a controlarlas.

Si bien el futuro no puede conocerse, pueden explorarse las posibilidades futuras y sus implicaciones; analizando esas situaciones, se pueden tomar las decisiones que influyan en esos resultados, en sus eventos y en sus tendencias.

### **3.1.1 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO DE ANALISIS ESTRUCTURAL**

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo evidenciar las principales variables influyentes y dependientes y, por ello, las variables esenciales para la evolución del sistema.

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--

El análisis estructural se realiza en talleres participativos con grupos de trabajo compuestos, en este caso, por expertos de la UArtes, con conocimientos y experiencia suficientes para aportar a la reflexión prospectiva, lo que no excluye la intervención de "consejeros" externos.

Las diferentes fases del método implican la elaboración de lo siguiente.

- listado de las variables,
- la descripción de relaciones entre variables
- la identificación de variables clave.


### **3.1.1 Listado de las variables**

La primera etapa consiste en descubrir el conjunto de factores de cambio o variables que caracterizan el sistema en estudio y su entorno (tanto las variables internas como las externas). En el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

La metodología acordada implica elaborar el listado de variables mediante talleres participativos con actores calificados de la UArtes, definidos y convocados por las propias autoridades de la institución en tanto se estima son representativos de la Comunidad Universitaria

Finalmente, se obtiene una lista de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 60 variables, una vez que se ha tomado el suficiente tiempo para analizar el sistema en estudio.

La descripción detallada de las variables o factores de cambio es indispensable porque facilita la unidad de criterio en el análisis y el establecimiento de

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

relaciones entre éstas, lo cual permite constituir el marco para la reflexión prospectiva.


Por esta razón, es muy importante formular una definición precisa para cada una de las variables, que son factores de cambio cuya evolución caracteriza la situación actual y las tendencias y rupturas futuras.

### 3.1.2 Presentación de las variables


Para realizar un análisis del sistema de la Universidad de las Artes a través de la teoría de factores de cambio, esto es, expresiones neutras y sin juicio de valor que soportan este modelo prospectivo, se construyó una lista de variables o factores de cambio en varios talleres con informantes calificados de la UArtes, como se presenta seguidamente.

**Tabla 1 Lista de variables**


N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
1	Situación económica del país	SiEcP	Estabilidad económica y funcionamiento de la economía Nacional
2	Situación política del país	SiPol	Concepción ideológica, aplicación de políticas de estado del gobierno
3	Visión del proyecto UArtes	ViPrUA	Visión y direccionamiento político-estratégico se mantiene potenciando y consolidando los logros y las concreciones hasta la fecha.
4	Imaginario social de la cultura.	ImaSoC	Reconocimiento del campo cultural en tanto matriz generadora de conocimientos y representaciones de las prácticas artísticas, creativas, imaginativas, simbólicas de la sociedad
5	Base legal y	BaLe	Base legal y Reglamentación, que permita la

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>


N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
	Reglamentación		planificación, el desarrollo, la evaluación y la proyección de las actividades de la universidad.
6	Financiamiento Institucional	FinIns	Disponibilidad de Recursos fiscales y autogestión para el desarrollo universitario
7	Sistema de educación superior	SES	Nivel de reconocimiento y articulación de la Educación Superior en artes como subsistema del Sistema Nacional de Educación.
8	Evaluación de la calidad Universitaria	EvCaU	Evaluación externa para aseguramiento de la calidad y categorización que incorpora el sistema de desempeño docente
9	Formación de audiencias	FoAu	Creación y producción de contenidos que posicionen al país y a los jóvenes como factores activos que reconocen y valoran el papel de las artes y la cultura.
10	Sistema de Gestión de la Educomunicación	EduCom	Sistema de Gestión de la educomunicación institucional dirigida a fortalecer los procesos internos y externos.
11	Diversidad cultural / Interculturalidad / Decolonialidad	IntCu	Reconocimiento de la diversidad cultural, alteridad y la valoración de sus lenguas, dialogo de saberes, conocimientos y prácticas artísticas y simbólicas en todos los ámbitos y espacios locales, regionales y nacionales.
12	Internacionalización e Integración	Inter	Dinámica de integración regional, intercambio y movilidad de: programas académicos y de investigación, docentes, estudiantes y autoridades a nivel internacional.
13	Democratización	DeArp	Existencia y acceso a oportunidades a

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>


N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
	del ámbito artístico		medios, espacios y tecnologías para la creación, producción e innovación artística y cultural.
14	Generación de Economías Culturales y Creativas	GeEmCu	Procesos colaborativos para la producción, circulación, difusión y consumo de bienes y servicios artísticos y culturales que contribuyan al cambio de la matriz productiva.
15	Vinculación con la sociedad	Vin	Generación de procesos y mecanismos de articulación con sectores sociales y productivos locales, para el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos y procesos artísticos y culturales.
16	Coordinación Interinstitucional	CorInt	Comunicación y coordinación con Instituciones de educación superior y otras organizaciones públicas y privadas.
17	Producción y circulación	PrCi	Producción y circulación de publicaciones, bienes y servicios culturales, artísticos, científicos y pedagógicos.
18	Investigación y creación de saberes y procesos artísticos	InvArt	Generación, articulación, vinculación, desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, teorías, saberes, procesos y prácticas en artes, sobre las artes, a través de las artes y para las artes.
19	Participación de artistas con trayectoria	PaArt	Participación y reconocimiento de artistas con trayectoria y gestores culturales y portadores de saberes y conocimiento en los procesos de la Universidad.
20	Innovación Cultural	InCu	Procesos colaborativos para la generación de nuevos conocimientos, bienes y servicios

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
			artísticos y culturales a partir de la investigación y experimentación.
21	Políticas de inclusión y Acciones afirmativas	PoIn	Decisiones dirigidas a la igualdad de oportunidades a grupos excluidos históricamente, con equidad y enfoque de género.
22	Entorno académico de aprendizaje y producción artística	EnApPo	Disponibilidad de entornos y espacios de trabajo, generación y aplicación de instrumentos y condiciones didácticas, metodológicas y tecnológicas.
23	Gestión de la Información y del conocimiento	GeInCo	Proceso de acceso, circulación y generación de la información y del conocimiento para su contribución a la gestión universitaria, a los problemas sociales y a las economías de la cultura.
24	Desarrollo de talento Humano de la UArtes	ForThU	Formación continua de artistas, investigadores, docentes universitarios y personal administrativo, y práctica artística permanente como base de la producción y la gestión del conocimiento.
25	Modelo pedagógico y modalidad de estudios	MoPe	Aplicación del modelo pedagógico Institucional a las modalidades presencial, semipresencial y a distancia de acuerdo con disposiciones reglamentarias
26	Sistema de información institucional	SilIn	Sistema modular de generación, ordenamiento y sistematización de la información para uso interno y externo
27	Perfil de salida de los estudiantes	PSa	Dominio de su campo, nivel B2 de lengua extranjera, Dominio en habilidades pedagógicas en su campo, pensamiento

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
			científico, crítico y conciencia social
28	Éxito estudiantil	ExAc	Proyección de perfil laboral, docente del estudiante durante el proceso universitario, procesos que fortalecen las posibilidades de ingreso a la Universidad, de titulación y de acceso a la formación continua y de postgrado, así como también al mercado laboral.
29	Infraestructura y servicios	InSe	Reconocimiento, disponibilidad y accesibilidad de espacio físico y tecnológico y de servicios específicos y actualizados para cada carrera en función de sus necesidades en aras del cumplimiento de los objetivos de cada carrera y de la universidad.
30	Gestión Universitaria	GesUni	Ciclo de la Planificación y Gestión Universitaria: análisis situacional, planificación, evaluación y control.
31	Políticas UArtes	PoUar	Directrices, procesos y procedimientos de docencia, investigación, vinculación con la sociedad e innovación y producción.
32	Fortalecimiento de la docencia	FoDoc	Generación de formas innovadoras de transmisión de saberes, prácticas y conocimientos a los estudiantes. Actualización y relevancia de conocimientos de los docentes y continuidad docente en el proceso de formación.
33	Formación en Artes	ForArt	Procesos Universitarios que garantizan el derecho a la educación superior en artes desde un modelo educativo integral: tecnológico, de pregrado, de postgrados y de

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
			educación continua, en sinergia con los procesos generales del sistema de Educación Superior.
34	Dialogo con el Contexto local institucional	DiaCon	Analizar las actuales y posibles relaciones entre la universidad y los gestores y actores culturales de la ciudad de Guayaquil y sus sedes, así también como con los integrantes del campo de la cultura en este medio

Elaboración: Equipo consultor

### 3.1.3 Matriz de entrada

La realidad es un sistema complejo compuesto por varios factores de cambio o variables claves entrelazadas. Se trata de encontrar el motor de este sistema complejo, es decir, sus variables claves, estratégicas o motrices.

Para esto, se debe calificar la influencia de cada una de las variables sobre todas las demás, conformándose una matriz que contiene los datos de entrada para alimentar el programa MICMAC<sup>1</sup> (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación), a fin de encontrar las variables sobre las que se pueden diseñar acciones que, a su vez, permiten controlar el resto del sistema.

<sup>1</sup> El análisis estructural es un instrumento de reflexión colectiva que hace parte de la herencia de trabajos de análisis de sistemas que se le debe a la Rand Corporation y que han sido muy bien descritos por Erik Jantsch (en línea en la memoria prospectiva). El método MICMAC para multiplicación de matrices aplicado a una clasificación se aplicó a los factores clave de desarrollo de la energía nuclear en 1974.



**Figura 1 Relaciones de Variables**




Adaptación: Equipo consultor

Como la idea es encontrar los factores de cambio o variables que mueven el sistema, se deben sumar los efectos de las relaciones directas, las relaciones indirectas y las relaciones potenciales.

En el presente estudio, el trabajar con las 34 variables definidas por los participantes en forma manual es, en la práctica, imposible, por lo cual se utiliza el aplicativo informático MICMAC generado por el LIPSOR (Instituto Francés de la Prospectiva) para procesar las variables y ubicar aquellas que se pueden considerar como los factores de cambio o variables motrices del sistema UArtes.

El procesamiento de la información permite el análisis de la denominada Matriz de Influencias Directas (MID), que describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <p>Octubre 2017</p>
---	---	---

### 3.1.4 Descripción de relaciones entre las variables

Desde una concepción sistémica, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables; entonces, el análisis estructural se elabora en talleres de alrededor de 15 – 25 informantes que hayan participado previamente en la definición del listado de variables, quienes llenan con calificaciones apropiadas, la matriz del análisis estructural y luego, mediante el aplicativo MICMAC, se procesan las relaciones entre las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

El método de llenado de la matriz es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean la pregunta siguiente:

¿Existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? Si es que no, se califica con 0, en el caso contrario, se establece si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P).

Esta fase de llenado de la matriz sirve para considerar en el análisis a las n variables, ( $n \times n-1 = 1122$ ) preguntas para 34 variables, algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva como la que se realiza.

Este procedimiento posibilita evitar errores y ordenar y clasificar ideas, dando lugar a la creación de un lenguaje común en el grupo de expertos. De la misma manera, permite redefinir las variables y, en consecuencia, afinar el análisis del sistema.

**Tabla 2 Matriz de Influencias Directas MID**

MID	1: SiEcP	2: SiPol	3: ViPrUA	4: ImaSoC	5: BaLe	6: FinIns	7: SES	8: EvCaU	9: FoAu	10: EduCo	11: IntCu	12: Inter	13: DeArp	14: GeEmt	15: Vin	16: CorInt	17: PrCi	18: InvArt	19: PaArt	20: InCu	21: Poln	22: EnApF	23: GeInC	24: ForTh	25: MoPe	26: SilnIn	27: PSa	28: ExAc	29: InSe	30: GesUr	31: PoUar	32: FoDoc	33: ForArt	34: DiaCo		
1: SiEcP	0	3	2	2	0	3	1	1	2	1	1	3	3	2	1	0	2	2	1	1	1	2	0	1	1	0	0	2	3	1	0	2	3	3		
2: SiPol	3	0	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	
3: ViPrUA	0	0	0	P	P	2	3	2	3	2	3	3	2	P	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4: ImaSoC	1	P	3	0	1	3	3	2	3	1	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	2	3	1	3	2	1	0	3	2	2	2	3	
5: BaLe	0	0	2	0	0	3	3	3	1	0	1	3	3	3	3	1	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	
6: FinIns	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	2	0	2	2	1	3	3	3	2	1	3	1	3	1	1	0	2	3	1	1	2	3	3	3	
7: SES	0	0	1	1	1	2	0	3	1	1	1	2	P	P	3	1	3	3	3	3	P	1	2	1	1	2	0	3	2	1	0	2	2	3	2	
8: EvCaU	0	0	0	0	2	3	2	0	0	1	0	2	0	0	1	1	2	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	0	
9: FoAu	0	0	1	3	P	0	1	1	0	2	3	P	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	P	1	2	2	2	3		
10: EduCo	0	0	0	2	0	0	0	1	3	0	2	3	1	2	3	3	2	2	1	1	3	1	3	1	1	3	1	2	1	3	1	1	2	3		
11: IntCu	0	P	2	2	1	1	2	1	2	2	0	2	3	2	3	1	2	3	2	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0	3	1	1	3	
12: Inter	0	0	1	1	1	2	1	0	2	2	2	0	1	2	2	2	2	2	3	2	0	2	1	2	2	0	2	2	2	1	1	2	2	2	2	
13: DeArp	0	0	1	3	0	1	0	0	3	1	2	0	0	2	2	0	2	2	P	3	2	1	0	1	1	0	2	0	1	2	1	1	0	3	2	
14: GeEmt	P	0	1	P	0	2	0	0	2	1	2	1	3	0	1	2	1	1	1	1	1	P	1	P	1	0	0	2	1	0	2	1	0	0	3	
15: Vin	P	0	0	1	0	2	0	3	3	2	3	1	2	2	0	2	2	3	2	2	2	1	P	1	1	0	1	2	2	2	1	1	0	3		
16: CorInt	0	0	0	1	0	2	0	1	P	2	1	2	1	0	2	0	1	2	0	2	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	P	2	0	0	P	2
17: PrCi	0	0	0	3	0	2	0	2	2	2	1	2	2	1	1	0	2	1	2	P	1	P	1	P	1	0	0	0	2	0	0	0	P	0	3	
18: InvArt	P	0	1	2	0	2	2	3	2	0	3	2	P	3	1	3	0	0	3	2	3	3	P	3	0	3	3	P	0	3	3	3	3	P		
19: PaArt	0	0	1	2	0	2	1	1	2	0	2	2	2	P	2	1	1	1	0	2	2	2	0	2	1	0	1	1	2	0	1	2	1	2	1	3
20: InCu	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	0	3	3	0	0	1	3	P	2	3	0	2	1	2	1	2	2	P	P		
21: Poln	0	0	1	1	0	2	0	2	2	P	3	0	2	1	2	2	2	2	2	2	0	2	P	2	1	0	0	2	1	0	0	2	1	0	0	3
22: EnApPo	0	0	0	0	1	0	1	0	1	3	1	0	0	2	2	2	0	2	2	1	0	0	0	2	2	0	3	3	2	1	0	2	P	P		
23: GeInCo	0	0	0	P	P	2	2	2	2	2	P	1	P	P	1	2	P	P	2	P	1	2	0	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
24: ForThU	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	0	1	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	
25: MoPe	1	1	2	2	3	P	P	2	2	1	3	2	1	2	2	1	P	2	3	1	3	3	3	0	1	2	2	2	2	3	3	3	P	3	P	
26: SilnIn	0	0	0	0	0	2	1	1	1	3	1	2	2	1	2	2	1	2	0	1	0	1	3	1	0	0	1	1	2	3	1	1	0	2	2	
27: PSa	0	0	2	2	0	0	0	2	2	0	2	2	2	P	P	0	2	2	0	2	0	1	0	0	1	0	0	3	0	0	0	2	2	3		
28: ExAc	2	1	3	2	0	3	2	0	2	1	2	2	2	2	3	0	2	2	0	2	0	P	P	0	1	2	3	0	0	1	1	2	2	0	0	
29: InSe	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	1	2	2	3	1	2	3	2	2	P	2	2	1	2	0	1	3	0	2	1	2	3	0	0	
30: GesUni	0	0	1	2	1	3	1	3	1	3	0	2	1	2	2	3	2	2	0	1	1	2	2	3	1	3	0	1	3	0	2	2	2	1	1	
31: PoUar	0	0	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	3	P	2	1	2	3	2	2	2	2	2	0	1	1	2	2	1	2	0	2	3	3	3	
32: FoDoc	0	0	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	3	0	2	0	3	P	0	3	1	3	3	1	2	1	0	3	1	0	
33: ForArt	0	0	2	2	0	3	1	3	2	2	2	2	P	2	2	2	2	2	2	2	2	3	P	2	2	1	3	3	3	2	3	3	0	0	0	
34: DiaCon	0	0	0	0	0	0	1	1	3	2	0	1	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	1	2	1	2	1	0	1	0	2	2	0	0	


Elaboración: Equipo consultor

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales (P):

- 0: Sin influencia
- 1: Poca
- 2: Fuerte
- 3: Determinante
- P: Potencial

### 3.1.5 RESULTADOS DEL ESTUDIO

Esta fase consiste en la identificación de variables clave o motrices, es decir, esenciales a la evolución del sistema. En primer lugar, mediante una

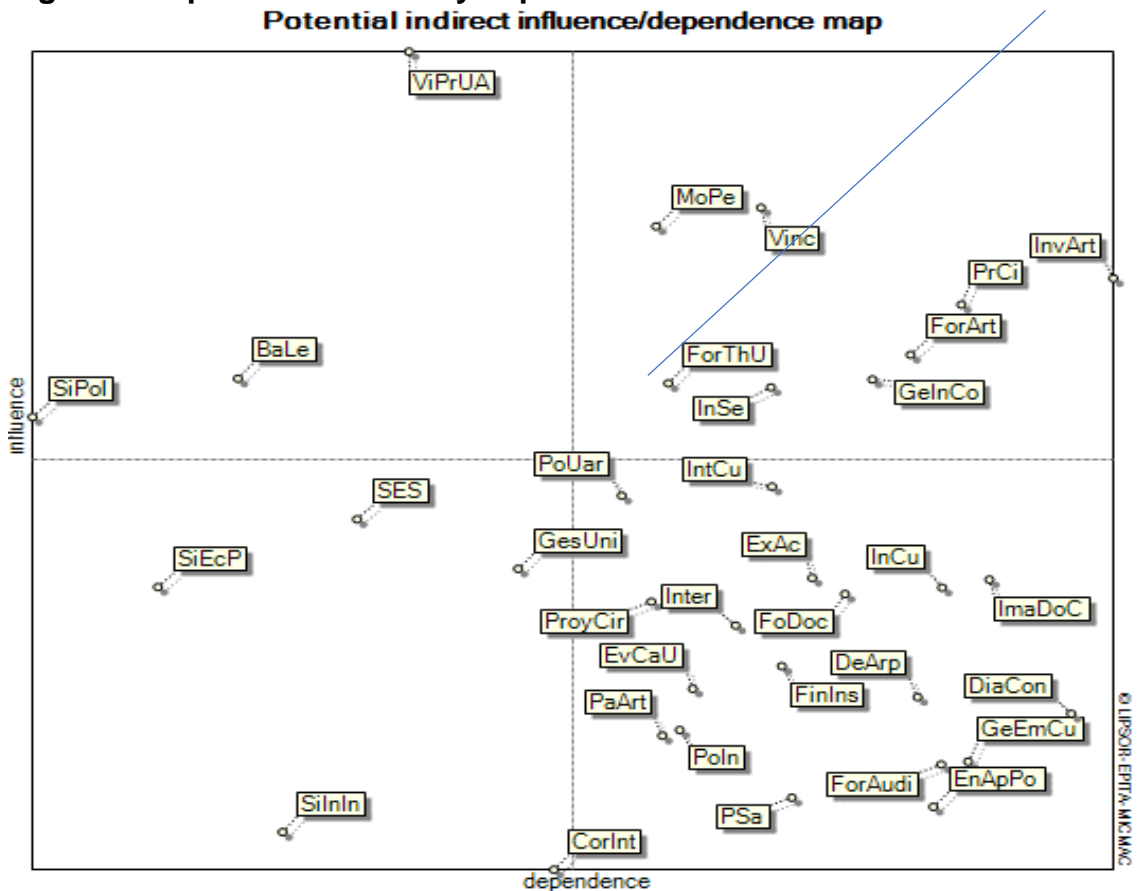
<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> Versión 1</p> <p>Octubre 2017</p>
---	---	--

clasificación directa (de fácil realización) y, posteriormente, por una clasificación indirecta mediante MICMAC. Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.


La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es un proceso que permite confirmar la importancia de ciertas variables pero, de igual manera, permite develar aquellas variables que, en razón de sus acciones indirectas, juegan un papel principal, que la clasificación directa no ponía de manifiesto.

Una vez que se corre el aplicativo, se tienen los siguientes resultados.

**Figura 2 Mapa de influencias y dependencias.**



Elaboración: Equipo consultor


<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

En el cuadrante de la esquina superior derecha se encuentran las variables consideradas como clave o variables motrices del sistema, que influyen fuertemente en todas las demás variables y, al tiempo, muy dependientes.

En este sentido, se establece que se puede actuar sobre ellas directa o indirectamente y que definen el funcionamiento del sistema. Son, por naturaleza, las que mueven el sistema al constituirse en sus factores de cambio.

**Tabla 3 Variables motrices del sistema UArtes**

<b>N°</b>	<b>Nombre largo</b>	<b>Nombre corto</b>	<b>Descripción</b>
33	Formación en Artes	ForArt	Procesos Universitarios que garantizan el derecho a la educación superior desde un modelo educativo integral: tecnológico, de pregrado, postgrados y educación continua, en sinergia con los procesos generales del sistema de Educación Superior.
18	Investigación y creación de saberes y procesos artísticos	InvArt	Generación, articulación, vinculación, desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, teorías, saberes, procesos y prácticas en artes, sobre las artes, a través de las artes y para las artes.
17	Producción y circulación de contenidos	PrCi	Creación y producción de contenidos que posicionen a la UArtes y a los jóvenes, como factores activos que reconocen y valoran el papel de las artes y la cultura.
23	Gestión de la Información y del conocimiento	GeInCo	Proceso de acceso, circulación y generación de la información y del conocimiento para su contribución a la

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
			gestión universitaria, problemas sociales y a las economías de la cultura.
29	Infraestructura, equipamiento y servicios	InSe	Generación de procesos y mecanismos de articulación con sectores sociales y productivos locales, para el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos y procesos artísticos y culturales.
4	Vinculación social	Vin	Reconocimiento del campo cultural en tanto matriz generadora de conocimientos y representaciones de las prácticas artísticas, creativas, imaginativas, simbólicas de la sociedad.


Elaboración: Equipo consultor

### 3.1.6 DETERMINACIÓN DE LA IMAGEN OBJETIVO AL 2035


La Imagen Objetivo a largo plazo concreta la visión de la UArtes al consolidar los retos en cada una de las áreas estratégicas a futuro.

**Tabla 4 Áreas estratégicas y retos**

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
1	Formación superior en artes	ForArt	Al 2035 la UArtes cuenta con procesos universitarios que garantizan un modelo educativo integral con ejes transversales, prácticas experimentales y pensamiento

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
			crítico y una oferta académica de pregrado, postgrados, tecnológica y educación continua, diversificada y pertinente, en sinergia con el Sistema de Educación Superior del Ecuador y de otros países.
2	Investigación y creación de teorías y procesos artísticos.	InvArt	Al 2035 la investigación en el ámbito artístico de la UArtes genera y consolida un acervo de conocimientos para fortalecer e innovar el sistema del arte y contribuir al desarrollo de la sociedad.
3	Vinculación social	Vin	Al 2035 la UArtes ha consolidado redes y alianzas estratégicas con actores sociales, academia y entidades públicas y privadas del ámbito local, nacional e internacional para la generación de procesos que favorezcan la transformación sociocultural en distintos territorios, que promuevan la innovación de la gestión institucional y de las capacidades de actores locales.
4	Producción y circulación de contenidos	ProCi	Al 2035 la creación y producción colaborativa e interdisciplinaria que ha incorporado los requerimientos diversos de la sociedad en los contenidos y prácticas artísticas de la UArtes, lo que ha determinado un incremento en la valoración social del arte y la cultura.
5	Gestión de la Información y del Conocimiento	GelInCo	Al 2035 la UArtes tiene sistemas que permiten el acceso y procesamiento de la información para la creación y toma de decisiones en la gestión del conocimiento.

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>


<b>N°</b>	<b>Nombre largo</b>	<b>Nombre corto</b>	<b>Descripción</b>
6	Infraestructura equipamiento y servicios	InSe	Al 2035, se cuenta con las instalaciones el equipamiento y el acceso a medios necesario, adecuado y suficiente para que la gestión académica pueda desarrollarse sostenidamente, según las necesidades y especificidades de las diferentes carreras.

Combinando los retos de cada una de las áreas estratégicas se configura la imagen objetivo 2035 de la UArtes.

### **3.1.7 IMAGEN OBJETIVO AL 2035**

Al 2035 la UArtes cuenta con un modelo educativo integral, con ejes transversales, prácticas experimentales y pensamiento crítico y una oferta académica diversificada y pertinente; genera y consolida un acervo de conocimientos y prácticas orientados a la creación y producción de contenidos artísticos innovadores y reconocidos; dispone de instalaciones y equipamiento y acceso a medios necesario para las especificidades de las diferentes carreras; se apoya con sistemas de procesamiento de la información para la gestión del conocimiento y ha consolidado redes y alianzas estratégicas,, a nivel nacional e internacional, para generar procesos que favorezcan la transformación sociocultural en los distintos territorios.



