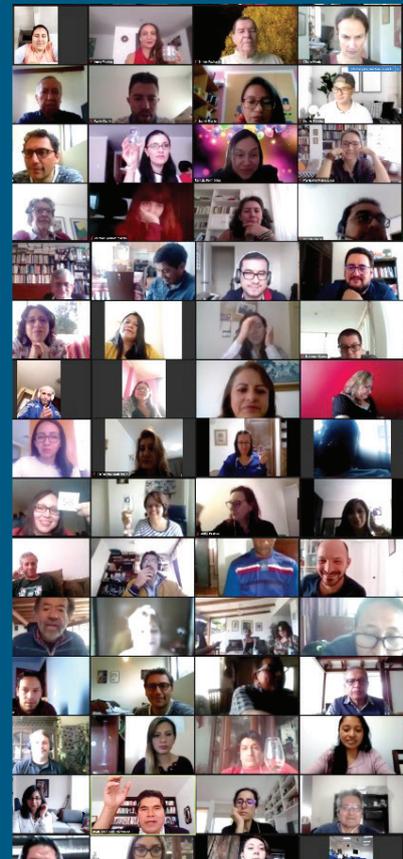


Transición

en tiempos de pandemia
y recorte presupuestario



Informe de labores 2020-2021



FLACSO
ECUADOR



Equipo directivo FLACSO Ecuador



Intentaré, en este informe de labores, reflexionar sobre el primer año desde que el nuevo equipo directivo asumió la conducción de FLACSO Sede Ecuador el 17 de julio del 2020. Procuraré reconstruir el sentido de nuestras acciones, la dirección hacia la cual han apuntado y el horizonte que hemos intentado trazar durante el extraño contexto en el cual asumimos la gestión institucional de la Sede. Conviene subrayar, desde el inicio, un primer aprendizaje: no hay proceso institucional sin proyecto, sin una visión de hacia dónde vamos. Sin visión y sin proyecto, las decisiones corren el peligro de volverse erráticas y confusas, y la gestión, quedar atrapada en el vértigo del día a día. Al reconstruir el sentido de las decisiones tomadas en este primer año, pretendo describir el proyecto en marcha, con sus respectivos giros de timón.



El contexto

El actual equipo directivo asumió la conducción de FLACSO Sede Ecuador en un contexto marcado por tres difíciles e inesperados condicionamientos: a) la suspensión de las transferencias estatales durante siete meses consecutivos (enero-julio del 2020); b) el recorte presupuestario decidido por la SENESCYT desde enero del 2020 y ampliado luego en mayo por el gobierno en el marco de una disminución general a las asignaciones para el sistema de educación superior; y c) la continuación de una pandemia extendiéndose en el tiempo más allá de lo que imaginamos cuando se filtró en nuestras vidas.

Dada su magnitud, la suspensión de las transferencias y el recorte presupuestario generaron enorme incertidumbre financiera. Simultáneamente, urgía repensar la