<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

#### 4. METODOLOGIA DE DEFINICIÓN DE MACROPROYECTOS EN PLANIFICACION PROSPECTIVA

El tema más difícil y más importante es definir la brecha de planeación prospectiva con elementos que serán componentes o proyectos hacia el 2035.

En consecuencia, en cada una de las áreas estratégicas, se determina la brecha de planificación, definida como la diferencia entre el reto al 2035 y la situación actual al 2017.

Para el efecto, se puede utilizar un formato como el que se muestra en la Figura 1.

Figura 3 Formato de identificación de elementos entre línea de base y retos

FACTOR DE CAMBIO			
ÁREA ESTRATÉGICA		AÑO INICIAL	AÑO FINAL
RETO			2035
ELEMENTOS			
LINEA DE BASE			2017

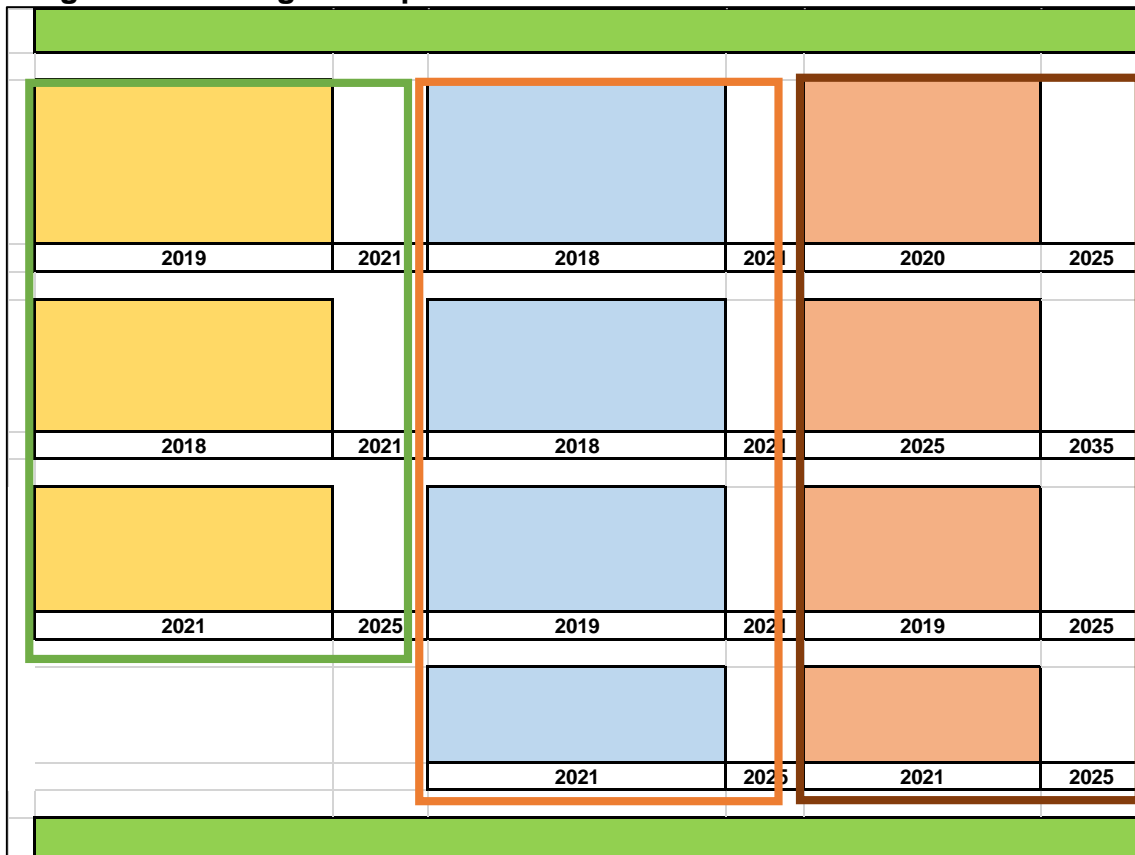
Elaboración: Equipo consultor

- ✓ La brecha de planificación se debe llenar con elementos que garantizan que se alcanzará el reto planteado. Siempre se hace la pregunta ¿con

lo anotado ya se llegará al reto o se debería considerar algún otro elemento que aún no se ha tomado en cuenta?


- ✓ Con la situación actual, con los elementos identificados para cerrar la brecha de planificación y con el reto al que se debe llegar, se realiza un dendrograma<sup>2</sup>, Con esta herramienta se irán definiendo cuales de los elementos identificados pueden ser proyectos y cuales componentes de los mismos. Un dendrograma tipo se muestra en la Figura 2

**Figura 4 Dendrograma tipo**




Elaboración: Equipo consultor

<sup>2</sup> El dendrograma es un diagrama que muestra los grupos que se forman al crear conglomerados de observaciones en cada paso y sus niveles de similitud. El nivel de similitud se mide en el eje vertical (alternativamente se puede mostrar el nivel de distancia) y las diferentes observaciones se especifican en el eje horizontal.

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <hr/> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--

- ✓ Una vez que se tienen los elementos ordenados en el dendrograma, ya se pueden establecer programas y proyectos de trabajo.
  
- ✓ Hasta este punto se deben, en lo posible, mantener los aportes de los participa; es decir, respetar la forma en que fueron expresados los aportes en los talleres participativos de investigación primaria.
  
- ✓ En el dendrograma se ha marcado con colores los elementos semejantes y se ha encerrado en rectángulos para que, con los elementos afines, se formulen proyectos.
  
- ✓ En esta fase del proyecto de prospectiva estratégica se deben elaborar matrices que describen, por medio de sus proyectos y componentes, a los macroprogramas previamente definidos. Es recomendable, tanto por su facilidad de uso cuanto por ser muy intensamente utilizada, elaborar esta descripción de macroproyectos mediante una matriz de marco lógico de programa
  
- ✓ El formato que se muestra en la Figura 3, se ha utilizado para este propósito (Oficina de Evaluación (EVO) Banco Interamericano de Desarrollo, 1997).


<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

**Figura 5 Formato de matriz de marco lógico para programas**

MARCO LÓGICO DEL PROGRAMA: UArtes					
PROGRAMA:		VINCULACION SOCIAL			
Responsable de Ejecución:		AÑO DE INICIO	2018		
Responsable de Seguimiento:		AÑO DE FINAL	2035		
FIN DEL PROGRAMA					
PROPÓSITO DEL PROGRAMA = FIN DE LOS PROYECTOS					
PROYECTOS	PROPOSITO P1	PROPOSITO P2	PROPOSITO P3		
P3	→				↓
P2	→			↓	
P1	→	↓			
		COMPONENTES	COMPONENTES	COMPONENTES	
		C.1	C.1	C.1	
			C.2	C.2	
			C.3	C.3	
			C.3	C.4	

Elaboración: Equipo consultor

- ✓ Con estos elementos se realizaron reuniones de trabajo con los responsables de las áreas estratégicas y, con su aporte, se enriquecieron los contenidos de los marcos lógicos de los programas y de los de los proyectos; en éstos últimos constan las actividades, los indicadores y todos los elementos que forman el sistema de marco lógico.
- ✓ El Plan Prospectivo se compone de programas y proyectos de trabajo que conducen en cada área estrategia al reto planteado; es decir, desde el Diagnóstico Prospectivo a la Imagen Objetivo 2035.
- ✓ En este paso ya se utiliza la metodología y normas para la presentación de proyectos con marco lógico, de acuerdo a normas internacionalmente aceptadas; esto es, se utilizan los insumos del Dendrograma para estructurar los proyectos y sus componentes con los elementos afines, darles un orden lógico, completar (si algún elemento necesario que no hubiere sido mencionado) o ajustar los elementos iniciales y estructurar los proyectos adecuadamente.

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--

- ✓ En el ejemplo del formato presentado se puede interpretar la estructura del proyecto siguiendo las flechas, cada uno de los proyectos con sus respectivos componentes.


#### **4.1.1 DEFINICIÓN DE MACROPROYECTOS POR RETO ESTRATÉGICO**

Con todo lo descrito en los numerales anteriores y utilizando los insumos que se han determinado en las fases previas de la presente planificación prospectiva de la Uartes, se procede a definir los macroproyectos requeridos en cada reto estratégico.

Para este efecto se utiliza la matriz de marco lógico de programas, que es un instrumento de gestión que permite fortalecer la preparación y la ejecución de programas y proyectos ya que resume los principales resultados, sirve de base para la programación de la ejecución y facilita el seguimiento y la evaluación de resultados e impactos.

En una siguiente fase del proyecto de prospectiva estratégica, en función de un horizonte temporal más corto, en el PEDI de la Uartes se desagregarán los proyectos a ejecutarse hasta el 2021, en alineación con el Plan Prospectivo 2035.

A continuación, se muestran las definiciones de brecha y matriz de marco lógico de macroproyectos, para alcanzar, en cada uno, los retos en la correspondiente área estratégica.

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

## 4.1 Formación superior en artes

En la primera área estratégica, Formación superior en artes, se dimensiona la brecha de planificación prospectiva que es la distancia entre la línea de base o situación actual y el reto al 2035.


### 4.1.1 Brecha de Planificación prospectiva y elementos para programas y proyectos para el área estratégica de Formación superior en artes.

**Figura 6 Elementos para Formación superior en artes**

FORMACIÓN SUPERIOR EN ARTES			
ÁREA ESTRATÉGICA	Procesos Universitarios que garantizan el derecho a la educación superior en artes desde un modelo educativo integral tecnológico, de pregrado, de postgrados y de educación continua, en sinergia con los procesos generales del sistema de Educación Superior.	AÑO INICIAL	AÑO FINAL
RETO	Al 2035 la UArtes cuenta con procesos universitarios que garantizan un modelo educativo integral con ejes transversales, prácticas experimentales y pensamiento crítico y una oferta académica de pregrado, postgrados, tecnológica y educación continua, diversificada y pertinente, en sinergia con el Sistema de Educación Superior del Ecuador y de otros países.		2035
ELEMENTOS	Desarrollo de habilidades a través de Asignaturas por medio de proyectos auspiciadas por organizaciones externas.	2021	2030
	Enriquecer la oferta académica con otras carrera y modalidades y diversos niveles de educación superior	2021	2030
	Programas de múltiple titulación e intercambios educativos con otras universidades	2018	2028
	Aseguramiento de la Integración entre los diferentes niveles de educación superior en Artes	2020	2026
	Dimensionar la importancia de contenidos y prácticas transversales como modelo para la reflexión, creación interdisciplinaria y experimental para Integrar actores sociales con competencias múltiples en artes.	2021	2025
	Siete programas de postgrado	2019	2024
	Consolidar el modelo de educación superior en artes que potencie la práctica y sensibilización artística	2019	2023
	Reconocimiento y validación de trayectoria artística	2019	2022
	Itinerarios de carrera flexibilizados y centrados en los estudiantes	2018	2022
	Carreras tecnológicas para fortalecer la practica artistica	2018	2022
	Programa para el éxito académico	2018	2022
	Fortalecer la enseñanza de otras lenguas como elemento integral de la formación del profesional en artes.	2018	2021
	Sistema de aseguramiento calidad educativa de la UArtes	2017	2021
LINEA DE BASE	Se tienen siete carreras en cinco escuelas de pregrado con un eje transversal, con un modelo educativo en desarrollo, expedientes de carreras en proceso de consolidación y expedientes de postgrado en proceso de aprobación, con infraestructura limitada para demanda actual.		2017

Elaboración: Equipo consultor

De estos elementos, 12 se recogen en el Marco lógico del programa, en tanto que el elemento relativo a Posgrado planteado (siete programas de Postgrado) se ha llevado al área de investigación ya que, en términos administrativos y de responsabilidad de ejecución está incluido en el Vicerrectorado de

<b>Cliente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>


Investigación, aun cuando es parte de la oferta académica y de la continuidad del modelo educativo y como tal debe, al menos, mencionarse en el reto de Formación superior en artes. Identificada la brecha de planificación, realizando en dendrograma se construye el marco lógico del programa de Formación Superior en Artes.

#### 4.1.2 Marco Lógico del programa de Formación Superior en Artes

**Figura 7 Marco Lógico del programa de Formación Superior en Artes**

MARCO LÓGICO DEL PROGRAMA: UArtes					
PROGRAMA:		FORMACIÓN SUPERIOR EN ARTES			
Responsable de Ejecución:		Universidad de las Artes		AÑO DE INICIO	
Responsable de Seguimiento:		CPGE		AÑO DE FINAL	
<b>FIN DEL PROGRAMA</b>		Procesos Universitarios que garantizan el derecho a la educación superior desde un modelo educativo integral de pregrado, postgrados y educación continua, en sinergia con los procesos generales del sistema de Educación Superior.			
<b>PROPÓSITO DEL PROGRAMA = FIN DE LOS PROYECTOS</b>					
Al 2035 la UArtes cuenta con procesos universitarios que garantizan un modelo educativo integral con ejes transversales, prácticas experimentales y pensamiento crítico y una oferta académica de pregrado, postgrados, tecnológica y educación continua, diversificada y pertinente, en sinergia con el Sistema de Educación Superior del Ecuador y de otros países.					
PROYECTOS		PROPOSITO P1		PROPOSITO P2	
P2	Modelo de educación superior en Artes que potencie la práctica y sensibilización artística consolidado.			Modelo educativo integral con ejes transversales, prácticas experimentales y pensamiento crítico, propio de educación en artes	
P1	Oferta académica con otras carreras y modalidades diversas enriquecidas.	Acceso democratizado y mejorar la calidad de la Educación Superior en Artes para atraer potenciales estudiantes con nuevos requerimientos			
PROYECTOS		COMPONENTES		COMPONENTES	
Se tiene siete carreras en cinco escuelas de pregrado con un eje transversal, con un modelo educativo en desarrollo, expedientes de carreras en proceso de consolidación, con infraestructura limitada para demanda actual.		C1	Carreras tecnológicas para fortalecer la práctica artística diseñadas y ofertadas.	C1	Reconocimiento y validación de trayectoria artística para docentes y artista que lo requieran, establecidas.
		C2	Conservatorios Nacionales Superiores de Música de Quito, José María Rodríguez de Cuenca y	C2	Integración entre los diferentes niveles de educación superior en Artes y Gestión Cultural asegurado
		C3	Programas de múltiple titulación e intercambios educativos con otras universidades desarrollados	C3	Itinerarios de carrera flexibilizados y centrados en los estudiantes diseñados
		C4	Importancia de contenidos y prácticas transversales como modelo para la reflexión, creación interdisciplinaria y experimental para Integrar actores sociales con competencias múltiples en artes dimensionada.	C4	Programa para el éxito académico fortalecido
		C.4		C5	Enseñanza de otras lenguas como elemento integral de la formación del profesional en artes, en concordancia con la demanda de las IES y la sociedad fortalecida
C.5		C6	Evaluación externa y categorización de la UArtes preparada.		

Elaboración: Equipo consultor

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

### 4.1.3 Investigación y creación de saberes y procesos artísticos

Del taller de trabajo con los responsables de investigación salieron los siguientes elementos que configuran la brecha de trabajo en esta área estratégica

### 4.1.4 Brecha de Planificación prospectiva y elementos para programas y proyectos para el área estratégica de Investigación y creación de saberes y procesos artísticos.


**Figura 8 Elementos Investigación y creación de saberes y procesos artísticos**

INVESTIGACIÓN Y CREACION DE TEORIAS Y PROCESOS ARTISTICOS				
AREA ESTRATÉGICA	Generación, articulación, vinculación, desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, teorías, saberes, procesos y prácticas en artes, sobre las artes, a través de las artes y para las artes	AÑO INICIAL	AÑO FINAL	
RETO	Al 2035 la investigación en el ámbito artístico de la UArtes genera y consolida un acervo de conocimientos para fortalecer e innovar el sistema del arte y contribuir al desarrollo de la sociedad.			2035
ELEMENTOS	Actualización de políticas y priorización de programas de investigación hasta el 2035	2018		2035
	Proyectos transdisciplinarios a nivel glocal con redes universitarias y actores sociales que generan contenidos de las acciones cotidianas e imaginarios artísticos.	2021		2035
	Articulación del centro de innovación a la investigación para la comunidad universitaria y la sociedad.	2020		2025
	Fortalecer la Editorial con los productos de investigación que generan actividades y equipos para producción de arte y cultura	2021		2025
	Institucionalización del ILIA como uno de los principales actores y responsable de la red de instituciones de investigación, Universidades y Facultades para el desarrollo de proyectos de investigación en artes	2018		2025
	Diseño de metodologías para: procesos - cambios - propuestas de los métodos científicos desde el ámbito de las artes)	2019		2025
	Los proyectos de investigación de la UArtes de convierten en publicaciones para consumo interno de estudiantes, para otros procesos de investigación, producción y vinculo con la comunidad	2018		2035
	Diseño de modelos de Investigación en el ámbito artístico (otros modelos, otras visiones, otras formas de pensar la ciencia) .	2019		2025
Formación de investigadores en Artes (masa crítica)	2018		2022	
LINEA DE BASE	Existen políticas y nueve líneas de investigación aprobadas, se ha creado el Instituto Latinoamericano de Investigación en Artes (ILIA) existen investigaciones indexadas, eventos académicos artísticos, proyectos de investigación, encuentros internacionales de investigación en artes y convenios a nivel nacional e internacional; se cuenta con mas de 50 publicaciones de artículos y textos y artículos indexados, desde el 2016			2017

Elaboración: Equipo consultor

Como se puede ver, los Programas de Postgrado se incluyeron en el Componente 3 del proyecto 2, porque algunos serán transdisciplinarios,



<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>


ayudarán a la formación de una masa crítica de investigadores y, para efectos de planificación, tienen mucha relación con las metodologías y los modelos de investigación que son los otros componentes del proyecto.

#### 4.1.5 Marco Lógico del programa de Investigación y creación de saberes y procesos.

**Figura 9 Marco Lógico Programa de Investigación y creación de saberes y procesos**

MARCO LÓGICO DEL PROGRAMA: UArtes			
PROGRAMA:		INVESTIGACIÓN Y CREACION DE TEORIAS Y PROCESOS ARTISTICOS	
Responsable de Ejecución:	Vicerrectorado de Investigación y	AÑO DE INICIO	2018
Responsable de Seguimiento:	CPGE	AÑO DE FINAL	2035
<b>FIN DEL PROGRAMA</b>	Generación, articulación, vinculación, desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, teorías, saberes, procesos y prácticas en artes, sobre las artes, a través de las artes y para las artes		
<b>PROPÓSITO DEL PROGRAMA = FIN DE LOS PROYECTOS</b>			
Al 2035 la investigación en el ámbito artístico de la UArtes genera y consolida un acervo de conocimientos para fortalecer e innovar el sistema del arte y contribuir al desarrollo de la sociedad.			
PROYECTOS	PROPOSITO P1	PROPOSITO P2	PROPOSITO P3
P3 Editorialización de la producción del conocimiento y la creatividad en el ámbito artístico y cultural			Productos generados por la UArtes, difundidos.
P2 Proyectos transdisciplinarios a nivel glocal con redes universitarias y actores sociales que generan contenidos de las acciones cotidianas e imaginarios artísticos.		Modelos, metodologías, diseñados para generar una masa de investigadores de la UArtes para producir arte y cultura.	
P1 El ILIA institucionalizado como uno de los principales actores y responsable de la red de instituciones de investigación, universidades y facultades para el desarrollo de proyectos de investigación en artes.	El ILIA fortalecido, para que lidere la red de Instituciones de investigación Nacional e internacional.		
<b>Fortalecer al ILIA para que lidere</b>	COMPONENTES	COMPONENTES	COMPONENTES
Existen políticas y nueve líneas de investigación aprobadas, se ha creado el Instituto Latinoamericano de Investigación en Artes (ILIA) existen investigaciones indexadas, eventos académicos artísticos, proyectos de investigación, encuentros internacionales de investigación en artes y convenios a nivel nacional e internacional .	C.1 Red interinstitucional de investigaciones en el ámbito artístico coordinada por el ILIA.	C.1 Modelos de Investigación en el ámbito artístico (otros modelos, otras visiones, otras formas de pensar la investigación) diseñados.	C.1 Los proyectos de investigación de la UArtes, investigaciones externas importantes, difusión de saberes y actividades artísticas relevantes se convierten en publicaciones para consumo interno de estudiantes, para otros procesos de investigación, producción y vínculo con la sociedad.
	C.2 Proyectos de investigación incorporados.	C.2 Metodologías para procesos - cambios - propuestas de los métodos científicos desde el ámbito de las artes diseñadas	Utilización de medios tecnológicos audiovisual, digital, radio
	C.3 Proyectos de investigación y laboratorios de investigación desarrollados	C.3 Programas de Postgrado diseñados y ofrecidos	
	C.4	C.4 Investigadores en Artes (masa crítica) formados.	

Elaboración: Equipo consultor

<b>Cliente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

#### 4.1.6 VINCULACION SOCIAL

En los talleres de trabajo se recogió la siguiente información:


#### 4.1.7 Brecha de Planificación prospectiva y elementos para programas y proyectos para el área estratégica de Vinculación social.

**Figura 10 Elementos Vinculación social**

VINCULACION SOCIAL			
AREA ESTRATÉGICA	Procesos y mecanismos de articulación con instituciones y diversos actores glociales, para el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos que aporten a la transformación sociocultural, que incluyen a la gestión docente, la investigación y la innovación de la gestión institucional.	AÑO INICIAL	AÑO FINAL
RETO	Al 2035 la UArtes ha consolidado redes y alianzas estratégicas con actores sociales, academia y entidades públicas y privadas del ámbito local, nacional e internacional para la generación de procesos que favorezcan la transformación sociocultural en distintos territorios y que promuevan la innovación de la gestión institucional y de las capacidades de actores locales.		2035
ELEMENTOS	Fomentar procesos de sensibilización y mediación para las artes en las instituciones educativas	2025	2035
	Desarrollar una cultura organizacional	2021	2025
	Posicionamiento institucional mediante estrategia de comunicación internas y externas	2018	2021
	Creación de empresas publicas de asesoría, producción y distribución para fortalecer las economías creativas y vinculadas con la cultura	2018	2021
	Participar en la transformación de los Imaginarios sociales que integran las expresiones artísticas, culturales y creativas.	2018	2021
	Educación continua para cumplir con la proyección social de la UArtes	2019	2025
	Apropiación de los espacios públicos con muestras permanentes de producciones artísticas e interdisciplinarias.	2019	2025
	Desarrollo de proyectos de la economía de la cultura	2021	2021
	Participación de la UArtes en la construcción de políticas publicas y normativa sobre arte y cultura.	2019	2021
	Bolsa de empleo en proyectos de practicas artísticas y culturales y emprendimientos diversos.	2019	2025
	Articulación de la UArtes con las diferentes organizaciones.	2021	2035
LINEA DE BASE	La UArtes articula los sistemas de cultura, educación y GAD con proyectos, ejecuta eventos académicos y culturales, promurve la formación de audiencias y mantiene convenios nacionales e internacionales; impulsa el programa de movilidad que fortalece aspectos acacemicos y estudiantiles y se articula en redes que potencian los servicios e impactos en la sociedad		2017

Elaboración: Equipo consultor

Con estos elementos se configuro el siguiente programa, compuesto por tres proyectos:


<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

#### 4.1.8 Marco Lógico del programa de Vinculación social

**Figura 11 Marco Lógico Programa de Vinculación social**

MARCO LÓGICO DEL PROGRAMA: UArtes							
PROGRAMA: VINCULACION SOCIAL							
Responsable de Ejecución:	Vinculación con la comunidad y relaciones	AÑO DE INICIO	2018				
Responsable de Seguimiento:	CPGE	AÑO DE FINAL	2035				
FIN DEL PROGRAMA	Procesos y mecanismos de articulación con instituciones y diversos actores locales, para el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos que aporten a la transformación sociocultural, que incluyen a la gestión docente, la investigación y la innovación de la gestión institucional.						
PROPÓSITO DEL PROGRAMA = FIN DE LOS PROYECTOS							
Al 2035 la UArtes ha consolidado redes y alianzas estratégicas con actores sociales, academia y entidades públicas y privadas del ámbito local, nacional e internacional para la generación de procesos que favorezcan la transformación sociocultural en distintos territorios y que promuevan la innovación de la gestión institucional y de las capacidades de actores locales.							
PROYECTOS		PROPOSITO P1	PROPOSITO P2	PROPOSITO P3			
P3	Proyectos de la economía de la cultura desarrollados			Participar en la transformación de los Imaginarios sociales que integran las expresiones artísticas, culturales y creativas			
P2	Procesos de relación comercial con productos y servicios que promueven las expresiones artísticas, culturales y creativas, desarrollados.		Capacidades institucionales para generar venta de servicios y auto sustentabilidad desarrolladas				
P1	Políticas públicas y normativa sobre arte y cultura construidas.	Participación de la UArtes en la construcción de políticas, normativa especializada y reglamentación sobre arte y cultura.					
		COMPONENTES	COMPONENTES	COMPONENTES			
La UArtes articula los sistemas de cultura, educación y GAD con proyectos, ejecuta eventos académicos y culturales, promueve la formación de audiencias y mantiene convenios nacionales e internacionales; impulsa el programa de movilidad que fortalece aspectos académicos y estudiantiles y se articula en redes que potencian los servicios e impactos en la sociedad		C.1	Participación activa de la UArtes en la formulación de política y normativa en Artes asegurada.	C.1	Capacidades institucionales desarrolladas.	C.1	Apropiación social de los espacios públicos con muestras permanentes de producciones artísticas interdisciplinaria aseguradas
				C.2	Bolsa de empleo en proyectos de prácticas artísticas y culturales y emprendimientos diversos implementada.	C.2	Procesos de sensibilización y mediación para las artes en las instituciones educativas fomentados
				C.3	La o las empresas publicas universitarias diseñadas	C.3	Capacidades de la ciudadanía fortalecidas mediante educación continua
				C.3		C.4	Públicos formados a través del uso de TIC

Elaboración: Equipo consultor

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

#### 4.1.9 Producción y circulación de contenidos


Los talleres permitieron descubrir los siguientes elementos:

#### 4.1.10 Brecha de Planificación prospectiva y elementos para programas y proyectos para el área estratégica de Producción y circulación de contenidos.

**Figura 12 Elementos Producción y circulación de contenidos**

PRODUCCIÓN Y CIRCULACIÓN DE CONTENIDOS			
AREA ESTRATÉGICA	Creación y producción de contenidos que posicionen a Guayaquil y al país por su producción simbólica, que permite la formación de audiencias que reconocen y valoran el papel de las artes y la cultura	AÑO INICIAL	AÑO FINAL
RETO	Al 2035 la creación y producción colaborativa e interdisciplinaria que ha incorporado los requerimientos diversos de la sociedad en los contenidos y prácticas artísticas, creativas, imaginativas, simbólicas de la sociedad, lo que ha determinado un incremento en la valoración social del arte y la cultura.		2035
ELEMENTOS	Desarrollar procesos artísticos con públicos diversos.	2018	2035
	Diseñar, implementar y aplicar un sistema de monitoreo de la percepción de la sociedad sobre el arte y la cultura.	2021	2023
	Democratizar el acceso a la producción y circulación de prácticas artísticas y culturales.	2021	2031
	Recuperar la Memoria ancestral a través de la recopilación de saberes y prácticas culturales	2025	2035
	Desarrollar diálogos de saberes ancestrales	2018	2022
	Fortalecer sinergias de la UArtes con la ciudad de Guayaquil y el resto del país	2018	2035
	Formar e incorporar a docentes a la UArtes en artes de diferentes nacionalidades y de grupos diversos	2021	2025
	Fortalecer el Centro de Producción e Innovación (espacio para la construcción de comunidades de aprendizaje colaborativos y transdisciplinarios para la producción de conocimiento y creatividad) para favorecer la producción y circulación de prácticas artísticas.	2018	2021
	Reconocimiento otorgado a las trayectorias de vida y aportes a las artes y la cultura a personas y colectivos diversos.	2017	2035
	Proyectos para fomento de diálogo, saberes y conocimientos de grupos diversos relacionado con el arte y la cultura.	2017	2035
	Promover la incorporación del arte y la cultura incorporados en el ordenamiento de los territorios.	2018	2030
Identificar las necesidades y requerimientos de prácticas artísticas especializadas de grupos específicos	2019	2021	
LINEA DE BASE	Se desarrollan un sinnúmero de procesos por iniciativas diversas para hacer posible la expresión de alumnos, profesores y comunidades en el campo artístico; en alianzas estratégicas se generan espacios de producción y circulación relevante con eventos permanentes de encuentros públicos de artes (interactivos II ediciones) y encuentros de editoriales independientes (libre-libro); se realizan eventos académicos, se fomenta el mercado cultural con eventos y 208 expositores, se fomentan audiencias y públicos con más de 31 mil asistentes, entre otras intervenciones.		2017

Elaboración: Equipo consultor

 <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> CDC-UA-001-2017	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>


#### 4.1.11 Marco Lógico del programa de Producción y circulación de contenidos.

Con lo anterior, se estructuró el siguiente marco lógico de programa:

**Figura 13 Marco Lógico Programa de Producción y circulación de contenidos**

MARCO LÓGICO DEL PROGRAMA: UArtes							
PROGRAMA:		PRODUCCIÓN Y CIRCULACIÓN DE CONTENIDOS					
Responsable de Ejecución:	Laboratorio de innovación y Producción	AÑO DE INICIO	2018				
Responsable de Seguimiento:	CPGE	AÑO DE FINAL	2035				
FIN DEL PROGRAMA	Creación y producción de contenidos que posicionen a Guayaquil y al país por su producción simbólica, que permite la formación de audiencias que reconocen y valoran el papel de las artes y la cultura						
PROPÓSITO DEL PROGRAMA = FIN DE LOS PROYECTOS							
Al 2035 la creación y producción colaborativa e interdisciplinaria que ha incorporado los requerimientos diversos de la sociedad en los contenidos y prácticas artísticas, creativas, imaginativas, simbólicas de la sociedad, lo que ha determinado un incremento en la valoración social del arte y la cultura.							
PROYECTOS		PROPOSITO P1	PROPOSITO P2				
P3	Centro de producción e innovación funcionando		Producción y coproducción de arte y cultura.				
P2	Sinergias de la UArtes con la ciudad de Guayaquil y el resto del país fortalecidas.		Polo de desarrollo artístico y cultural en la ciudad mas populosa del país generado				
P1	Diálogo, los saberes y los conocimientos de grupos diversos relacionados con el arte y la cultura, a nivel interno y externo, fomentados.	Interculturalidad, descolonialidad, libertad artística y derechos culturales en el que hacer universitario, incorporado.					
		COMPONENTES	COMPONENTES				
Se desarrollan un sinnúmero de procesos por iniciativas diversas para hacer posible la expresión de alumnos, profesores y comunidades en el campo artístico; en alianzas estratégicas se generan espacios de producción y circulación relevante con eventos permanentes de encuentros públicos de artes (interactos II ediciones) y encuentros de editoriales independientes (libre-libro); se realizan eventos académicos, se fomenta el mercado cultural con eventos y 208 expositores, se fomentan audiencias y públicos con mas de 31 mil asistentes, entre otras intervenciones.		C.1	Diálogos de saberes ancestrales desarrollados	C.1	Arte urbano y manifestaciones culturales en el ordenamiento de la ciudad, Incorporados	C.1	Proyectos de innovación, producción y experimentación para el centro captados
		C.2	Trayectorias de vida y aportes a las artes y la cultura a personalidades de nacionalidades, colectivos y grupos de atención prioritaria reconocidas.	C.2	Espacios de reflexión sobre la dinámica de investigación - acción con la comunidad al interior de la Universidad generados.	C.2	Apoyo interdisciplinario a los proyectos para fortalecer capacidades establecido.
		C.3	Memoria ancestral a través de la recopilación de saberes y prácticas culturales, recuperada.	C.3	Sistema de monitoreo de la percepción de la sociedad sobre el arte y la cultura, diseñado, implementado y aplicado.	C.3	Monitoreo y asistencia técnica establecido
		C.4	Docentes de educación superior en artes de diferentes nacionalidades y de grupos diversos formados e incorporados	C.4	Acceso a la producción y circulación de prácticas artísticas y culturales democratizado	C.4	Públicos formados
		C.5		C.5	Desarrollar procesos artísticos con públicos diversos.	C.5	Contenidos y programación del centro difundidos.

Elaboración: Equipo consultor

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

#### 4.1.12 Gestión de la información y del conocimiento

De los talleres participativos se recogió la siguiente información que define la brecha de planificación, esto es, lo que es que se debe hacer para pasar de la situación actual a la descrita en el correspondiente reto al 2035


#### 4.1.13 Brecha de Planificación prospectiva y elementos para programas y proyectos para el área estratégica de Gestión de la información y del conocimiento.

**Figura 14 Elementos Gestión de la información y del conocimiento**

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO			
ÁREA ESTRATÉGICA	Proceso de acceso, circulación y generación de la información y del conocimiento para su contribución a la gestión universitaria, a los problemas sociales y a las economías de la cultura.	AÑO INICIAL	AÑO FINAL
RETO	Al 2035 la UArtes tiene sistemas que permiten el acceso y procesamiento de la información, para la creación y toma de decisiones en la gestión del conocimiento.		2035
ELEMENTOS	Consolidar la biblioteca virtual de la UArtes	2021	2035
	Digitalización del fondo editorial y la producción de la UArtes	2018	2025
	Proyectos de Inteligencia intermética (inteligencia artificial, internet de las cosas)	2025	2035
	Diseño e implantación del sistema de gestión de conocimiento	2021	2025
	Trabajo colaborativo a partir de redes para compartir saberes e información y producir conocimiento	2021	2035
	Diseño, mantenimiento y articulación de redes de colectivos de artistas.	2018	2021
	Diseño y mantenimiento de cuadro de mando/gobierno universitario	2019	2021
	Formación de un banco de información e indicadores estratégicos para uso administrativo y gestión académica de todas las dependencias de la UArtes	2018	2019
	Implementación de WorkFlow	2019	2020
LINEA DE BASE	La UArtes cuenta con un sistema académico, una biblioteca física (Campus Sur y Campus Centro), con hemeroteca y cuatro suscripciones a repositorios con acceso a bibliotecas virtuales, y próxima inauguración de la Biblioteca de las Artes.		2017

Elaboración: Equipo consultor

En consecuencia, se configuraron los siguientes proyectos:


<b>Cliente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

#### 4.1.14 Marco Lógico del programa de Gestión de la información y del conocimiento.

**Figura 15 Marco Lógico Programa de Gestión de la información y del conocimiento**

MARCO LÓGICO DEL PROGRAMA: UArtes							
PROGRAMA:		GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO					
Responsable de Ejecución:	Coordinación de Biblioteca	AÑO DE INICIO		2018			
Responsable de Seguimiento:	CPGE	AÑO DE FINAL		2035			
FIN DEL PROGRAMA		Proceso de acceso, circulación y generación de la información y del conocimiento para su contribución a la gestión universitaria, a los problemas sociales y a las economías de la cultura.					
PROPÓSITO DEL PROGRAMA = FIN DE LOS PROYECTOS							
Al 2035 la UArtes tiene sistemas que permiten el acceso y procesamiento de la información, para la creación y toma de decisiones en la gestión del conocimiento.							
PROYECTOS		PROPOSITO P1	PROPOSITO P2	PROPOSITO P3			
P3	Centro de mediación cultural de la UArtes, diseñado e implementado.		Toma de decisiones y construir conocimientos con sentidos e inteligencia ampliada.	Materiales (acervo de saberes) de la biblioteca virtual y física, con las ventajas de la digitalización en tiempo real, difundidos y socializados.			
P2	Proyectos de Inteligencia intermética (inteligencia artificial, internet de las cosas)						
P1	Cuadro de mando/gobierno universitario diseñado y mantenido.	Unidades académicas y administrativas de la UArtes, poniendo atención a los resultados que se desvían de los índices programados, gestionadas por resultados .					
LINEA DE BASE		COMPONENTES	COMPONENTES	COMPONENTES			
La UArtes cuenta con un sistema académico, una biblioteca física (Campus Sur y Campus Centro), con hemeroteca y cuatro suscripciones a repositorios con acceso a bibliotecas virtuales, y próxima inauguración de la Biblioteca de las Artes		C.1	Banco de información e indicadores estratégicos para uso administrativo y gestión académica de todas las dependencias de la UArtes formado.	C.1	Sistema de gestión del conocimiento diseñado e implantado.	C.1	Centro de mediación cultural y artística, estructurado
		C.2	WorkFlow institucional implementado.	C.2	Trabajo colaborativo a partir de redes para compartir saberes e información y producir conocimiento establecido	C.2	Producción de la UArtes digitalizada y publicada.
		C.3	Cuadro de mando integral construido.	C.3	Redes de colectivos de artistas, diseñadas, mantenidas y articuladas.	C.3	Acervo de conocimiento de la biblioteca de la UArtes Digitalizado y publicado.
		C.4		C.4		C.4	Memoria histórica del fondo histórico de El Telégrafo, recuperada

Elaboración: Equipo consultor

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

#### 4.1.15 Infraestructura equipamiento y servicios

De los talleres se recogieron los siguientes elementos:

#### 4.1.16 Brecha de Planificación prospectiva y elementos para programas y proyectos para el área estratégica de Infraestructura y servicios.


**Figura 16 Elementos Infraestructura y servicio**

INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS			
ÁREA ESTRATÉGICA	Reconocimiento, disponibilidad y accesibilidad de espacio físico y tecnológico y de servicios específicos y actualizados para cada carrera en función de sus necesidades en aras del cumplimiento de los objetivos de cada área académica y de la universidad.	AÑO INICIAL	AÑO FINAL
RETO	Al 2035, se cuenta con las instalaciones, equipamiento y acceso a medios, necesarios adecuados y suficientes, para que la gestión académica pueda desarrollarse sostenidamente, según las necesidades específicas de las diferentes unidades académicas.		2035
ELEMENTO	Promoción del uso y generación de alianzas para apropiación en espacios de Artes y recreación.	2019	2028
	Adecuaciones e implementaciones de espacios de convivencia y de producción, conforme demanda de servicios específicos por cada carrera	2018	2025
	Equipamiento funcional según necesidades específicas de cada área académica.	2018	2025
	Implementación de espacios específicos académicos para el desarrollo de los expedientes de carreras.	2018	2025
	Edificio Antigua Cárcel Municipal: Instituto Tecnológico de la UArtes	2020	2021
	Plaza de Artes y Oficios (PAO) Orquesta Sinfónica de Guayaquil, ITAE y Aulas teóricas, talleres y salas de docentes de las Escuelas de Artes Sonoras y de Artes Escénicas de la UArtes	2019	2020
	Edificio El Telégrafo Archivo Histórico del diario El Telégrafo (4%). Proyección de uso 2da. Fase: Edificio Administrativo.	2019	2020
	Edificio ExSRI Aula/Oficinas Administrativas de la Universidad de las Artes (15%). Uso proyectado 2da. Fase: Escuela de Posgrado.	2019	2020
	Transporte para trabajo con comunidades y para materias y trabajos de campo	2018	2020
	Mejora continua de conectividad entre edificios de la UArtes	2018	2020
	Reubicación y optimización de nuevos espacios de acuerdo e expedientes de carreras	2018	2020
	Edificio Correos del Ecuador PB y Primer piso Ala Norte: Tienda/Aulas/Talleres de la Universidad de las Artes.	2018	2019
	Edificio MAAC (talleres y aulas)	2017	2018
	Palacio de Gobernación (aulas)	2017	2018
	Edificio Bolsa de Valores de Guayaquil: Centro de Innovación Cultural.	2017	2018
Edificio ex Súper Intendencia de Compañías: Biblioteca de la Universidad de las Artes (en readecuación) Fecha de entrega: marzo 2018.	2017	2018	
LINEA DE BASE	La UArtes cuenta con 7 edificios patrimoniales y 2 por convenio de uso; se han implementado espacios de laboratorios, aulas teóricas y prácticas en artes, Dispensario Médico Sicológico, Programa de Becas y Pasantías y un programa de Convivencia y Mediación, en el plano académico, así como espacios para el ámbito administrativo.		2017

Elaboración: Equipo consultor

En el anterior marco lógico del programa, se ha incluido los trece elementos que se refieren a obras físicas en el componente Obras patrimoniales.



<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>


#### 4.1.17 Marco Lógico del programa de Infraestructura y servicios.

**Figura 17 Marco Lógico Programa de Infraestructura y servicios**

MARCO LÓGICO DEL PROGRAMA: UArtes					
PROGRAMA:		INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS			
Responsable de Ejecución:	Coordinación Administrativa Financiera	AÑO DE INICIO	2017		
Responsable de Seguimiento:	CPGE	AÑO DE FINAL	2035		
FIN DEL PROGRAMA		Reconocimiento, disponibilidad y accesibilidad de espacio físico y tecnológico y de servicios específicos y actualizados para cada carrera en función de sus necesidades en aras del cumplimiento de los objetivos de cada área académica y de la universidad.			
PROPÓSITO DEL PROGRAMA = FIN DE LOS PROYECTOS					
Al 2035, se cuenta con las instalaciones, equipamiento y acceso a medios, necesarios adecuados y suficientes, para que la gestión académica pueda desarrollarse sostenidamente, según las necesidades específicas de las diferentes unidades académicas.					
PROYECTOS		PROPOSITO P1	PROPOSITO P2		
P2	Equipamiento, acceso a medios y espacios de recreación y cultura física		Pproceso educativo, equipamiento, transporte, conectividad y espacios recreativos para la comunidad universitaria, facilitados.		
P1	Espacios de convivencia y de producción, conforme demanda de servicios específicos por cada carrera, adecuados e implementados.	Adecuación, implementación y asignación de espacios, conforme demanda específica por cada carrera			
PROYECTOS		COMPONENTES	COMPONENTES		
La UArtes cuenta con 7 edificios patrimoniales y 2 por convenio de uso; se han implementado espacios de laboratorios, aulas teóricas y prácticas en artes, Dispensario Médico Sicológico, Programa de Becas y Pasantías y un programa de Convivencia y Mediación, en el plano académico, así como espacios para el ámbito administrativo.		C.1	Espacios académicos específicos para el desarrollo de los expedientes de carreras implementados	C.1	Equipamiento funcional según necesidades específicas de cada área académica suministrado.
		C.2	Obras patrimoniales al servicio de la educación superior en artes potenciadas.	C.2	Mejora continua asegurada de conectividad entre edificios de la UArtes.
				C.3	Transporte para trabajo con comunidades y para asignaturas y trabajos de campo facilitado.
				C.4	Apropiación y optimización asegurada de espacios para arte y recreación mediante alianzas estratégicas de acuerdo con los expedientes de cada carrera

Elaboración: Equipo consultor

El archivo completo con las brechas de planificación, los dendrogramas, los marcos lógicos de cada uno de los seis programas y los 16 proyectos en marco lógico se presenta como anexo magnético.


 <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> CDC-UA-001-2017	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

## 5. ANÁLISIS DE ACTORES

Para realizar el análisis de actores se realizó un taller y se definieron los siguientes actores que tienen relación con la UArtes:


**Tabla 4 Lista de actores**

N°	Nombre largo	Nombre corto
1	Consejo de Educación Superior	CES
2	El Ministerio de Educación	MinEduc
3	Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior	CEAACES
4	Secretaría Nacional Educación Superior Ciencia y Tecnología	SENESCYT
5	Secretaría Nacional de Planificación	SENPLADES
6	Ministerio de Finanzas	MinFin
7	El Ministerio de Cultura	MC
8	Facultades de Artes de otras Universidades	FacArtOU
9	Docentes Uartes	DOCUArtes
10	Estudiantes Uartes	ESTUArtes
11	Gestores Culturales Tradicionales	GesCulTr
12	Empresas de la Industria cultural	EmInCu
13	Gestores Promotores de Cambio	GPrCa
14	Artista o Colectivos Artísticos	ACoAr
15	Emprendimientos Asociativos o individuales de la Economía Popular y solidaria	EmpESyS
16	Institutos de Investigación de las Artes	InsINARtes
17	Universidades de arte Internacionales	UnArEx
18	Institutos Superiores de Artes	ISA

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>


<b>N°</b>	<b>Nombre largo</b>	<b>Nombre corto</b>
19	Conservatorios Superiores de Música	CoSuMu
20	Medios Públicos de Información	MePuln
21	Medios de Información Privados	MeInPr
22	Fondos Editoriales	FonEdi
23	Redes académicas	ReAc
24	Instituto de la Economía Popular y Solidaria	IEPS
25	Instituto de Promoción de exportaciones	ProEcuador
26	Instituto de Fomento de las Artes Innovación y Creatividad	IFAIC
27	Instituto de Cine y Creación Audiovisual	ICA
28	Instituto Nacional de Patrimonio Cultural	INPC
29	Agregados Culturales de las Embajadas	ACE
30	Empresa Privada	EmPri
31	Laboratorios de Innovación	LaInn
32	Organismos Internacionales para el Desarrollo Cultural	OIDeCul
33	Ministerio de Industrias y productividad	MIPRO
34	Instituciones Educativas	InsEdu
35	Turismo Cultural	TuCul
36	Gobiernos Autónomos Descentralizados	GAD
37	Organizaciones No Gubernamentales	ONG
38	Grupos Comunitarios	GruComu
39	Ciudadanas	CIUD
40	Pueblos y Nacionalidades	PueNac

Elaboración: Equipo consultor

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

**Tabla 5 Lista de objetivos estratégicos.**

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Formación superior en artes	ForArt	Al 2035 la UArtes cuenta con procesos universitarios que garantizan un modelo educativo integral con ejes transversales, prácticas experimentales y pensamiento crítico y una oferta académica de pregrado, postgrados y educación continua, diversificada y pertinente, en sinergia con el Sistema de Educación Superior.
2	Investigación y creación de teorías y procesos artísticos.	InvArt	Al 2035 la investigación en el ámbito artístico de la UArtes genera y consolida un acervo de conocimientos y prácticas que contribuyen al fortalecimiento y la innovación de las artes y a la solución de problemas sociales en el ámbito de la cultura.
3	Producción y circulación de contenidos	Proycir	Al 2035 la creación y producción de contenidos artísticos de la UArtes, determinan un aumento cualitativo y cuantitativo en la sensibilización y valoración del arte y la cultura en la sociedad.
4	Gestión de la Información y del Conocimiento	GelnC o	Al 2035 la UArtes tiene sistemas expertos que permiten el acceso y procesamiento de la información para la creación y toma de decisiones en la gestión del conocimiento.
5	Infraestructura equipamiento y servicios	InSe	Al 2035, se cuenta con las instalaciones el equipamiento y el acceso a medios necesario, adecuado y suficiente para que la gestión académica pueda desarrollarse sostenidamente,

 <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> CDC-UA-001-2017	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

N°	Título largo	Título corto	Descripción
			según las necesidades y especificidades de las diferentes carreras.
6	Vinculación social	Vin	Al 2035 la UArtes ha consolidado redes y alianzas estratégicas con actores sociales, academia y entidades públicas y privadas del ámbito local, nacional e internacional para la generación de procesos que favorezcan la transformación sociocultural en distintos territorios, que incluyan la docencia, la investigación y que promuevan la innovación de la gestión institucional y de las capacidades de actores locales.

Elaboración: Equipo consultor

### 5.1.1 Entrada de datos

### 5.1.2 Matriz de Influencias Directas (MID)

La matriz de influencias directas (MDI) Actor X Actor, describe la influencia que tiene cada actor sobre los otros.

**Tabla 6 Matriz de influencias directas**

MDI	CES	MinEduc	CEAACES	SENECYT	SENPLADES	MinFin	MC	FacArtOU	DOCUArtes	ESTUArtes	GesCulTr	EmlnCu	GPrCa	ACoAr	EmpESyS	InsINArtes	UnArEx	ISA	CoSuMu	MePuln
CES	0	1	4	1	1	1	0	4	1	0	1	0	0	1	0	2	0	4	4	1
MinEduc	1	0	0	1	1	1	2	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0
CEAACES	1	0	0	1	0	0	0	4	3	3	0	0	0	0	0	3	0	4	4	0
SENECYT	1	1	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0
SENPLADES	2	2	2	2	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0
MinFin	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0
MC	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	2	2	2	2	0	1	0	1	2	1
FacArtOU	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
DOCUArtes	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1
ESTUArtes	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1
GesCulTr	0	2	0	0	0	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	2	1
EmlnCu	0	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	2	1
GPrCa	0	1	0	0	0	0	1	2	2	2	1	2	0	2	2	2	0	2	2	1
ACoAr	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	1
EmpESyS	0	0	0	0	0	1	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	0	2	2	1
InsINArtes	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1
UnArEx	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0
ISA	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	
CoSuMu	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1
MePuln	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
MeInPr	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
FonEdi	0	1	0	0	0	0	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	0	1
ReAc	0	1	0	0	0	0	1	2	2	2	0	0	1	0	0	2	0	2	1	0
IEPS	0	0	0	0	0	0	2	1	2	2	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0
ProEcuador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
IFAIC	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0
ICA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
INPC	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
EmPri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lalnn	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
OIdCul	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0
MIPRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
InsEdu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
TuCul	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
GAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
ONG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
GruComu	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CIUD	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PueNac	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© IIPSOR-EPITA-MACTOR

MDI	MeInPr	FonEdi	ReAc	IEPS	ProEcuador	IFAIC	ICA	INPC	ACE	EmPri	Laln	ODeCul	MIPRO	InsEdu	TuCul	GAD	ONG	GruComu	CIUD	PueNac
CES	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	1
MinEduc	0	0	1	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0
CEAACES	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
SENECYT	0	2	2	0	0	2	2	2	0	0	2	1	1	0	0	0	0	2	1	1
SENPLADES	0	0	0	1	0	0	2	2	0	0	2	2	2	2	0	2	0	0	1	1
MinFin	0	0	0	0	2	1	0	2	0	0	1	0	2	2	1	2	0	0	1	1
MC	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	1	2	2
FacArtOU	1	2	2	0	0	1	1	1	0	1	2	1	0	0	1	1	1	1	1	1
DOCUArtes	1	0	2	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2	2	2
ESTUArtes	1	0	0	1	1	1	0	0	0	2	1	0	0	2	2	0	0	1	2	2
GesCulTr	1	0	1	2	1	0	0	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
EmlnCu	1	2	1	0	2	0	0	2	1	1	2	2	2	1	2	1	0	0	1	1
GPrCa	1	0	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
ACoAr	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	2	0	1	1	1
EmpESyS	1	0	0	3	2	0	0	2	0	2	0	0	2	1	2	1	2	2	2	2
InsINArtes	1	2	2	0	0	2	2	2	1	0	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1
UnArEx	0	2	2	0	0	2	2	1	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
ISA	1	2	2	0	0	2	2	1	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
CoSuMu	1	0	2	0	0	2	0	1	2	0	0	2	0	1	0	0	0	1	1	1
MePuln	0	0	1	1	2	1	0	1	1	1	0	2	1	1	1	1	0	1	1	1
MeInPr	0	2	1	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	1	1	0	1	1	1
FonEdi	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	1	0	1	1	0	1
ReAc	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	2	1	0	2	1	0	0	0	0	0
IEPS	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2
ProEcuador	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0
IFAIC	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
ICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INPC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	0	2
ACE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EmPri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Laln	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODeCul	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
MIPRO	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
InsEdu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TuCul	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
GAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
ONG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	2	0	2
GruComu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
CIUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
PueNac	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Elaboración: Equipo consultor

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor:

- 0: Sin influencia
- 1: Influencia sobre las actividades
- 2: Influencia sobre los proyectos
- 3: Influencia sobre la misión
- 4: Influencia sobre la existencia

### 5.1.3 Matriz de posiciones valoradas (2MAO)

La siguiente matriz evalúa la posición del actor sobre el área estratégica de la UArtes (2MAO) provee la información de apoyo y oposición de cada actor sobre cada una de las áreas estratégicas de la UArtes y sus objetivos.

**Tabla 7 Matriz de posiciones valoradas (2MAO)**


2MAO	InvArt	FoAud	InsEr	ImSoCu	Gelno	ForArt
CES	4	3	0	1	1	4
MinEduc	0	2	2	2	0	1
CEAACES	4	3	2	0	3	4
SENESCYT	3	0	2	0	2	3
SENPLADES	-3	0	1	-2	1	0
MinFin	-4	-1	-3	0	0	-2
MC	2	2	2	3	1	1
FacArtOU	2	2	-1	2	2	0
DOCUArtes	3	3	2	3	4	-1
ESTUArtes	2	4	2	4	3	3
GesCulTr	-4	-4	0	-3	0	0
EmlnCu	2	2	2	2	2	2
GPrCa	2	3	2	3	2	2
ACoAr	2	2	2	2	2	1
EmpESyS	2	2	2	2	1	1
InsINArtes	3	2	2	2	2	2
UnArEx	2	1	2	2	2	1
ISA	2	2	2	2	2	2
CoSuMu	2	2	2	2	2	2
MePuln	1	2	2	2	1	2
MeInPr	1	1	2	1	1	1
FonEdi	1	1	0	2	2	0
ReAc	3	2	1	2	3	3
IEPS	1	1	2	1	0	0
ProEcuador	0	0	1	1	0	0
IFAIC	2	2	2	2	1	1
ICA	2	1	1	2	1	2
INPC	3	2	2	2	2	1
ACE	1	1	1	1	0	0
EmPri	0	1	1	0	1	0
Laln	3	3	1	2	2	2
OIDEcul	2	2	2	2	1	1
MIPRO	1	0	0	0	1	0
InsEdu	1	2	1	2	2	3
TuCul	2	2	3	3	1	1
GAD	1	2	1	2	0	0
ONG	2	2	2	1	1	0
GruComu	2	2	2	2	0	0
CIUD	1	3	2	3	1	3
PueNac	2	2	3	3	2	2

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Elaboración: Equipo consultor

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo



<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <hr/> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--

0: al actor ni apoya ni se opone al objetivo

1: El actor pone en peligro los procesos operativos (gestión, etc ...) respecto del Objetivo / El actor ayuda a desarrollar los procesos operativos(gestión, etc ...) respecto del Objetivo

2: El actor pone en peligro el éxito de los proyectos respecto del Objetivo/ El actor es indispensable para sus proyectos respecto del Objetivo

3: El actor pone en peligro pone en peligro la misión del actor respecto del Objetivo/ El actor es indispensable para su misión respecto del Objetivo


4: El actor pone en peligro su existencia respecto del Objetivo / El actor es indispensable para su existencia respecto del Objetivo.

#### **5.1.4 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE ACTORES**

El MACTOR calcula y presenta gráficamente, en forma de balanza, las posiciones de cada actor respecto de los objetivos estratégicos de la UArtes.

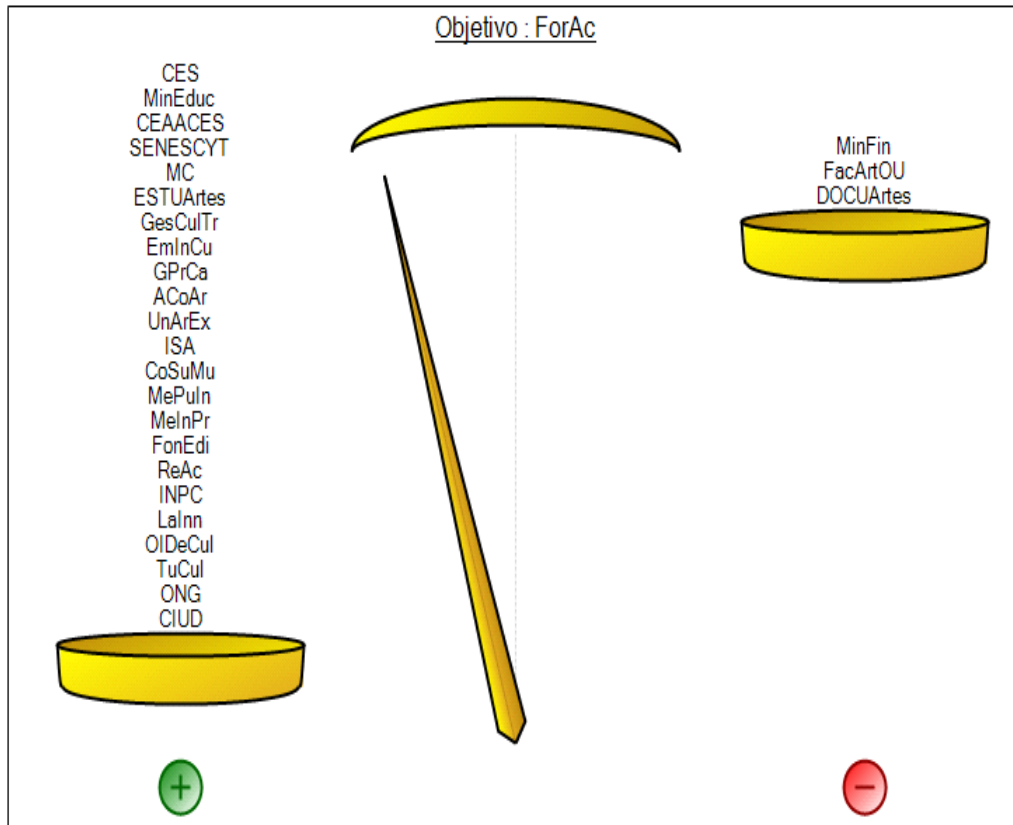
En cada uno de los objetivos se tiene una balanza en cuyo lado izquierdo se listan todos los actores que apoyan el proyecto mientras que en el lado derecho figuran los actores que se oponen al objetivo analizado.

En el presente caso los resultados que se presentan a continuación.


<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

**5.1.5 Balance de posiciones por objetivo, valorado y ponderado, por las relaciones de fuerza – Objetivo : Formación Superior en artes.**

**Figura 18 Balance Formación superior en artes**  
 Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza



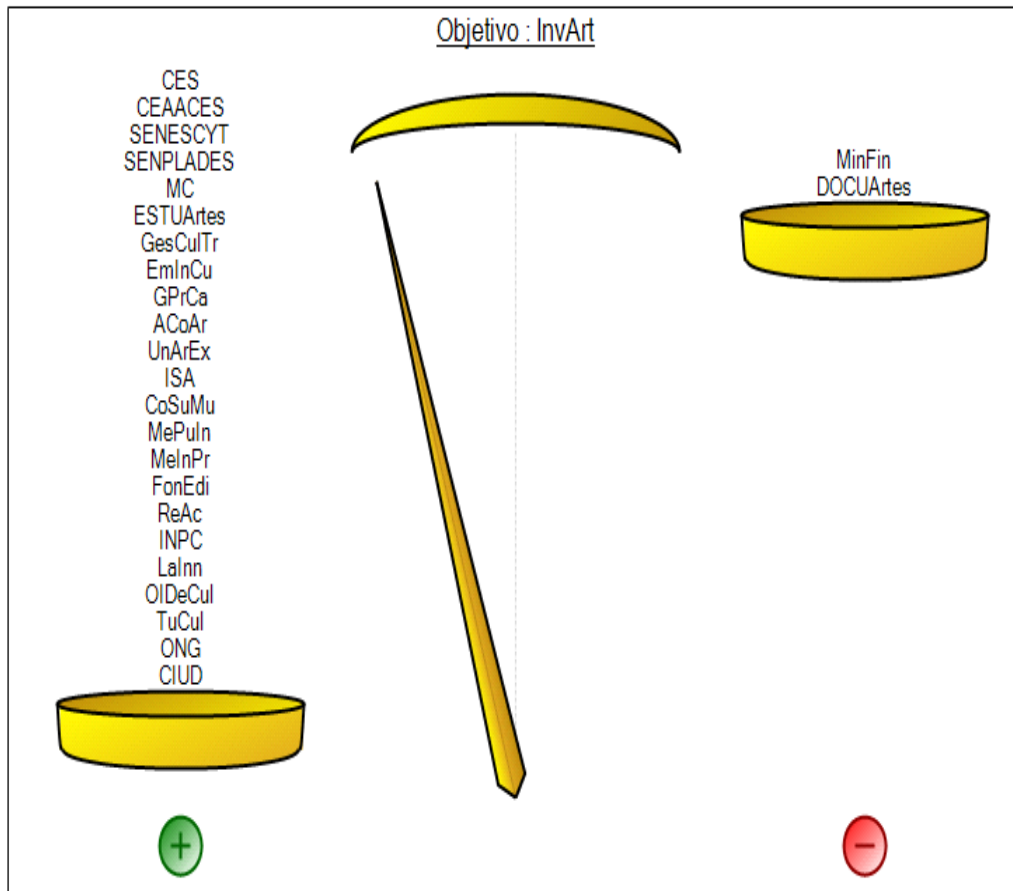
Elaboración: Equipo consultor

<p>Ciente:</p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p>Producto H Versión 1 Octubre 2017</p>
--	--	--


**5.1.6 Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo : Investigación y creación de saberes y procesos artísticos**

**Figura 19 Balance Investigación y creación de saberes y procesos artísticos**

Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza



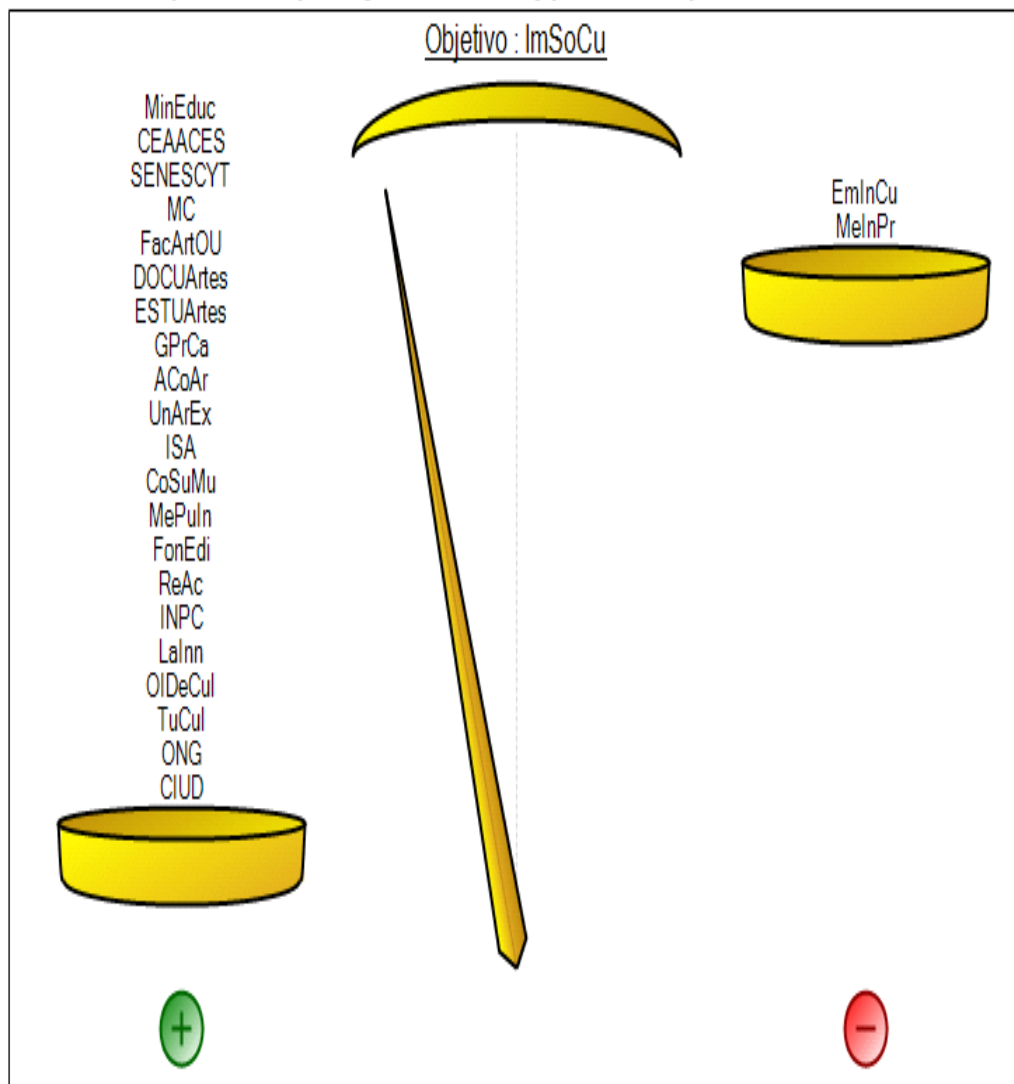
Elaboración: Equipo consultor

<p>Ciente:</p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p>Producto H Versión 1 Octubre 2017</p>
--	--	--


**5.1.7 Balance de posiciones por objetivo, valorado y ponderado, por las relaciones de fuerza - Objetivo: Vinculación social.**

**Figura 20 Vinculación social**

Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza



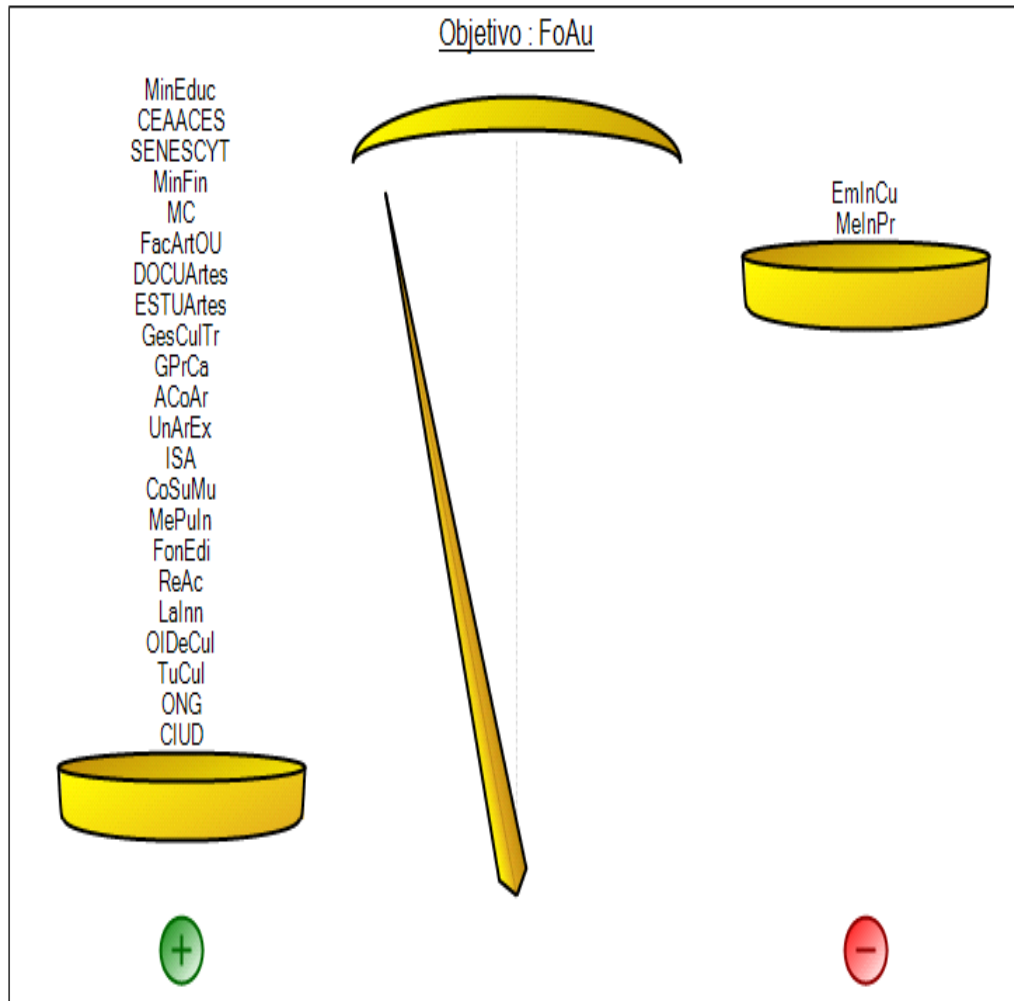
Elaboración: Equipo consultor

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> Versión 1</p> <p>Octubre 2017</p>
---	---	--


**5.1.8 Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo : Producción y circulación de contenidos**

**Figura 21 Producción y circulación de contenidos**

Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza

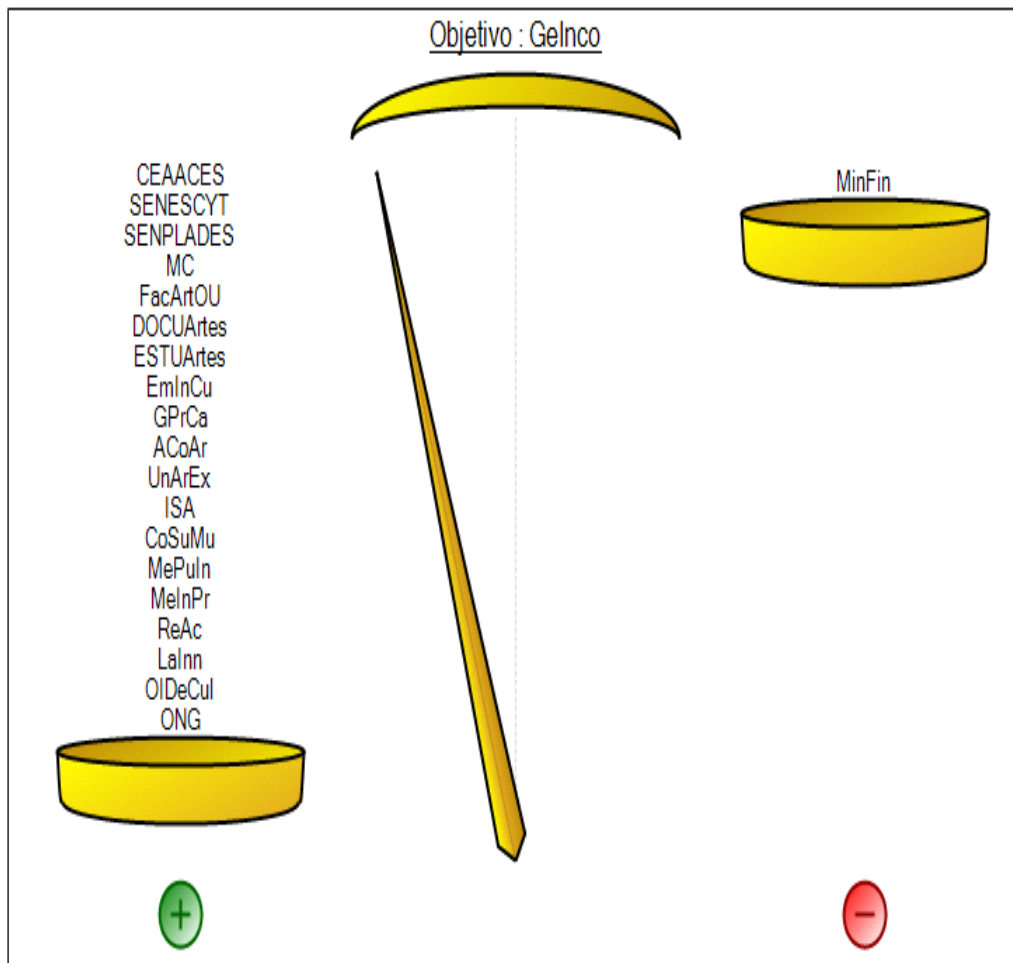


Elaboración: Equipo consultor


<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> Versión 1</p> <p>Octubre 2017</p>
---	---	--

**5.1.9 Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo : Gestión de la Información y el conocimiento**

**Figura 22 Gestión de la Información y el conocimiento**  
Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza



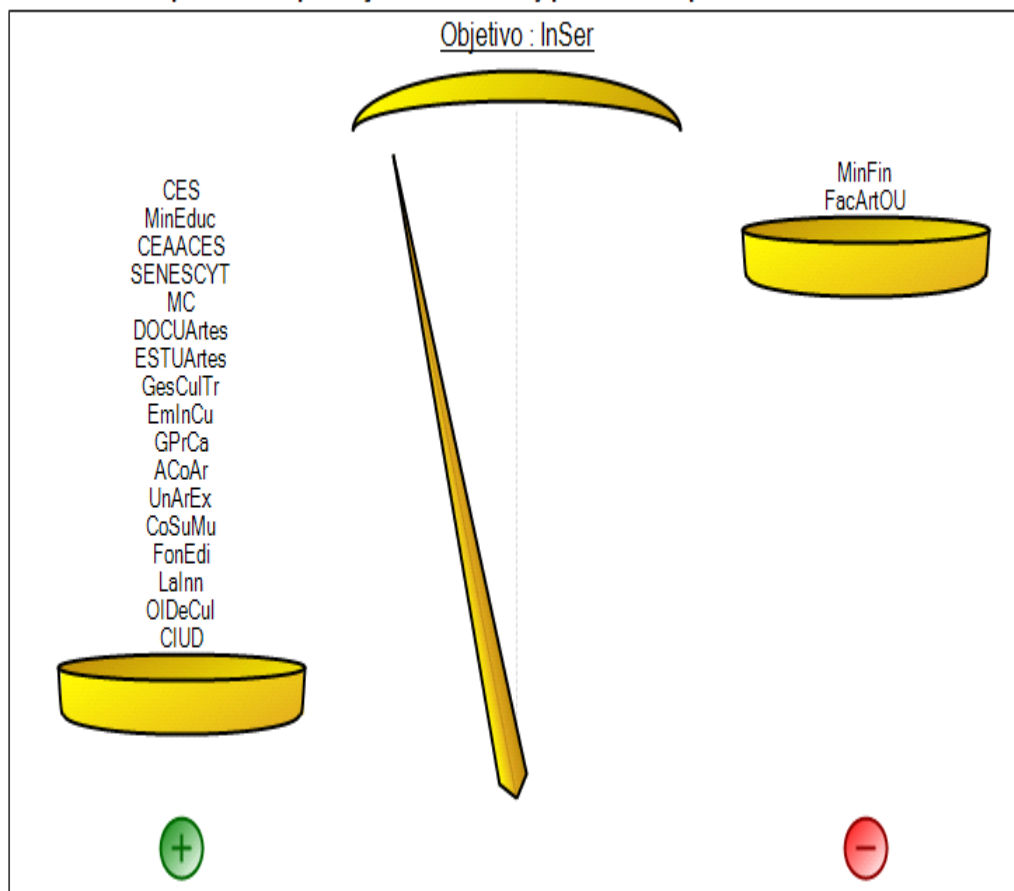
Elaboración: Equipo consultor

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> Versión 1</p> <p>Octubre 2017</p>
---	---	--

### 5.1.10 Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo : Infraestructura equipamiento y servicios

**Figura 23 Infraestructura, equipamiento y servicios**


Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza



Elaboración: Equipo consultor

### 5.1.11 Conclusiones del Análisis de Actores

Como se puede ver los objetivos/áreas estratégicas de la UArtes son apoyados mayoritariamente por los diferentes actores, de hecho, la convergencia de los actores es muy alta y no existe divergencias entre actores, lo que da cuenta de


<p><b>Cliente:</b></p>  <p><b>Universidad de las Artes</b></p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b>  <b>CDC-UA-001-2017</b></p>	<p><b>Producto H</b>  <b>Versión 1</b>  <b>Octubre 2017</b></p>
---	--	---

una situación favorable a la implementación del plan estratégico y de que se pueden aprovechar los apoyos de los diferentes actores para facilitar las acciones de la universidad.

Se puede ver que muy pocos actores se oponen al proyecto y, solamente, en situaciones muy concretas lo que permitirá, en el transcurso de la implementación del plan, establecer estrategias para bloquear su oposición o atraerles a los objetivos de la universidad lo cual no parece demasiado complejo ya que, en este momento, casi todos los actores se alinean.

Por otro lado, dada la variabilidad de las posiciones que pueden asumir los actores, este análisis se debe actualizar cada vez que se presenta una ruptura que, probablemente, haga que los actores cambien su posición y sus preferencias.



<p><b>Cliente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <p>Octubre 2017</p>
--	---	---

## **6. ANALISIS DE ESCENARIOS**

### **6.1.1 Narración de escenarios contrastados**


Considerando que en el horizonte de planeamiento todos los retos pueden cumplirse o uno de los retos a lo mejor no se alcanza a concretar, se procedió a narrar el escenario identificado en cada uno de los casos para clarificar el impacto de cada una de las variables analizadas

### **6.1.2 Escenario objetivo VIENTO EN POPA**

En el caso en el que todos los retos se alcanzan el escenario objetivo se vería así:

Al 2035 UArtes cuenta con un modelo educativo integral con ejes transversales, prácticas experimentales y pensamiento crítico y una oferta académica diversificada y pertinente, genera y consolida un acervo de conocimientos y prácticas orientados a la creación y producción de contenidos artísticos innovadores y reconocidos, dispone de instalaciones y equipamiento a acceso a medios necesario para las especificidades de las diferentes carreras, se apoya con sistemas de procesamiento de la información para la gestión del conocimiento y ha consolidado redes y alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional para generar procesos que favorezcan la transformación sociocultural en los distintos territorios.

### **6.1.3 Escenario alternativo OFERTA ACADÉMICA ENFOCADA**

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--


No se ha logrado la ampliación y diversificación de programas académicos y tampoco crecimiento de la capacidad académica.

Al 2035 UArtes cuenta con una oferta académica estable, genera y consolida prácticas orientadas a la creación y producción de contenidos artísticos reconocidos apoyados con instalaciones, equipamiento y acceso a medios necesarios para las especificidades de las diferentes carreras, con sistemas expertos para la gestión del conocimiento y ha consolidado redes y alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional para generar procesos que favorezcan la transformación sociocultural en los distintos territorios.

#### **6.1.4 Escenario alternativo PRODUCCIÓN SUAVE**

En los siguientes 18 años no ha sido posible investigar, generar y fortalecer conocimientos, saberes, teorías, metodologías, procesos, prácticas y tecnologías.

Al 2035 UArtes cuenta con un modelo educativo integral con ejes transversales, prácticas experimentales y una oferta académica diversificada y pertinente, produce contenidos artísticos reconocidos apoyados con instalaciones y equipamiento a acceso a medios necesario para las especificidades de las diferentes carreras, se apoya con sistemas expertos para la gestión del conocimiento y ha consolidado redes y alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional para generar procesos que favorezcan la transformación sociocultural en los distintos territorios.

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--

### **6.1.5 Escenario alternativo CREMA Y NATA**


Durante los siguientes 18 años no se logró vinculación social al 2035 la UArtes genera una prácticas y procesos elitista y de alta calidad internacional.

Al 2035 UArtes cuenta con un modelo educativo integral con ejes transversales, prácticas experimentales y pensamiento crítico y una oferta académica diversificada y pertinente, genera y consolida un acervo de conocimientos y prácticas orientados a la creación y producción de contenidos artísticos innovadores y reconocidos apoyados con instalaciones y equipamiento a acceso a medios necesario para las especificidades de las diferentes carreras, se apoya con sistemas expertos para la gestión del conocimiento.

### **6.1.6 Escenario alternativo FUNCIÓN SIN ESPECTADORES**

Durante los siguientes 18 años no se logró la Producción y circulación de contenidos que reconocen y valoran el papel de las Artes y la Cultura en la construcción del Buen Vivir.

Al 2035 UArtes cuenta con un modelo educativo integral y una oferta académica con ejes transversales, prácticas experimentales y pensamiento crítico diversificada y pertinente, genera y consolida un acervo de conocimientos y prácticas apoyados con instalaciones y equipamiento a acceso a medios necesario para las especificidades de las diferentes carreras, se apoya con sistemas expertos para la gestión del conocimiento y ha consolidado redes y alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional para generar procesos que favorezcan la transformación sociocultural en los distintos territorios.

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <hr/> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--

### **6.1.7 Escenario alternativo GESTION INDEPENDIENTE**


Al 2035 no se ha podido establecer el proceso gestión de la información y del conocimiento.

Al 2035 UArtes cuenta con un modelo educativo integral con ejes transversales, prácticas experimentales y pensamiento crítico y una oferta académica diversificada y pertinente, consolida un acervo de conocimientos y prácticas orientados a la producción de contenidos artísticos reconocidos, apoyados con instalaciones, equipamiento y acceso a medios necesarios para las especificidades de las diferentes carreras, ha consolidado redes y alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional para generar procesos que favorezcan la transformación sociocultural en los distintos territorios.

### **6.1.8 Escenario alternativo PROCENIO CLASICO**

Al 2035 No se ha logrado suficiente infraestructura y servicios se cuenta con facilitadas limitadas y equipos antiguos que no satisfacen las necesidades del momento.

Al 2035 UArtes cuenta con un modelo educativo integral con ejes transversales, prácticas experimentales y pensamiento crítico y una oferta académica pertinente, genera y consolida un acervo de conocimientos y prácticas orientados a la creación y producción de contenidos artísticos innovadores y reconocidos , se apoya con sistemas expertos para la gestión del conocimiento y ha consolidado redes y alianzas estratégicas a nivel

 <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> CDC-UA-001-2017	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>


nacional e internacional para generar procesos que favorezcan la transformación sociocultural en los distintos territorios.

### 6.1.9 ALIMENTACION DE DATOS

Los ejes estratégicos se conforman por las áreas estratégicas y por el reto a alcanzar en cada una de ellas.

**Tabla 8 Lista y descripción de Ejes estratégicos**

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Formación superior en artes	ForArt	Al 2035 la UArtes cuenta con procesos universitarios que garantizan un modelo educativo integral con ejes transversales, prácticas experimentales y pensamiento crítico y una oferta académica de pregrado, postgrados, tecnológica y educación continua, diversificada y pertinente, en sinergia con el Sistema de Educación Superior del Ecuador y de otros países.
2	Investigación y creación de teorías y procesos artísticos.	InvArt	Al 2035 la investigación en el ámbito artístico de la UArtes genera y consolida un acervo de conocimientos para fortalecer e innovar el sistema del arte y contribuir al desarrollo de la sociedad.
3	Vinculación social	Vin	Al 2035 la UArtes ha consolidado redes y alianzas estratégicas con actores sociales, academia y entidades públicas y privadas del ámbito local, nacional e internacional para la generación de procesos que favorezcan la transformación sociocultural en distintos territorios, que promuevan la

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>


N°	Título largo	Título corto	Descripción
			innovación de la gestión institucional y de las capacidades de actores locales.
4	Producción y circulación de contenidos	Proycir	Al 2035 la creación y producción colaborativa e interdisciplinaria que ha incorporado los requerimientos diversos de la sociedad en los contenidos y prácticas artísticas de la UArtes, lo que ha determinado un incremento en la valoración social del arte y la cultura.
5	Gestión de la Información y del Conocimiento	GelnCo	Al 2035 la UArtes tiene sistemas que permiten el acceso y procesamiento de la información para la creación y toma de decisiones en la gestión del conocimiento.
6	Infraestructura equipamiento y servicios	InSe	Al 2035, se cuenta con las instalaciones el equipamiento y el acceso a medios necesario, adecuado y suficiente para que la gestión académica pueda desarrollarse sostenidamente, según las necesidades y especificidades de las diferentes carreras.

Elaboración: Equipo consultor

### 6.1.10 Asignación de probabilidades

Para el estudio de probabilidad de ocurrencia de los escenarios se utilizó un programa de análisis probabilístico del LIPSOR (Instituto francés de la Prospectiva) de la siguiente manera:

Para calificar las probabilidades, el panel de expertos discutió ampliamente las probabilidades: tanto simples como condicionadas, para alimentar al programa

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

con datos reflexionados y temperados por el buen juicio y la experiencia de años de trabajo.

### 6.1.11 Probabilidades simples y condicionadas

El panel de expertos calificó la probabilidad de ocurrencia de los escenarios concedores del análisis de actores con probabilidades simples de la siguiente forma:

**Tabla 9 Probabilidades simples**

	Probabilidades
1 : ForArt	0,9
2 : InvArt	0,9
3 : Vin	0,7
4 : ProyCir	0,7
5 : GeInCo	0,85
6 : InSe	0,8

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Elaboración: Equipo consultor

Los valores están comprendidos entre 0 (Certeza de no alcanzar el reto) y 1 (certeza de alcanzar el reto) Por ejemplo para el 2035 se considera que es muy alta la probabilidad de alcanzar el reto de Formación en artes (90%), planteado por el panel de expertos en el seminario anterior.

El siguiente paso consiste en calificar las probabilidades de alcanzar cada uno de los retos considerando que uno de ellos se ha logrado, los valores de probabilidad esperada se colocan en la siguiente matriz.

**Tabla 10 Probabilidades condicionales a la realización**

	ForArt	InvArt	Vin	ProyCir	GelInCo	InSe
1 : ForArt	0,9	0,95	0,8	0,9	0,9	0,8
2 : InvArt	0,95	0,9	0,9	0,9	0,93	0,8
3 : Vin	0,95	0,95	0,7	0,85	0,9	0,9
4 : ProyCir	0,95	0,95	0,9	0,7	0,9	0,85
5 : GelInCo	0,95	0,95	0,75	0,8	0,85	0,8
6 : InSe	0,95	0,95	0,8	0,8	0,9	0,8

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Elaboración: Equipo consultor

Como se puede ver en forma consistente la ocurrencia de un reto casi siempre mejora, o por lo menos no empeora la probabilidad de alcanzar otro de los retos planteados.

Luego se estima las probabilidades de ocurrencia de cada uno de los retos considerando que uno de ellos ha fallado, con este análisis se obtuvo la siguiente matriz:

**Tabla 11 Probabilidades condicionales a la no realización**


	ForArt	InvArt	Vin	ProyCir	GelInCo	InSe
1 : ForArt	0	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8
2 : InvArt	0,7	0	0,6	0,5	0,7	0,8
3 : Vin	0,65	0,55	0	0,5	0,65	0,6
4 : ProyCir	0,65	0,55	0,55	0	0,65	0,65
5 : GelInCo	0,8	0,7	0,55	0,7	0	0,8
6 : InSe	0,75	0,7	0,65	0,6	0,75	0

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Elaboración: Equipo consultor

Como se puede observar en este caso, la no ocurrencia de uno de los retos disminuye considerablemente la probabilidad de ocurrencia de los otros retos que se plantean.



<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <hr/> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--


Hasta aquí se alimentaron al aplicativo los datos facilitados por el panel de expertos.

El aplicativo provee primero una solución llamada “mediana de repartición de probabilidades”. Esta solución que, minimizando la forma cuadrática, es la menos alejada posible de la solución equiprobable, que daría a cada escenario la misma probabilidad. Por oposición, hay una la infinidad de soluciones posibles y, en algunos casos, se dan valores extremos a cada uno de los escenarios.

El aplicativo provee también las incertidumbres entre el valor mínimo y máximo que puede tomar cada escenario. Se obtiene una clasificación cardinal de los escenarios posibles, lo que permite delimitar el dominio de los realizables reteniendo sólo aquellos que tengan una probabilidad nula.

En el interior del dominio de los realizables, se pueden distinguir escenarios más probables que otros, entre los cuales se podrá elegir situaciones de referencia y situaciones contrastadas. De las probabilidades de juegos de hipótesis, se puede deducir probabilidades simples y condicionales (teorema de Bayes) coherentes con las hipótesis. La continuación del método consiste en un análisis de sensibilidad y permite deducir variables motrices (o dominantes) y variables dominadas.

Los efectos de la acción sobre cada hipótesis se miden con los coeficientes de elasticidad. Así se construye una matriz de elasticidad en el cual los totales marginales en línea dan, por una variación relativa de la probabilidad de (10 % por ejemplo), las sumas (en valor absoluto) de las variaciones relativas inducidas sobre las probabilidades de otras hipótesis. Esta suma traduce de alguna manera la influencia de una hipótesis sobre las otras. De la misma

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

manera, los totales marginales en columna permiten apreciar la dependencia de las hipótesis.

El análisis de sensibilidad indica cuales son las hipótesis que hay que favorecer o impedir para que el sistema evalúe en el sentido deseado. Estas elasticidades se pueden calcular por simulación (haciendo girar varias veces el modelo de relaciones entre las probabilidades).

### 6.1.12 ANÁLISIS DE RESULTADOS


Así, para seis retos y 64 escenarios posibles (2<sup>6</sup>), constatamos, que pocos escenarios concentran el 80 % de la probabilidad.

### 6.1.13 Análisis de escenarios probables

Los resultados que devuelve el aplicativo se pueden observar como una matriz numérica en la cual se totalizan la convergencia condicionada a la calificación probabilística que el panel de expertos asignó a la ocurrencia de cada uno de los retos planteados, considerando la ocurrencia o la no ocurrencia de otro evento. Para procesar los datos el aplicativo usa el teorema de Bayes o de la probabilidad condicionada. Los resultados se presentan seguidamente:

**Tabla 12 Probabilidades de los principales escenarios**

Escenario	Probabilidad	Acumulada
01 - 111111	31,90%	31,90%
09 - 110111	12,90%	44,80%
05 - 111011	12,60%	57,40%
02 - 111110	11,80%	69,20%
03 - 111101	9,80%	79,00%
33 - 011111	5,00%	


<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

10 - 110110	2,70%	
17 - 101111	2,40%	
29 - 100011	2,00%	
13 - 110011	1,90%	
06 - 111010	1,10%	
64 - 000000	1,10%	
37 - 011011	0,90%	
21 - 101011	0,60%	
27 - 100101	0,60%	
63 - 000001	0,60%	
14 - 110010	0,40%	
19 - 101101	0,40%	
30 - 100010	0,30%	
53 - 001011	0,30%	
59 - 000101	0,30%	
04 - 111100	0,20%	
32 - 100000	0,20%	
61 - 000011	0,10%	

Elaboración: Equipo consultor

Se puede observar que los escenarios significativos para este plan son solamente los cinco que marcan el 79% de las probabilidades (regla de Pareto).

Existen 24 escenarios probables, que presentan alguna probabilidad (amarillo y azul); de los 64 analizados, 40 son escenarios imposibles (en blanco, tienen probabilidad 0)

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--

El escenario más probable, con el 31,90% de las probabilidades de que todos los retos se cumplan al mismo tiempo es el escenario objetivo, este escenario fue ya descrito como “VIENTO EN POPA” (Escenario 01) que indica al cumplimiento de la imagen objetivo al 2035 de la Universidad


El escenario 09, con una probabilidad de ocurrencia del 13,90% es aquel en que se cumplen todos los retos excepto el último al mismo tiempo, es decir, el reto que no se logra es el de Vinculación social, este escenario que fue descrito como “CREMA Y NATA” y se narró de la siguiente manera: Durante los siguientes 18 años no se logró vinculación social al 2035 la UArtes genera prácticas y procesos elitistas y de alta calidad internacional.

Escenario alternativo 05 en el cual se alcanzan cinco de los seis retos, en el que solamente no se alcanza el reto de la producción y circulación de contenidos por lo que el público no responde a los esfuerzos de la UArtes, fue caracterizado anteriormente como el escenario “FUNCIÓN SIN ESPECTADORES” en el cual por no se logran que se formen audiencias educadas y aliadas de las actividades de la universidad. Este escenario tiene una probabilidad de ocurrencia del 12.60%.

El cuarto escenario posible, escenario 02, con una probabilidad de ocurrencia del 11,80% es aquel en que se cumplen todos los retos a excepción del reto contar con Infraestructura, equipamiento y servicios adecuados y suficientes, es decir el escenario que fue descrito en el taller como: “PROCENIO CLASICO”, que se narró de la siguiente manera:

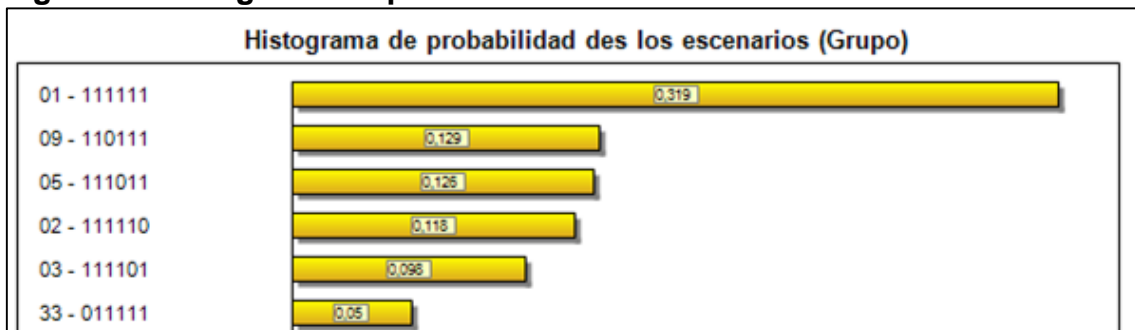
No se ha logrado suficiente infraestructura y servicios se cuenta con facilidades limitadas y antiguas que no satisfacen las necesidades del momento.

El quinto escenario posible, escenario 03, con una probabilidad de ocurrencia del 10,40% es aquel en que se cumplen todos los retos a excepción del cuarto,

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

es decir al 2035 no se tiene sistemas expertos para información y gestión de conocimiento, es decir el escenario que fue descrito en el taller como: “GESTION INDEPENDIENTE”, que se narró de la siguiente manera: “Al 2035 no se ha podido establecer el proceso gestión de la información y del conocimiento. Gráficamente los datos que el aplicativo entrega, son los siguientes:

**Figura 24 Histograma de probabilidades de ocurrencia de los escenarios.**




Elaboración: Equipo consultor

Nótese la gran diferencia de probabilidades, el siguiente escenario, el 33 en el que falla el reto de la Formación superior en artes apenas tiene una probabilidad de ocurrencia los 5%.

Estos son los seis primeros escenarios probables escenarios, quedan 18 que tienen probabilidad menor al 3% y el resto, los 40 de los 64 analizados, no presentan ninguna probabilidad de ocurrencia.

### 6.1.14 Análisis de sensibilidad

Los efectos sobre cada hipótesis se miden por coeficientes de elasticidad  $e_{ij}$ . Así se construye una matriz de elasticidad en la cual los totales marginales en línea nos expresan que por una variación relativa de la probabilidad de  $i$  (10 % por ejemplo), las sumas (en valor absoluto) de las variaciones relativas producidas sobre las probabilidades de otras hipótesis. Esta suma traduce de

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

alguna manera la motricidad de la hipótesis i sobre las otras. De la misma manera, los totales marginales en columna permiten apreciar la dependencia de las hipótesis.

El análisis de sensibilidad indica pues cuáles son las hipótesis que hay que favorecer o impedir para que el sistema se desarrolle en el sentido deseado.

Estas elasticidades pueden ser calculadas por simulación (haciendo girar varias veces el modelo de relaciones entre las probabilidades). Sin embargo, es también posible medir el impacto de un acontecimiento sobre otro a través de comparación de desplazamientos de los histogramas de  $P(i)$ ,  $P(i/ j)$ ,  $P(i/ -j)$

**Tabla 13 Matriz de elasticidades**

	ForArt	InvArt	Vin	Proycir	GelnCo	InSe	Suma absoluta
1 : ForArt	1	-0,13	-0,203	-0,134	-0,165	-0,228	0,86
2 : InvArt	-0,115	1	0,023	0,002	-0,084	-0,174	0,398
3 : Vin	-0,174	-0,125	1	-0,144	-0,174	-0,168	0,784
4 : Proycir	-0,16	-0,122	-0,143	1	-0,192	-0,189	0,805
5 : GelnCo	-0,183	-0,142	-0,206	-0,24	1	-0,234	1,005
6 : InSe	-0,203	-0,184	-0,174	-0,206	-0,206	1	0,973
7 : Suma absoluta	0,835	0,701	0,749	0,727	0,82	0,994	—

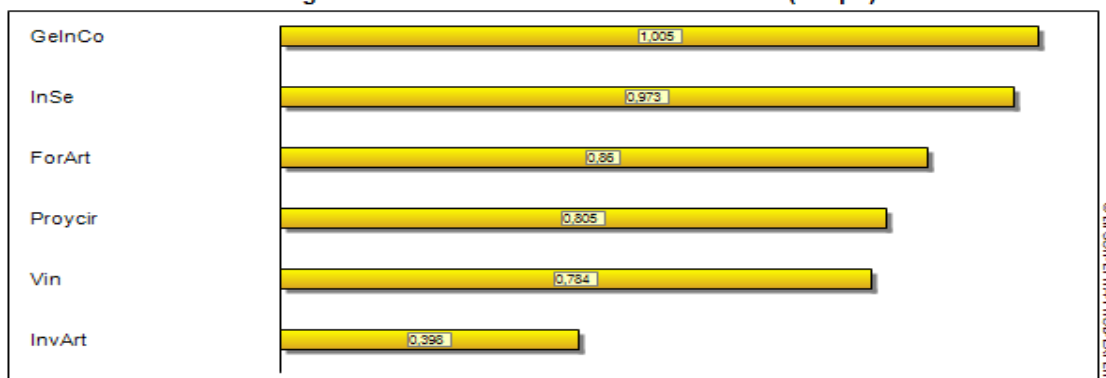
© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Elaboración: Equipo consultor

Los valores permiten obtener el índice de elasticidad. El total horizontal da un coeficiente que indica que la variable Gestión de la información y del conocimiento tiene una alta sensibilidad respecto de las influencias de las otras variables mientras que la de menor sensibilidad es la de Investigación en artes..

**Figura 25 Sensibilidad de las influencias**

**Histograma de sensibilidad de las influencias (Grupo)**

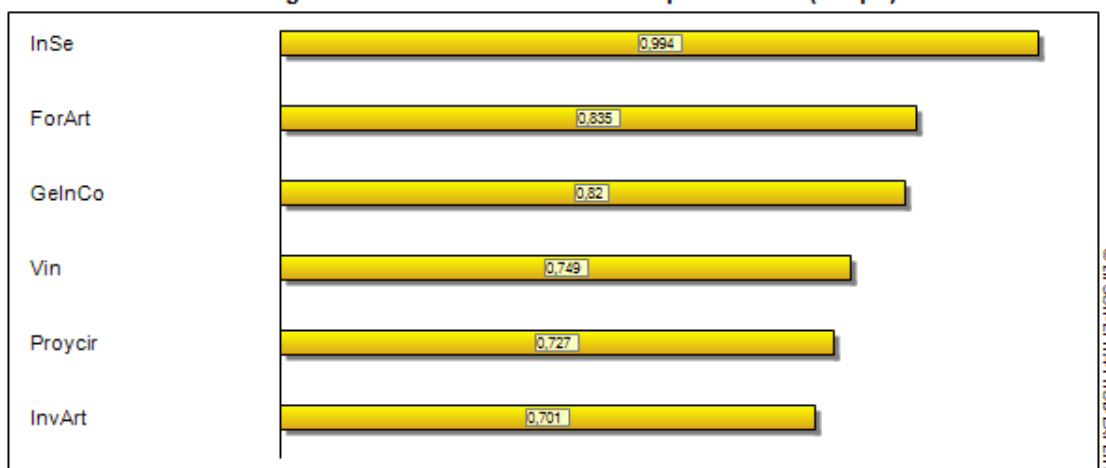


Elaboración: Equipo consultor

Si se toman la suma de los valores verticales en la matriz de elasticidad, se obtienen los valores de los retos que presentan mayor sensibilidad de las dependencias de las otras variables que, en este caso, son Infraestructura, equipamiento y servicios y Formación superior en artes.

**Figura 26 Sensibilidad de las dependencias**

**Histograma de sensibilidad de las dependencias (Grupo)**



Elaboración: Equipo consultor

### 6.1.15 Análisis de soluciones contrastadas

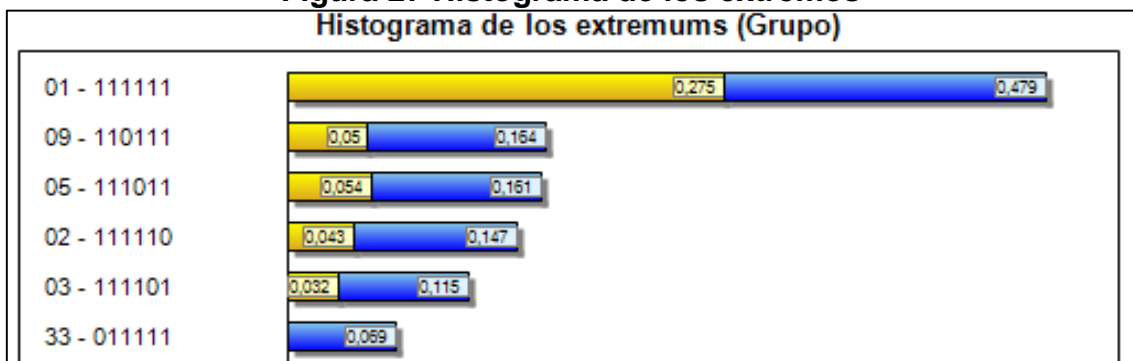
Una vez que se calculan las soluciones intermediarias de probabilidad de los escenarios, se introduce un criterio de elección, este es, se retiene como solución óptima aquella que corresponda al conjunto (probabilidades de los escenarios).

De esta forma, el escenario más probable será el que tenga el valor más elevado posible, aquel que corresponda a la realidad, en la medida en que la mayoría de los expertos piensen cuando responden al cuestionario Smic-Prob-Expert, una imagen final que consideren como netamente más probable que las demás.

### 6.1.16 Histograma de los extremos


Este histograma permite identificar los límites de definición de probabilidades de escenarios comparando el conjunto de los valores contenidos en la matriz de soluciones contrastadas. En efecto, para cada escenario, será posible visualizar la probabilidad más débil y más fuerte que se le pueda afectar.

**Figura 27 Histograma de los extremos**



Elaboración: Equipo consultor




<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b>  <b>CDC-UA-001-2017</b></p>	<p><b>Producto H</b>  <b>Versión 1</b>  <b>Octubre 2017</b></p>
---	--	---

Esta grafica permite medir el grado de variación de la probabilidad como elemento adicional para analizar la volatilidad del cumplimiento de los retos dentro del plan prospectivo, así, el escenario objetivo tiene un mínimo de ocurrencia de 27,5% y un máximo de 47,9% considerado individualmente.

## **Conclusiones**

De 62 escenarios posibles solamente se deben estudiar máximo 6 escenarios probables pues juntos presentan una probabilidad de ocurrencia de un 80%, de ellos el escenario objetivo tiene una probabilidad de ocurrencia de un 32% con una mínima de 25.7% y máxima de 47.9 por ciento, para asegurar que la imagen objetivo se cumpla al 2035 se debe trabajar en los escenarios alternos con el objeto de fortalecer las variables que pudieran fallar y lograr el objetivo que se persigue.

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> CDC-UA-001-2017	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

## 7. JERARQUIZACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS MEDIANTE EL MÉTODO MULTIPOL

### 7.1.1 Análisis multicriterio

Para la jerarquización de proyectos propuestos para el plan estratégico se utiliza el método MULTIPOL por que permite evaluar proyectos según políticas y escenarios en este método las políticas son ponderadas por los proyectos y los escenarios son los resultados de las políticas.


### 7.1.2 Presentación del método

Como todo método de jerarquización multi-criterio el método MULTIPOL compara diferentes proyectos en función de criterios y políticas múltiples y construye también un tablero de análisis simple respecto de los proyectos.

**Figura 28 Teoría Multipol**



Elaboración: Equipo consultor


<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <hr/> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--

El método MULTIPOL responde a las evaluaciones de proyectos teniendo en cuenta la mediación de una media ponderada, al igual que la evaluación de los expertos en función de las políticas ligadas a unos coeficientes, utiliza las fases clásicas de un proceso multi-criterio.

La relación de proyectos posibles, el análisis de sus consecuencias y la elaboración de criterios la evaluación de proyectos la definición de políticas y la clasificación de proyectos, su originalidad viene dada por la simplicidad y la flexibilidad de su utilización. Así cada proyecto es evaluado a la vista de cada criterio por medio de una escala simple, esta evaluación se obtiene por medio de las calificaciones dadas por grupos de expertos.

El juicio que se emite sobre las acciones tiene en cuenta los diferentes criterios ligados al objetivo del estudio, las políticas están ponderadas por pesos acordes a los criterios. Entonces, la ponderación de criterios corresponderá a diferentes sistemas de valores de las decisiones y opciones estratégicas no determinadas o incluso en diferentes escenarios y las evaluaciones toman en cuenta el factor tiempo; en la práctica los expertos reparten para cada política un peso dado al conjunto de criterios.

Para cada política, el método MULTIPOL asigna una puntuación media a cada proyecto presentado un gráfico de perfiles de clasificación de los proyectos en función de las políticas, así como una evaluación de las políticas en función de los escenarios establecidos.

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

### 7.1.3 Datos de entrada

**Tabla 14 Lista de criterios**

N°	Nombre corto	Nombre largo	Peso	Descripción
1	D	Decolonialidad	23	
2	I	Interculturalidad	19	
3	DC	Derechos culturales	25	
4	T	Transdisciplinaridad	19	
5	IA	Interaprendizaje	15	


Elaboración: Equipo consultor

### 7.1.4 Descripción de los criterios

La lista de criterios para la calificación de las políticas y los proyectos se tomaron de los fines de la universidad y son los siguientes:

1. D Decolonialidad                      Peso:23
2. I Interculturalidad                      Peso:19
3. DC Derechos culturales              Peso:25
4. T Transdisciplinaridad              Peso:19
5. IA Interaprendizaje                      Peso:15

Para asignar los pesos a cada uno de estos criterios se realizó una Matriz de Priorización de Holmes, misma que se presenta seguidamente.

<b>Cliente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

**Tabla 15 Matriz de Holmes valoración de criterios**

		Decolonialidad	Interculturalidad	Derechos culturales:	Transdisciplinaridad:	Interaprendizaje:	Sumatorio	Porcentaje
1	Decolonialidad		0,5	0,3	0,5	0,6	1,9	0,23
2	Interculturalidad	0,5		0,5	0,4	0,6	1,5	0,19
3	Derechos culturales:	0,7	0,7		0,6	0,7	2,0	0,25
4	Transdisciplinaridad:	0,5	0,6	0,4		0,5	1,5	0,19
6	Interaprendizaje:	0,4	0,4	0,3	0,5		1,2	0,15
							<b>8,1</b>	<b>1,00</b>

Escala de calificaciones	
horizontal es muchísimo más importante que vertical	0,9
horizontal es mucho más importante que vertical	0,8
horizontal es poco más importante que vertical	0,6
horizontal es igual importante que vertical	0,5
vertical es poco más importante que horizontal	0,4
vertical es mucho más importante que horizontal	0,2
vertical es muchísimo más importante que horizontal	0,1


Elaboración: Equipo consultor

### 7.1.5 Lista de proyectos


La lista de proyectos diseñados, tomados de cada uno de los seis programas, uno en cada una de las áreas estratégicas que van a jerarquizarse es la siguiente:

**Tabla 16 Lista de proyectos**

N°	SIGLAS	Nombre	Descripción
1	OfAca	Oferta académica	Oferta académica con otras carreras y modalidades diversas enriquecidas.
2	MES	Modelo de educación superior	Modelo de educación superior en Artes que potencie la práctica y sensibilización artística consolidado
3	ILIA	ILIA posicionado	El ILIA institucionalizado como uno de los principales actores y responsable de la red de instituciones de investigación, universidades y facultades para el

<b>Cliente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

N°	SIGLAS	Nombre	Descripción
			desarrollo de proyectos de investigación en artes.
4	GLOCAL	Arte a partir de acciones cotidianas	Proyectos transdisciplinarios a nivel glocal con redes universitarias y actores sociales que generan contenidos de las acciones cotidianas e imaginarios artísticos.
5	EDIFOR	Editorial fortalecida	Editorial fortalecida con productos de investigación que generan actividades y equipos para producción de arte y cultura
6	DiaSab	Diálogo de saberes	Diálogo, los saberes y los conocimientos de grupos diversos relacionados con el arte y la cultura, a nivel interno y externo, fomentados.
70	AUG	Articulación UArtes-Guayaquil	Sinergias de la UArtes con la ciudad de Guayaquil y el resto del país fortalecidas.
8	CPI	Centro de producción e innovación	Centro de producción e innovación funcionando.
9	CPP	Construcción de políticas pública	Políticas públicas y normativa sobre arte y cultura construidas.
10	RC	Venta de servicios	Procesos de relación comercial con productos y servicios que promueven las expresiones artísticas, culturales y creativas, desarrollados.
11	EC	Economía de la cultura	Proyectos de la economía de la cultura desarrollados
12	BSC	Cuadro de Mando Integral	Cuadro de mando/gobierno universitario diseñado y mantenido

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

N°	SIGLAS	Nombre	Descripción
13	IntArt	Inteligencia internética	Proyectos de Inteligencia internética (inteligencia artificial, internet de las cosas)
14	BiVir	Centro de mediación cultural	Centro de mediación cultural de la UArtes, diseñado e implementado.
15	EsAc	Espacios académicos	Espacios de convivencia y de producción, conforme demanda de servicios específicos por cada carrera, adecuados e implementados.
16	EyF	Equipamiento y Facilidades	Equipamiento, acceso a medios, espacios de recreación y cultura física


Elaboración: Equipo consultor

### 7.1.6 Políticas de la UArtes

La lista de políticas se ha tomado de los documentos de la UArtes:

**Tabla 17 Lista de políticas**

N°	Nombre corto	Nombre largo	Peso	Descripción
1	FTD	Formación y titulación de los docentes	12	Favorecer la más alta formación y titulación de los docentes, su dedicación exclusiva a la academia.
2	API	Aumentar el presupuesto de investigación	10	Aumentar el presupuesto anual para investigación, creación, producción y difusión artística
3	PI	Profesores - investigadores	11	Favorecer una creciente existencia de profesores - investigadores en cada carrera


<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

N°	Nombre corto	Nombre largo	Peso	Descripción
4	AN	Aplicar normativa	5	Aplicar de manera estricta y sin excepciones, las normas previstas en la Universidad
5	IO	Igualdad de oportunidades	11	Asegurar la igualdad de oportunidades a todas y todos
6	PRJ	Paquetes remunerativos justos	11	Ofrecer paquetes remunerativos justos que reflejen competitividad externa y equidad interna.
7	PP	Promover procesos	13	Promover permanentemente procesos de creación, investigación, producción y difusión en docentes y estudiantes.
8	RGA	Reducir os gastos administrativos	9	Reducir al mínimo los gastos administrativos, privilegiando en el presupuesto el destino académico de los fondos.
9	AIA	Aumentar la inversión anual	8	Aumentar periódicamente la inversión anual en patrimonio para las áreas académicas de la Universidad.
10	VU	Vinculación universitaria	10	Vinculación universitaria basada en la actividad curricular regular orientada a la producción artística.

Elaboración: Equipo consultor

Para jerarquizarlas se utilizó la matriz de Holmes, los resultados se presentan seguidamente:



<b>Cliente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

**Tabla 18 Matriz de Holmes valoración de políticas**

		Favorecer la más alta	Mantener y aumentar el	Favorecer una	Aplicar de manera	Asegurar la igualdad de	Ofrecer paquetes	Promover permanente	Reducir al mínimo los	Aumentar periódicamente	Vinculación universitaria	Sumatorio	Porcentaje
1	Favorecer la más alta formación y titulación de los docentes, su dedicación exclusiva		0,5	0,4	0,8	0,4	0,5	0,5	0,6	0,4	0,6	4,7	0,12
2	Mantener y aumentar el presupuesto anual para investigación, creación, producción	0,5		0,4	0,8	0,3	0,6	0,4	0,5	0,5	0,7	4,2	0,10
3	Favorecer una creciente existencia de profesores – investigadores en cada carrera	0,6	0,6		0,9	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,4	4,6	0,11
4	Aplicar de manera estricta y sin excepciones, las normas previstas en la Universidad	0,2	0,2	0,1		0,2	0,3	0,2	0,3	0,5	0,4	2,2	0,05
5	Asegurar la igualdad de oportunidades a todas y todos.	0,6	0,7	0,5	0,8		0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	4,4	0,11
6	Ofrecer paquetes remunerativos justos que reflejen competitividad externa y equidad	0,5	0,4	0,5	0,7	0,5		0,4	0,7	0,8	0,6	4,6	0,11
7	Promover permanentemente procesos de creación, investigación, producción y	0,5	0,6	0,5	0,8	0,5	0,6		0,7	0,8	0,6	5,1	0,13
8	Reducir al mínimo los gastos administrativos, privilegiando en el presupuesto el	0,4	0,5	0,4	0,7	0,5	0,3	0,3		0,5	0,4	3,6	0,09
9	Aumentar periódicamente la inversión anual en patrimonio para las áreas académicas	0,6	0,5	0,4	0,5	0,5	0,2	0,2	0,5		0,4	3,2	0,08
10	Vinculación universitaria basada en la actividad curricular regular orientada a la	0,4	0,3	0,6	0,6	0,6	0,4	0,4	0,6	0,6		4,1	0,10
												40,7	1,00

Escala de calificaciones	
horizontal es muchísimo más importante que vertical	0,9
horizontal es mucho más importante que vertical	0,8
horizontal es poco más importante que vertical	0,6
horizontal es igual importante que vertical	0,5
vertical es poco más importante que horizontal	0,4
vertical es mucho más importante que horizontal	0,2
vertical es muchísimo más importante que horizontal	0,1


Elaboración: Equipo consultor

### 7.1.7 Los escenarios

La lista de escenarios y su probabilidad de ocurrencia es la siguiente:

**Tabla 19 Lista de escenarios**

N°	Nombre corto	Nombre largo	Peso	Descripción
1	VeP	VIENTO EN POPA	30	Todos los retos se alcanzan
2	FsE	FUNCIÓN SIN ESPECTADORES	15	No se alcanza la Formación de Audiencias en el que el público no responde a los esfuerzos de la UArtes
3	CyN	CREMA Y NATA	14	Durante los siguientes 18 años no se logró cambiar el Vinculación social
4	GI	GESTION INDEPENDIENTE	10	El reto de lograr sistemas expertos para información y gestión de conocimiento no se

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

N°	Nombre corto	Nombre largo	Peso	Descripción
				alcanza
5	PA	PROCENIO ANTIGUO	8	El reto que no se alcanza es Infraestructura y servicios adecuados y suficientes
6	PS	PRODUCCIÓN SUAVE	4	En los siguientes 18 años no ha sido posible investigar, generar y fortalecer: conocimientos, saberes, teorías, metodologías, procesos, prácticas y tecnologías.
7	OE	OFERTA ENFOCADA	3	No se ha logrado la ampliación y diversificación de programas académicos y tampoco crecimiento de la capacidad académica.

Elaboración: Equipo consultor

El peso de cada escenario es la probabilidad de ocurrencia del mismo.

### 7.1.8 Evaluación de los proyectos en función de los criterios

Para la evaluación de los proyectos en función de los criterios los expertos asignaron un puntaje entre 0 y 20 puntos, utilizando para ello una escala de Likert que establece la siguiente ponderación:


20 Muy importante

15 Bastante Importante

10 Importante

05 Poco importante

00 Sin importancia

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

Con esta escala se alimentaron los datos al aplicativo MULTIPOL, que construye la siguiente matriz de entrada.

Cada uno de los proyectos tiene un marco lógico que se presenta como anexo en magnético.

**Tabla 20 Calificación de proyectos por criterios**

	D	-	D	-	LA
NMES	20	20	20	15	15
OfAca	18	18	20	10	10
ILIA	18	20	20	20	20
GLOCAL	18	18	18	18	15
EDIFOR	5	5	20	5	5
LAB	15	18	15	20	18
RedUni	10	10	20	20	20
AUG	20	20	20	15	15
BSC	15	15	20	10	10
IntArt	10	10	15	20	20
BiVir	20	20	20	15	15
CPP	20	10	20	15	15
EP	20	20	20	20	20
ICC	20	20	20	15	15
InEs	10	10	20	20	20
BieEst	15	15	20	15	15

© LIPSOR-EPITA-MULTIPOL

Elaboración: Equipo consultor

La evaluación de los proyectos en función de los criterios se efectúa con la calificación con valores de 0 a 20.

### 7.1.9 Evaluación de las políticas en función de los criterios

Los valores de la matriz corresponden a la evaluación de las políticas en función de los criterios aportados por informantes calificados. Como se trata de un juego de peso de criterios, la suma en línea debe ser siempre la misma, igual a 100.

**Tabla 21 Evaluación de las políticas por criterios**

	Sum	D	I	DC	T	IA
FTD	100	20	20	20	20	20
API	100	20	20	30	15	15
PI	100	15	15	20	25	25
AN	100	10	10	40	25	15
IO	100	20	30	30	10	10
PRJ	100	10	30	30	15	15
PP	100	25	25	20	15	15
RGA	100	0	20	40	20	20
AIA	100	10	20	30	15	25
VU	100	25	25	20	10	20

© LIPSOR-EPIITA-MULTIPOL

Elaboración: Equipo consultor

### 7.1.10 Evaluación de los escenarios en función de los criterios


Los valores de la matriz corresponden a la evaluación de los escenarios en función de los criterios. Como se trata de un juego de peso de criterios, la suma en línea debe de ser siempre la misma, igual a 100

**Tabla 22 Evaluación de los escenarios por criterios**

	Sum	D	I	DC	T	IA
VeP	100	20	20	20	20	20
FsE	100	30	35	15	10	10
CyN	100	40	20	15	15	10
GI	100	0	10	30	30	30
PA	100	15	25	30	20	10
PS	100	25	25	20	25	5
OE	100	30	10	20	20	20

© LIPSOR-EPIITA-MULTIPOL

Elaboración: Equipo consultor

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

### 7.1.11 RESULTADOS DEL ESTUDIO

#### 7.1.12 Estudio de proyectos en función de las políticas

Esta matriz contiene el resultado de los proyectos en función de las políticas, es decir, los valores afectados a los proyectos según los criterios, ponderados por los pesos de los criterios de las políticas. En esta corrida se puede leer también la media, la distancia-tipo y el rango de acciones por política.


**Tabla 23 Evaluación de los proyectos en función de las políticas**

	FTD	API	PI	AN	IO	PRJ	PP	RGA	AIA	EU	Moy.	Ec. Ty	Número
NMES	18	18,5	17,5	18	19	18,5	18,5	18	18	18,5	18,3	0,4	11
OfAca	15,2	16,2	14,4	15,6	17	16,2	16	15,6	15,4	16	15,8	0,7	4
ILIA	19,6	19,6	19,7	19,8	19,6	19,8	19,5	20	19,8	19,5	19,7	0,2	15
GLOCAL	17,4	17,5	17,2	17,5	17,7	17,5	17,5	17,4	17,2	17,4	17,5	0,1	10
EDIFOR	8	9,5	8	11	9,5	9,5	8	11	9,5	8	9	1,1	1
LAB	17,2	16,8	17,5	17	16,7	17,1	17	17,2	17,1	16,9	17	0,2	9
RedUni	16	16	17	18	15	16	15	18	17	15	16,1	1	6
AUG	18	18,5	17,5	18	19	18,5	18,5	18	18	18,5	18,3	0,4	11
BSC	14	15	13,5	15	15,5	15	14,5	15	14,5	14,5	14,6	0,6	2
IntArt	15	14,5	16	16	13,5	14,5	14	16	15,5	14	14,8	0,9	3
BiVir	18	18,5	17,5	18	19	18,5	18,5	18	18	18,5	18,3	0,4	11
CPP	16	16,5	16	17	16	15,5	16	16	16	16	16	0,3	5
EP	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	0	16
ICC	18	18,5	17,5	18	19	18,5	18,5	18	18	18,5	18,3	0,4	11
InEs	16	16	17	18	15	16	15	18	17	15	16,1	1	6
BieEst	16	16,5	16	17	16,5	16,5	16	17	16,5	16	16,3	0,3	8

© LIPSOR-EPITAMULTIPOL

Elaboración: Equipo consultor

Los valores contenidos en esta matriz permiten evaluar y clasificar las acciones en función de las políticas, para lo cual se presenta la evaluación de cada uno de los proyectos clasificados por la importancia asignada por los expertos.

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

### 7.1.13 Proyectos del área de Formación superior en artes

Los proyectos del área de formación superior en artes son los siguientes:

#### **Proyecto 1: Oferta académica con otras carreras y modalidades diversas enriquecidas.**


Componentes:

- Carreras tecnológicas para fortalecer la práctica artística diseñadas y ofertadas.
- Conservatorios Nacionales Superiores de Música de Quito, José María Rodríguez de Cuenca y Salvador Bustamante Celi de Loja incorporados como Sedes de la UArtes con oferta inicial de Licenciatura en Música
- Programas de múltiple titulación e intercambios educativos con otras universidades desarrollados
- Importancia de contenidos y prácticas transversales como modelo para la reflexión, creación interdisciplinaria y experimental para Integrar actores sociales con competencias múltiples en artes dimensionada.

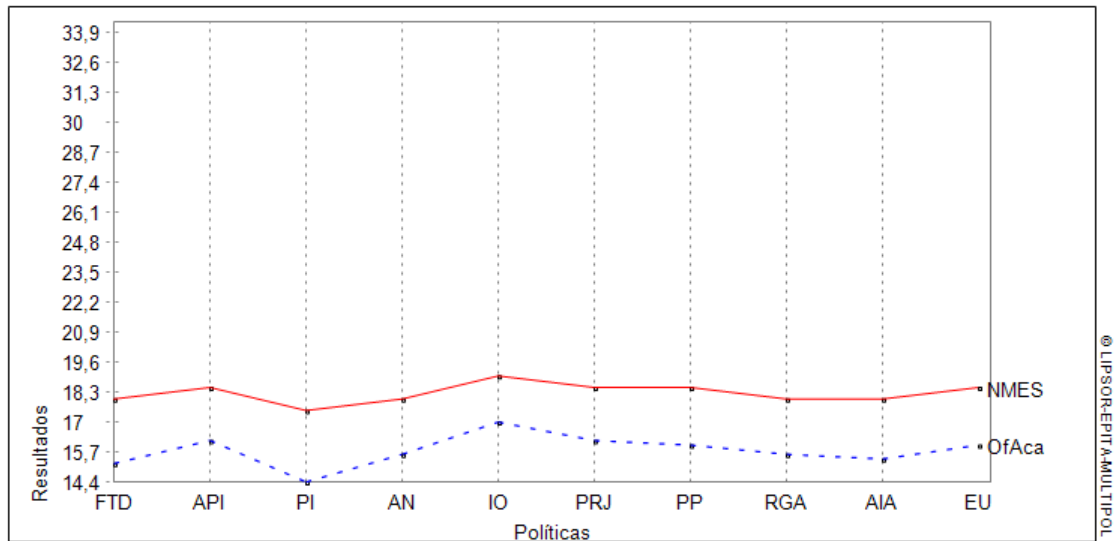
#### **Proyecto 2: Modelo de educación superior en Artes que potencie la práctica y sensibilización artística consolidado.**

- Reconocimiento y validación de trayectoria artística para docentes y artista que lo requieran, establecidas.
- Integración entre los diferentes niveles de educación superior en Artes y Gestión Cultural asegurado
- Itinerarios de carrera flexibilizados y centrados en los estudiantes diseñados
- Programa para el éxito académico fortalecido
- Enseñanza de otras lenguas como elemento integral de la formación del profesional en artes, en concordancia con la demanda de las IES y la sociedad fortalecida
- Evaluación externa y categorización de la UArtes preparada.

### **Figura 29 Proyectos de Formación superior en artes**

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

**Plano de perfiles**



Elaboración: Equipo consultor.

En los proyectos del area de Formación superior en artes, se puede ver que existe un proyecto dominante que es el Modelo de educacion superior frente al proyecto de Oferta académica para todas las politicas institucionales.

### 7.1.14 Proyectos del área de Investigación


Los proyectos diseñados en al área de investigación son los siguientes:

**Proyecto 1: El ILIA institucionalizado como uno de los principales actores y responsable de la red de instituciones de investigación, universidades y facultades para el desarrollo de proyectos de investigación en artes.**

**Componentes:**

- Red interinstitucional de investigaciones en el ámbito artístico coordinada por el ILIA.
- Proyectos de investigación incorporados.
- Proyectos de investigación y laboratorios de investigación desarrollados

**Proyecto 2. Proyectos transdisciplinarios a nivel glocal con redes universitarias y actores sociales que generan contenidos de las acciones cotidianas e imaginarios artísticos.**

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

**Componentes:**

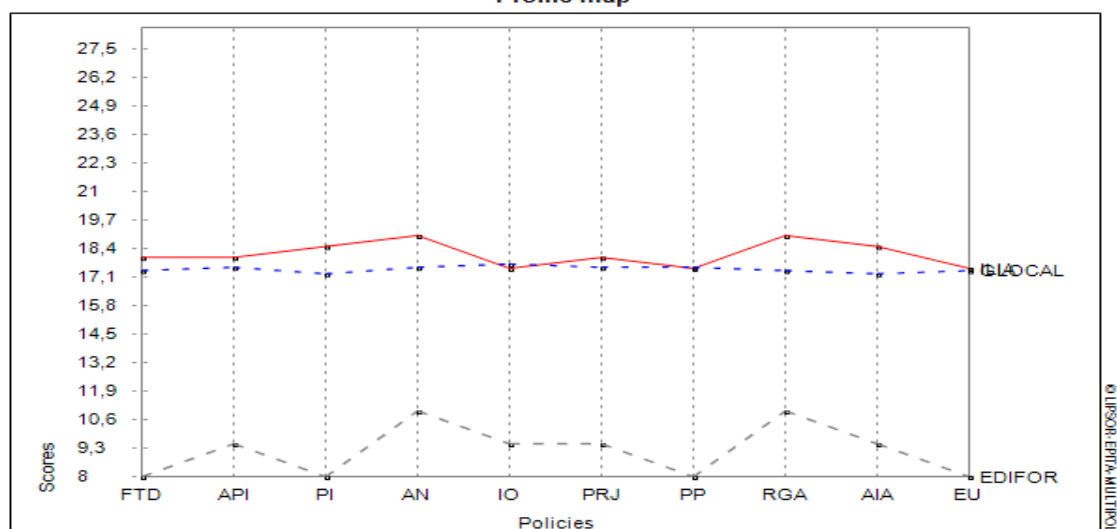
- Modelos de Investigación en el ámbito artístico (otros modelos, otras visiones, otras formas de pensar la investigación) diseñados.
- Metodologías para procesos - cambios - propuestas de los métodos científicos desde el ámbito de las artes diseñadas
- Programas de Postgrado diseñados y ofrecidos
- Investigadores en Artes (masa crítica) formados.

**Proyecto 3. Editorialización de la producción del conocimiento y la creatividad en el ámbito artístico y cultural**

**Componentes:**


- Los proyectos de investigación de la Uartes, investigaciones externas importantes, difusión de saberes y actividades artísticas relevantes de convierten en publicaciones para consumo interno de estudiantes, para otros procesos de investigación, producción y vínculo con la sociedad.
- Utilización de medios tecnológicos audiovisual, digital, radio

**Figura 30 Proyectos de Investigación**  
**Profile map**



Elaboración: Equipo consultor.



<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b>  <b>CDC-UA-001-2017</b></p>	<p><b>Producto H</b>  <b>Versión 1</b>  <b>Octubre 2017</b></p>
---	--	---

En cuanto a los proyectos de investigación de puede ver que el proyecto dominante que tiene mayor desempeño frente a cualquier política institucional es el del ILIA, seguido con niveles de desempeño ligeramente menores de la Red de Proyectos Globales para crear arte y cultura a partir de elementos cotidianos y, finalmente, y no por ello menos importante, es el proyecto de la Editorial.

### **7.1.15 Proyectos del área vinculación social**

Los proyectos del área de Vinculación social son los siguientes:

#### **Proyecto 1. Políticas públicas y normativa sobre arte y cultura construidas.**

Componente:

- Participación activa de la UArtes en la formulación de política y normativa en Artes asegurada.


#### **Proyecto 2. Procesos de relación comercial con productos y servicios que promueven las expresiones artísticas, culturales y creativas, desarrollados.**

Componentes:

- Capacidades institucionales desarrolladas.
- Bolsa de empleo en proyectos de prácticas artísticas y culturales y emprendimientos diversos implementada.
- La o las empresas públicas universitarias diseñadas

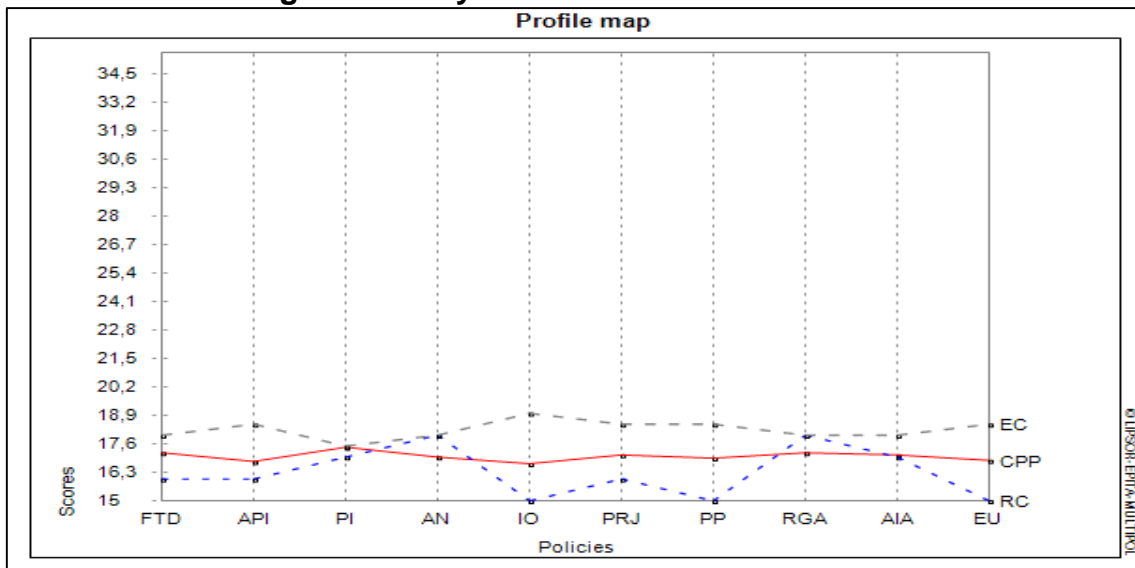
#### **Proyecto 3. Proyectos de la economía de la cultura desarrollados**

Componentes:

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>


- Apropiación social de los espacios públicos con muestras permanentes de producciones artísticas interdisciplinaria asegurados
- Procesos de sensibilización y mediación para las artes en las instituciones educativas fomentados
- Capacidades de la ciudadanía fortalecidas mediante educación continua
- Públicos formados a través del uso de TIC

**Figura 31 Proyectos de Vinculación social**



Elaboración: Equipo consultor.

En los perfiles de los del area estrategica de Vinculación, el proyecto que presenta el mejor desempeño es el de Economía de la cultura. La construcción de políticas, normativa especializada y reglamentación sobre arte y cultura tipificado como CPP (construcción de políticas públicas) presentan mejores resultados que el de Rejaciones comerciales en el que esta la formación de la Empresa Pública.

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b> <b>Octubre 2017</b></p>
---	--	---

### **7.1.16 Proyectos del área de Producción y circulación de contenidos**

Los proyectos del área de Producción y circulación de contenidos son los siguientes:

**Proyecto 1. Diálogo, los saberes y los conocimientos de grupos diversos relacionados con el arte y la cultura, a nivel interno y externo, fomentados.**


Componentes:

- Diálogos de saberes ancestrales desarrollados
- Trayectorias de vida y aportes a las artes y la cultura a personalidades de nacionalidades, colectivos y grupos de atención prioritaria reconocidas.
- Memoria ancestral a través de la recopilación de saberes y prácticas culturales, recuperada.
- Docentes de educación superior en artes de diferentes nacionalidades y de grupos diversos formados e incorporados.

**Proyecto 2. Sinergias de la UArtes con la ciudad de Guayaquil y el resto del país fortalecidas.**

Componentes:

- Arte urbano y manifestaciones culturales en el ordenamiento de la ciudad, Incorporados
- Espacios de reflexión sobre la dinámica de investigación - acción con la comunidad al interior de la Universidad generados.
- Sistema de monitoreo de la percepción de la sociedad sobre el arte y la cultura, diseñado, implementado y aplicado.
- Acceso a la producción y circulación de prácticas artísticas y culturales democratizado

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

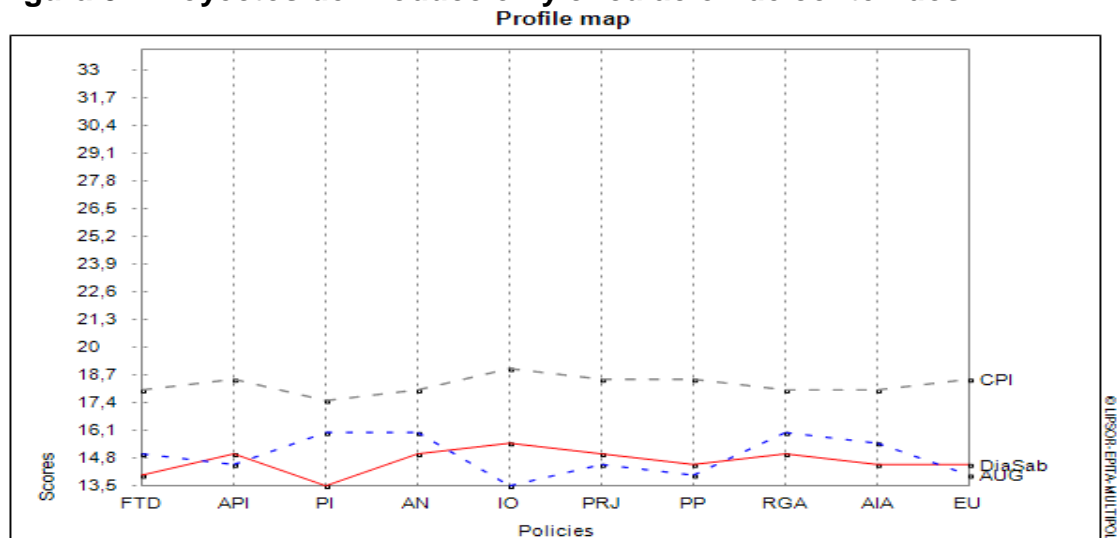
- Desarrollar procesos artísticos con públicos diversos.

### Proyecto 3. Centro de producción e innovación funcionando

Componentes:

- Proyectos de innovación, producción y experimentación para el centro captados
- Apoyo interdisciplinario a los proyectos para fortalecer capacidades establecido.
- Monitoreo y asistencia técnica establecido
- Públicos formados
- Contenidos y programación del centro difundidos.


**Figura 32 Proyectos de Producción y circulación de contenidos**



Elaboración: Equipo consultor.

Respecto a los proyectos de Producción y circulación de contenidos, se puede ver en el gráfico que el proyecto más importante para todas las políticas es el de Centro de producción e innovación (CPI).

El proyecto Dialogo de Saberes (DiaSab), tiene mejores puntuaciones que el de Articulación de la universidad con Guayaquil (AUG) en las políticas de la

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b></p> <p>CDC-UA-001-2017</p>	<p><b>Producto H</b> <b>Versión 1</b></p> <hr/> <p><b>Octubre 2017</b></p>
---	---	--

Uartes de: Formación y titulación de los docentes (FTD), Profesores - investigadores (PI), Aplicar normativa (AN), Reducir gastos administrativos (RGA) y Aumentar la inversión anual (AIA)

### **7.1.17 Proyectos del área de Gestión de la información y del conocimiento**

Los proyectos del área de Gestión de la información y del conocimiento son los siguientes:

#### **Proyecto 1. Cuadro de mando/gobierno universitario diseñado y mantenido.**

Componentes:

- Banco de información e indicadores estratégicos para uso administrativo y gestión académica de todas las dependencias de la UArtes formado.
- WorkFlow institucional implementado.
- Sistema de Información Institucional construido..

#### **Proyecto 2. Proyectos de Inteligencia internética (inteligencia artificial, internet de las cosas)**


Componentes:

- Sistema de gestión del conocimiento diseñado e implantado.
- Trabajo colaborativo a partir de redes para compartir saberes e información y producir conocimiento establecido
- Redes de colectivos de artistas, diseñadas, mantenidas y articuladas.

#### **Proyecto 3. Centro de mediación cultural de la UArtes, diseñado e implementado**

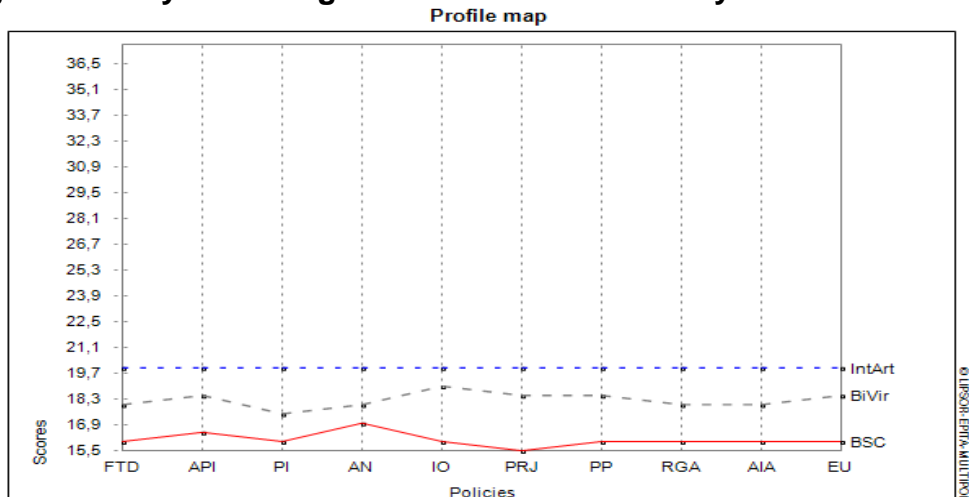
Componentes:

- Centro de mediación cultural y artística, estructurado
- Producción de la UArtes digitalizada y publicada.

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

- Acervo de conocimiento de la biblioteca de la UArtes Digitalizado y publicado.
- Memoria histórica del fondo histórico de El Telégrafo, recuperada

**Figura 33 Proyectos de gestión de la información y del conocimiento**



Elaboración: Equipo consultor.

En el programa de Gestión de la información y conocimiento, el proyecto más importante es el inteligencia artificial seguido por el del centro de mediación cultural y artística tipificado como Biblioteca Virtual y se ve como bastante menos importante el de Administración de la Universidad mediante cuadro de mando Integral (BSC).


### 7.1.18 Proyectos del área de Infraestructura, equipamiento y servicios.

Los proyectos del área de Infraestructura, equipamiento y servicios, son los siguientes:

**Proyecto 1. Espacios de convivencia y de producción, conforme demanda de servicios específicos por cada carrera, adecuados e implementados.**

Componentes:

- Espacios académicos específicos para el desarrollo de los expedientes de carreras implementados

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

- Obras patrimoniales al servicio de la educación superior en artes potenciadas.

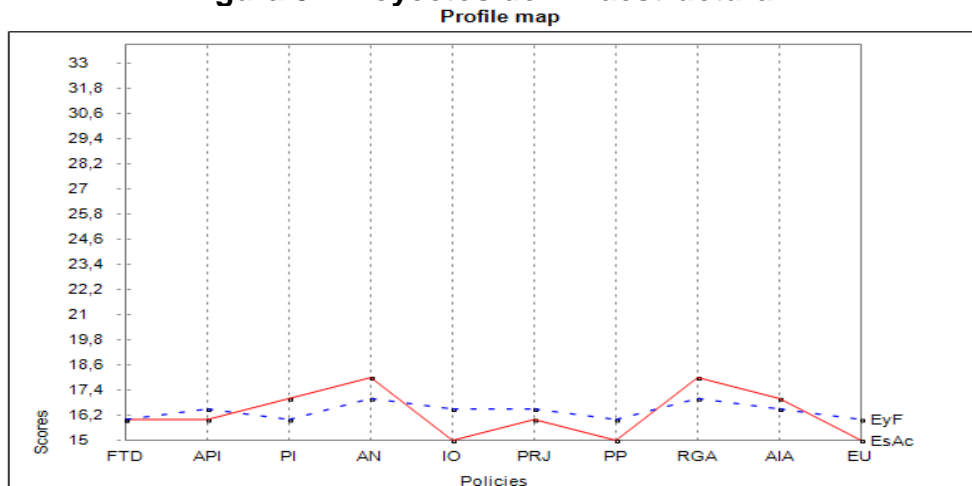
## Proyecto 2. Equipamiento, acceso a medios y espacios de recreación y cultura física

Componentes:

- Equipamiento funcional según necesidades específicas de cada área académica suministrado.
- Mejora continúa asegurada de conectividad entre edificios de la UArtes.
- Transporte para trabajo con comunidades y para asignaturas y trabajos de campo facilitado.
- Apropiación y optimización asegurada de espacios para arte y recreación mediante alianzas estratégicas de acuerdo con los expedientes de cada carrera .


Evaluación de los proyectos de infraestructura y servicios respecto de las políticas

**Figura 34 Proyectos de Infraestructura**



Elaboración: Equipo consultor.

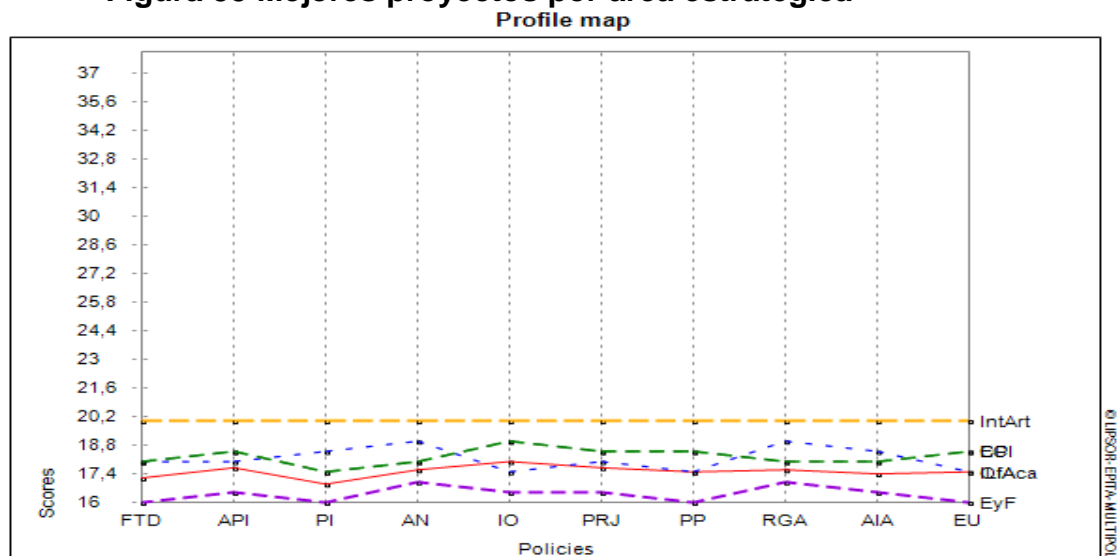
Respecto de los proyectos de Infraestructura, se observa que tiene mejor desempeño el de Equipamiento, acceso a medios y espacios de recreación y

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

cultura física (EyF), específicamente, frente al de las Políticas Universitarias referidas a Aumentar el presupuesto de investigación (API), Igualdad de oportunidades (IO), Paquetes remunerativos justos (PRJ), Promover procesos (PP) y Vinculación universitaria (EU).

### 7.1.19 Proyectos en todas las áreas

**Figura 35 Mejores proyectos por área estratégica**



Elaboración: Equipo consultor.

En el gráfico se presentan los mejores desempeños para cada una de las áreas estratégicas entre las que destaca la de Inteligencia Artificial aunque, con muy pequeña diferencia, se encuentran el de Biblioteca virtual, el Centro de producción e innovación y los proyectos de Economía de la cultura.

En cambio, los menos importantes son el del modelo de Oferta académica y el de Equipamiento, acceso a medios y espacios de recreación y cultura física.

### 7.1.20 Resultados de las políticas en función de los escenarios



Los resultados de la evaluación de políticas según escenarios se presenta en la siguiente matriz:

**Tabla 24 Políticas en función de los escenarios**

	Vep	FSE	CYN	GI	PA	PS	OE	Moy.	Ec. Ty	Number
FTD	20	20	20	20	20	20	20	20	0	5
API	20	20,5	20,2	20	21,5	20,5	20	20,3	0,4	7
PI	20	17,8	18,2	22,5	19,5	19	20	19,5	1,4	1
AN	20	16,5	17,2	25	22,5	20	20	19,8	2,6	4
IO	20	23	21	18	22,5	21,5	19	20,7	1,6	10
PRJ	20	21	18,2	21	22,5	20,5	18	20,2	1,2	6
PP	20	22,2	21,8	17,5	20,5	21	20	20,5	1,4	9
RGA	20	17	15	26	23	19	18	19,5	3,3	1
AIA	20	18,5	17,2	23	21	18,5	19	19,6	1,7	3
EU	20	22,2	21,5	17,5	20	20	20	20,4	1,4	8

© LIPSOR-EPITA-MULTIPOL

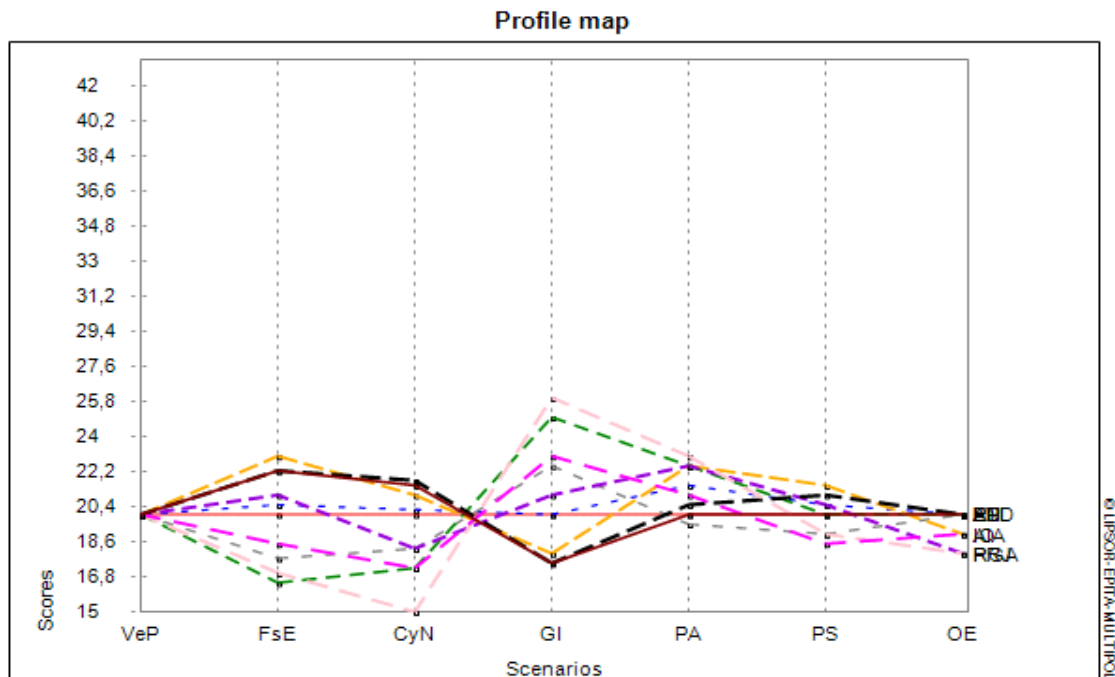
Elaboración: Equipo consultor

### 7.1.21 Evaluación de las políticas en función de los escenarios

Este plano contiene el resultado de las políticas en función de los escenarios, es decir las puntuaciones afectadas a las políticas según los criterios, ponderadas por los pesos de los criterios de los escenarios.

Considerando los siete escenarios esto es el Escenario objetivo y los seis escenarios alternativos, se tiene la siguiente evaluación.

**Figura 36 Políticas en función de los escenarios**



Elaboración: Equipo consultor


Si se reduce el análisis al escenario objetivo y a los tres escenarios alternativos se puede alcanzar una probabilidad acumulada de ocurrencia de alcanzar la visión al 2035. Esos escenarios son los siguientes:

- VIENTO EN POPA (VyP)
- CREMA Y NATA (CyN)
- FUNCIÓN SIN ESPECTADORES (FsE)
- GESTION INDEPENDIENTE (GI)

El análisis de estos cuatro escenarios, por tipo de política universitaria, se inicia con las políticas académicas que se pueden evaluar en este gráfico.

**Tabla 25 Políticas académicas por escenario alternativo**

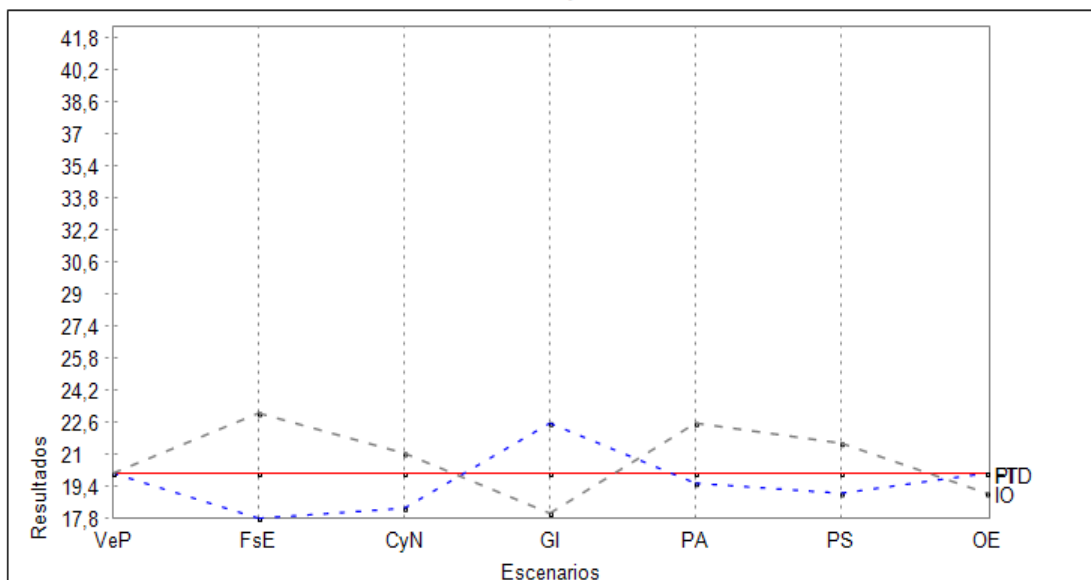
Escenario	Reto que no se alcanzaría	Políticas más importantes	Políticas menos importantes
Función sin	Producción y	Igualdad de	Profesores -

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

espectadores	circulación de contenidos	oportunidades IO	investigadores
Crema y Nata	Vinculación social	Igualdad de oportunidades IO	Profesores - investigadores Paquetes remunerativos justos
Gestión Independiente	Sistema de información y gestión del conocimiento	Profesores - investigadores	Formación y titulación de docentes


Elaboración: Equipo consultor

**Figura 37 Políticas de formación**  
Plano de perfiles



Elaboración: Equipo consultor

En el escenario Función sin espectadores FyE, en el que no se alcanza el reto de Producción y circulación de contenidos, la política académica más importante, en lo que se refiere a docencia, es Igualdad de oportunidades IO y la menos importante es Profesores - investigadores PI

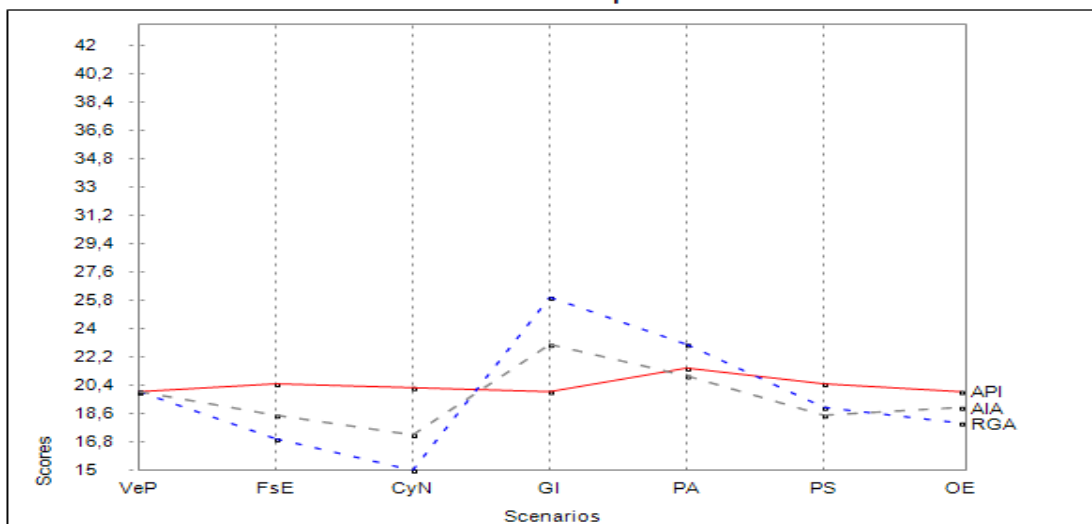
<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

En el escenario Crema y Nata CyN, en el que no se alcanza el reto de la Vinculación social, la política académica más importante, en lo que se refiere a docencia, es Igualdad de oportunidades IO y las menos importante son Profesores - investigadores PI y Paquetes remunerativos justos PRJ

En el escenario Gestión Independiente GI donde el reto que no se alcanza es el del Sistema de información y gestión del conocimiento, la política más importante, en lo que se refiere a docencia, es Profesores - investigadores PI y la menos importante es Formación y titulación de docentes PTD.


Considerando las políticas financieras y los siete escenarios, se puede observar el siguiente comportamiento de las políticas institucionales, por cada escenario:

**Figura 38 Políticas financieras**  
**Profile map**



Elaboración: Equipo consultor

Afinando el análisis para los cuatro escenarios, de acuerdo al criterio expresado anteriormente, se puede afirmar lo siguiente:

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

**Tabla 26 Políticas financieras por escenario alternativo**

<b>Escenario</b>	<b>Reto que no se alcanzaría</b>	<b>Políticas más importantes</b>	<b>Políticas menos importantes</b>
Función sin espectadores	Producción y circulación de contenidos	Aumentar el presupuesto de investigación	Reducir gastos administrativos
Crema y Nata	Vinculación social	Aumentar el presupuesto de investigación	Reducir gastos administrativos
Gestión Independiente	Sistema de información y gestión del conocimiento	Reducir gastos administrativos	Aumentar el presupuesto de investigación

Elaboración: Equipo consultor

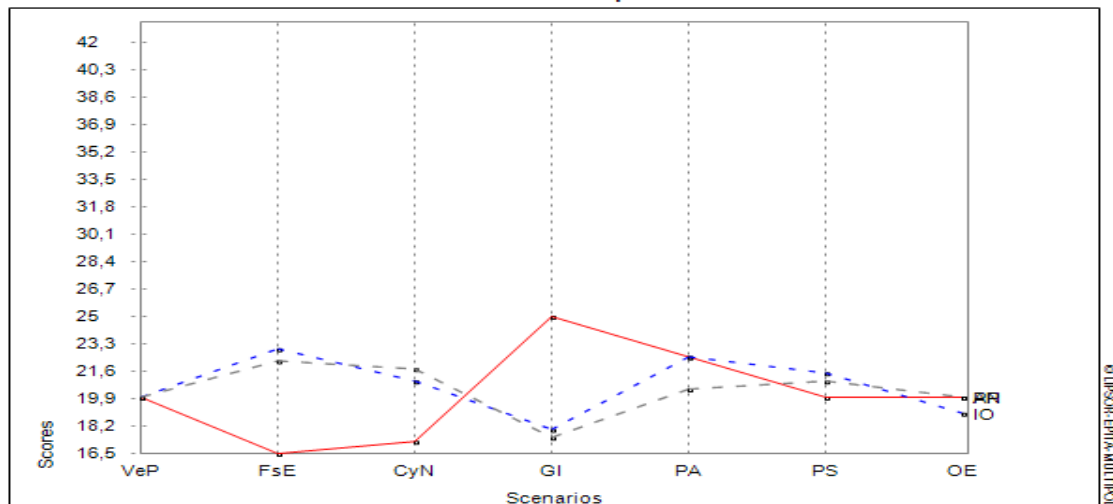
En el escenario Función sin espectadores FyE, en el que no se alcanza el reto de Producción y circulación de contenidos, la política más importante, en lo que se refiere a políticas de Inversión, es Aumentar el presupuesto de investigación (API) y la menos importante es Reducir gastos administrativos (RGA),

En el escenario Crema y nata CyN en el que no se alcanza el reto de Vínculo social la política, más importante, en lo que se refiere a políticas de Inversión, es Aumentar el presupuesto de investigación (API) y la menos importante es Reducir gastos administrativos (RGA),

En el escenario Gestión Independiente GI donde reto que no se alcanza es el del Sistema de información y gestión del conocimiento, la política más importante en lo que se refiere a Políticas de Inversión es Reducir gastos administrativos (RGA) y la menos importante es Aumentar el presupuesto de investigación (API).

Sobre el resto de las políticas operativas, mediante el aplicativo Multipol, se presenta la valoración de las mismas en los siete escenarios alternativos.

**Figura 39 Políticas de operación**  
**Profile map**




Elaboración: Equipo consultor

De este análisis más desagregado para los cuatro escenarios de acuerdo al criterio expresado anteriormente, se puede decir lo siguiente:

**Tabla 27 Políticas operativas por escenario alternativo**

Escenario	Reto que no se alcanzaría	Políticas más importantes	Políticas menos importantes
Función sin espectadores	Producción y circulación de contenidos	Igualdad de oportunidades	Aplicar normativa
Crema y Nata	Vinculación social	Promover procesos	Aplicar normativa
Gestión Independiente	Sistema de información y gestión del conocimiento	Aplicar normativa	Vinculación universitaria

Elaboración: Equipo consultor

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

En el escenario Función sin espectadores FyE no se alcanza el reto de Producción y circulación de contenidos, entonces la política más importante en lo que se refiere a políticas operativas es la de Igualdad de oportunidades IO y la menos importante es Aplicar normativa (AN).


En el escenario Crema y Nata CyN en el que no se cumple el reto de Vinculación social, la política más importante, en lo que se refiere a políticas operativas, es Promover procesos (PP) y la menos importante es Aplicar normativa (AN).

En el escenario Gestión Independiente GI, si no se alcanza el reto del Sistema de información y gestión del conocimiento, la política operativa más importante es Aplicar normativa (AN), y la menos importante es Vinculación universitaria (VU).

Resumiendo y considerando los gráficos anteriormente analizados; en el escenario Viento en Popa (escenario objetivo) todas las políticas son más o menos importantes, no así en el resto de escenarios como se puede ver seguidamente:

**Tabla 28 Políticas por escenario alternativo**

<b>Escenario</b>	<b>Reto que no se alcanzaría</b>	<b>Políticas más importantes</b>	<b>Políticas menos importantes</b>
Función sin espectadores	Producción y circulación de contenidos	Igualdad de oportunidades Aumentar el presupuesto de investigación	Profesores - investigadores Reducir gastos administrativos Aplicar normativa
Crema y Nata	Vinculación social	Igualdad de oportunidades	Profesores - investigadores

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

		Aumentar el presupuesto de investigación Promover procesos	Reducir gastos administrativos Aplicar normativa
Gestión Independiente	Sistema de información y gestión del conocimiento	Profesores - investigadores Reducir gastos administrativos Aplicar normativa	Igualdad de oportunidades Aumentar el presupuesto de investigación Vinculación universitaria


Elaboración: Equipo consultor

## Conclusiones

Como se puede ver en el cuadro existen áreas críticas de atención que derivan de los tres escenarios que tienen mayor probabilidad de fallar, para asegurar el logro de la imagen objetivo, las políticas a desarrollar y a fortalecer en el futuro son:

- Igualdad de oportunidades
- Aumentar el presupuesto de investigación
- Promover procesos



<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b>  <b>CDC-UA-001-2017</b></p>	<p><b>Producto H</b>  <b>Versión 1</b>  <b>Octubre 2017</b></p>
---	--	---

## **8. RESUMEN DEL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

### **8.1 ANTECEDENTES**


Es indudable que, en los pocos años de institucionalización de la Universidad de las Artes se han alcanzado concreciones muy importantes cuyos indicadores revelan todo el trabajo realizado en estos años.

En las tablas siguientes se puede apreciar una serie de indicadores que dan cuenta del desarrollo importantísimo que ha logrado esta institución en un tiempo realmente corto.

#### **8.1.1 Formación en artes**

Los datos disponibles en esta área se presentan a continuación.


#### **Tabla 29 Indicadores de docencia**

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

<b>Fuente</b>	<b>DOCENCIA</b>	<b>2017 I Semestre - CES (31 Agosto)</b>	<b>31 DE OCTUBRE DE 2017</b>
SNIESE	Total docentes	135	142
	<b>Formación académica</b>		
CES-SNIESE	Total docentes Ph. D.	22	24
CES-SNIESE	Total docentes maestrías	73	73
CES-SNIESE	Total docentes con especialidad	1	0
CES-SNIESE	Total de docentes con tercer nivel	22	27
CES-SNIESE	Total de docentes otros	17	18
	<b>Tiempo de dedicación</b>		
CES-SNIESE	Total docentes a tiempo completo	108	111
CES-SNIESE	Total docentes a medio tiempo	19	22
CES-SNIESE	Total docentes a tiempo parcial	8	9
	<b>Tipo de contratación</b>		
CES	Total de docentes titulares	20	20
CES	Total de docentes no titulares	115	122
	<b>Docentes titulares</b>		
CES	Total docentes principales	0	0
CES	Total docentes agregados	20	20
CES	Total docentes auxiliares	0	0
	<b>Docentes no titulares</b>		
CES	Total docentes invitados	27	24
CES	Total docentes ocasionales	88	98
CES	Total docentes ocasionales a medio tiempo		19

Fuente: UArtes

Como se puede ver, el lograr la planta docente, tanto en número como en calidad, que dispone la UArtes es bastante es considerablemente mejor que lo que se esperaría, tomando en cuenta el tiempo de existencia de la institución.


<b>Cliente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

**Tabla 26 Indicadores de estudiantes**

<b>Fuente</b>	<b>ESTUDIANTES</b>	<b>2017 I Semestre - CES (31 Agosto)</b>	<b>31 DE OCTUBRE DE 2017</b>	<b>Crecimiento porcentual</b>
<b>CES-SNIESE</b>	<b>Número de estudiantes total de carreras</b>		<b>1125</b>	
UArtes	Carrera de literatura		90	
UArtes	Carrera de cine		231	
UArtes	Carrera de artes musicales y sonoras		143	
UArtes	Carrera de artes visuales		322	
UArtes	Carrera de creación teatral		119	
UArtes	Carrera de producción musical y sonora		193	
UArtes	Carrera de danza		27	
<b>CES-SNIESE</b>	<b>Número de estudiantes de nivelación</b>		<b>200</b>	
<b>CES-SNIESE</b>	<b>Número de estudiantes total (carreras y nivelación)</b>	<b>1.192</b>	<b>1325</b>	<b>11%</b>
UArtes	Relación estudiantes/total docentes		9,33	
CES	Tasa promedio de retención estudiantil	84,40%	89,60%	6%
	<b>BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>			
<b>CES</b>	<b>Total de becas estudiantiles</b>	<b>150</b>	<b>151</b>	<b>1%</b>
CES	Becas UArtes	65	65	0%
CES	Becas IFTH	78	78	0%
UArtes	Ayudas económicas UArtes	7	8	14%
<b>UArtes en base a LOES</b>	<b>Porcentaje de beneficiarios/as Becas con respecto a estudiantes regulares</b>		<b>13%</b>	
<b>CES</b>	<b>Porcentaje de beneficiarios/as Becas con respecto a población estudiantil</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>-5%</b>

Fuente: UArtes

El número de estudiantes alcanzados es importante así como el crecimiento sostenido de la matrícula como de los índices de retención.

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

### 8.1.2 Investigación

Los indicadores de investigación se presentan a continuación:

**Tabla 27 Indicadores de investigación**


<b>Fuente</b>	<b>INVESTIGACIÓN</b>	<b>2017 I Semestre - CES (31 Agosto)</b>	<b>31 DE OCTUBRE DE 2017</b>	<b>crecimiento porcentual</b>
SNIESE - CES - LOTAIP	Total publicaciones LATIN INDEX	5	5	
SNIESE - CES - LOTAIP	Total publicaciones DOAJ	0	3	
SNIESE - CES - LOTAIP	Total publicaciones SCOPUS	3	3	
SNIESE - CES	Número de libros	1	3	200%
SNIESE - CES	Número de capítulos de libros	4	10	150%
SNIESE - CES - LOTAIP	Número de artículos no indexados	9	11	22%
SNIESE - CES - LOTAIP	Total participaciones en eventos académicos nacionales	53	59	11%
SNIESE - CES - LOTAIP	Total participaciones en eventos académicos internacionales	23	38	65%
CES	Total publicaciones Ediciones UArtes	2	5	150%
LOTAIP	No. de proyectos de investigación		73	

Fuente: UArtes

Se tienen ya varias publicaciones indexadas, se han publicado varios libros y sobre todo cabe resaltar el alto número de proyectos de investigación que se presentan.

### 8.1.3 Vinculación social

Los indicadores en el área de vinculación con la comunidad son los siguientes:

<b>Cliente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

**Tabla 28 Indicadores de Vinculación social**

<b>Fuente</b>	<b>VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD</b>	<b>2017 I Semestre - CES (31 Agosto)</b>	<b>31 DE OCTUBRE DE 2017</b>	<b>Crecimiento porcentual</b>
UArtes	Total proyectos de vinculación con la comunidad (actualizado para información al CES 2017)	40	70	75%
UArtes	Proyectos de Vínculo en ejecución		34	
LOTAIP	Total de convenios nacionales	1	5	400%
	<b>LABORATORIO E INNOVACIÓN</b>			
UArtes	Total eventos	147	329	124%
SNIESE	Total eventos científicos académicos		122	
SNIESE	Total eventos culturales		203	
UArtes	Total eventos institucionales		4	
LOTAIP	Total de asistentes	2545	23844	837%
	<b>BIBLIOTECA</b>			
UArtes	Número de libros		31607	
UArtes	Recursos Audiovisuales (CD-DVD-Blu-Rey)		1150	
UArtes	Número de bases de datos		4	
UArtes	Consultas en Bases de datos virtuales		9082	
	<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>			
UArtes	Convenios Internacionales		17	
UArtes	Redes internacionales		4	
UArtes	Red ILIA		5	
UArtes	Movilidad de estudiantes		2	
UArtes	Actividades académicas - culturales internacionales		54	
UArtes	Proyectos académicos con instituciones internacionales		2	


Fuente: UArtes

Llaman la atención el crecimiento porcentual y el número de los proyectos de vinculación con la comunidad así como los insumos para la investigación y proyectos de vinculación, especialmente en el tema de internacionalización.

Se destaca también la aceptación de la comunidad cuando se ve el alto crecimiento y el número de asistentes a los eventos de la universidad.

#### **8.1.4 Infraestructura y servicios**

En esta área también los logros son espectaculares, los números de la siguiente tabla se explican por si solos:

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

**Tabla 29 Indicadores de Infraestructura y servicios**

<b>Fuente</b>	<b>INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS</b>	<b>Oct del 2015 a Oct 2017</b>
UArtes	Número de aulas teóricas	27
UArtes	Número de laboratorios/talleres/aulas prácticas/cubículos/salones	53
UArtes	Número de otros espacios académicos	2
LOTAIP	Porcentaje de avance de edificios intervenidos que pertenecen a la UArtes	64% correspondiente a la BVG
LOTAIP	Porcentaje de cobertura efectiva en la conectividad	100%
CEAACES	Número de kbps por persona	295,97

Fuente: UArtes

La adecuación de los edificios patrimoniales le da una nueva cara a Guayaquil y presentan un campus universitario disperso con las ventajas y desventajas propias de ello que, a la postre, es una mejor forma de relacionarse con la comunidad.


### **8.1.5 Gobierno universitario**

La universidad ha sido gobernada con buen criterio con una Comisión gestora que ha realizado una función normativa importante como se puede ver seguidamente:

**Tabla 30 Indicadores de normativa**

<b>Fuente</b>	<b>JURÍDICO</b>	<b>Oct del 2015 a Oct 2017</b>
LOTAIP	No. Acumulado de resoluciones emitidas por la Comisión Gestora	71

Fuente: UArtes

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>


La equidad de género es otro criterio que se ha manejado con buenos resultados:

**Tabla 31 Indicadores de Equidad de género**

<b>Fuente</b>	<b>DIRECCIÓN Y DOCENCIA</b>	<b>2017 I Semestre - CES (31 Agosto)</b>	<b>31 DE OCTUBRE DE 2017</b>
SNIESE	Porcentaje de docentes mujeres		41%
SNIESE	Total cargos directivos académicos ocupados por docentes mujeres		6
LOES	Porcentaje de cargos directivos académicos ocupados por docentes mujeres		46%
	<b>ADMINISTRATIVO</b>		
CES- LOTAIP	Total personal administrativo contratado	99	97
UArtes	Porcentaje del personal administrativo en grados SPA4-SP7 con nombramiento		46%

Fuente: UArtes

La ejecución presupuestaria es también otro logro importante, a tal punto que, en dos años, la mayoría de los edificios patrimoniales están ya intervenidos y están próximos a la entrega final los contratos de adaptación.

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

**Tabla 32 Indicadores de ejecución presupuestaria**


Fuente	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	Área Responsable	31 DE OCTUBRE DE 2017	
LOTAIP	Porcentaje de ejecución presupuestaria acumulado	CAF - D. Financiera	Fte. 001	73,23%
			Fte. 002	37,95%
			Fte. 998	67,01%
			<b>Total</b>	<b>70,95%</b>
UArtes	Porcentaje de ejecución presupuestaria gasto corriente	CAF - D. Financiera	Fte. 001	73,71%
			Fte. 002	37,95%
			Fte. 998	100%
			<b>Total</b>	<b>74,29%</b>
UArtes	Porcentaje de ejecución presupuestaria gasto de inversión	CAF - D. Financiera	Fte. 001	71,95%
			Fte. 002	0%
			Fte. 998	55,57%
			<b>Total</b>	<b>65,36%</b>
UArtes	Presupuesto ejecutado (acumulado)	CAF - D. Financiera	Fte. 001	\$ 10.326.689,58
			Fte. 002	\$ 15.937,50
			Fte. 998	\$ 1.712.882,10
			<b>Total</b>	<b>\$ 12.055.509,18</b>
UArtes	Presupuesto ejecutado de gasto corriente (acumulado)	CAF - D. Financiera	Fte. 001	\$ 7.589.253,21
			Fte. 002	\$ 15.937,50
			Fte. 998	\$ 292.628,02
			<b>Total</b>	<b>\$ 7.897.818,73</b>
UArtes	Presupuesto ejecutado de gasto de inversión (acumulado)	CAF - D. Financiera	Fte. 001	\$ 2.737.436,37
			Fte. 002	\$ 0,00
			Fte. 998	\$ 1.420.254,08
			<b>Total</b>	<b>\$ 4.157.690,45</b>
UArtes	Total ingresos por bienes y servicios	CAF - D. Financiera	Fte. 002	\$ 16.991.462,48
SENECYT	Presupuesto total personal académico	CAF - TH	3'916.971,07	
SENECYT	Presupuesto total personal administrativo	CAF - TH	1'885.458,62	

Fuente: UArtes

En cuanto a los gastos en personal académico y personal administrativo, están de acuerdo a las normas universitarias establecidas.

En los temas de comunicación la universidad tiene índices mensuales importantes y una presencia decisiva en la ciudad a través de las redes



<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

sociales y la prensa escrita, sea como noticias o publicaciones, como se puede ver en el siguiente cuadro:

**Tabla 33 Indicadores de comunicación**

<b>Fuente</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>Oct del 2015 a Oct 2017</b>	<b>Índice mensual</b>
UArtes	Número de boletines UArtes	135	11,25
UArtes	Número de seguidores de Facebook	22386	22386
UArtes	Número de seguidores en Twitter	5907	5907
UArtes	Número de noticias UArtes publicadas	200	17
UArtes	Número de ruedas de prensa	2	1
UArtes	Número de noticias publicadas por prensa escrita	72	3


Fuente: UArtes

## 8.2 EJECUCIÓN DEL PLAN PROSPECTIVO

Se presenta seguidamente el resumen del avance del Plan Prospectivo, por cada uno de las áreas estratégicas y el grado de avance de los proyectos, con calendarización estimada para llegar al cumplimiento del Escenario Objetivo que concreta la imagen objetivo al 2035.

**Tabla 30 Avance del Plan Prospectivo**

	<b>InvArt</b>	<b>ForArt</b>	<b>VinSoc</b>	<b>CreyPro</b>	<b>GelnCon</b>	<b>IngySer</b>
<b>2035</b>	100	100	100	100	100	100
<b>2034</b>						
<b>2033</b>						
<b>2032</b>						
<b>2031</b>						
<b>2030</b>		100		60		

<b>Ciente:</b>  <b>Universidad de las Artes</b>	<b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b> <b>CDC-UA-001-2017</b>	<b>Producto H</b> <b>Versión 1</b>
		<b>Octubre 2017</b>

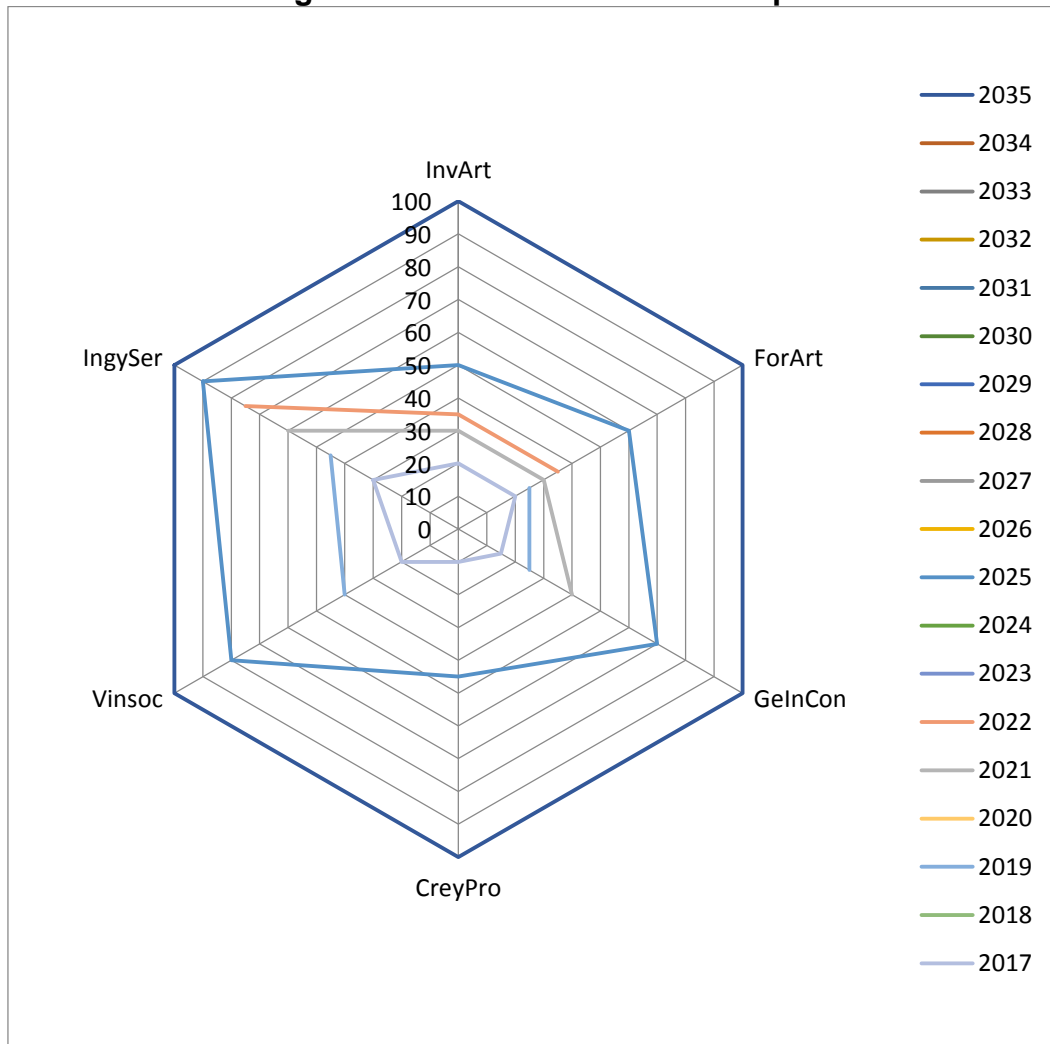
	InvArt	ForArt	VinSoc	CreyPro	GelnCon	IngySer
<b>2029</b>						
<b>2028</b>		75				100
<b>2027</b>						
<b>2026</b>		70				
<b>2025</b>	50	60	80	45	70	90
<b>2024</b>		45				
<b>2023</b>		40		40		
<b>2022</b>	35	35		30		75
<b>2021</b>	30	30			40	60
<b>2020</b>					30	50
<b>2019</b>		25	40		25	45
<b>2018</b>				20		40
<b>2017</b>	20	20	20	10	15	30

Elaboración: Equipo consultor

Nótese que los indicadores logrados desde el 2015 al 2017, citados al inicio de este capítulo, que son resultados excelentes para tan corto tiempo, fueron valorados, en promedio, en un 20% de lo que la universidad debería realizar al 2035.

Para una mejor visualización de la información de esta tabla, se presentan los datos en grafico de radar, a continuación.

**Figura 40 Resumen del Plan Prospectivo**




Elaboración: Equipo consultor

Como se puede ver en el diagrama de radar, la mayor parte del cumplimiento se realiza hasta el 2025; sobre todo en los ejes de Infraestructura y servicios y de Vinculación social.

El soporte magnético de este plan constan en los archivos de Excel:

MACROPROYECTOSUArtes 07.12.17.xlsx

MARCO LÓGICO PROYECTOSUArtes 19.01.18.xlsx

<p><b>Ciente:</b></p>  <p>Universidad de las Artes</p>	<p><b>CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES”</b>  <b>CDC-UA-001-2017</b></p>	<p><b>Producto H</b>  <b>Versión 1</b>  <b>Octubre 2017</b></p>
---	--	---

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Godet, M. (1993). DE LA ANTICIPACIÓN A LA ACCIÓN Manual de prospectiva y estrategia. Barcelona: Marcombo.

Gómez Bravo, L. (1991). Mejotamiento Continuo de Calidad y Productividad - Técnicas y Herramientas. Caracas: Editorial Nuevos tiempos.

Jouvenel, B. (1968). El arte de prever el futuro político. Madris: Editores Rialp.

Oficina de Evaluación (EVO) Banco Interamericano de Desarrollo. (1997). Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Whashington: BID.

Coordinacion de Planificacìon y Gestion Estrategica. (2017). Reporte mensual de informacion - Reporte Piloto. Guayaquil.

Noriega, R. (2017). Informe de labores 2015 - 2017. Guayaquil.

Noriega, R. (2017). Informe de labores de la UArtes 2015 - 2017 (versiòn preliminar). Guayaquil.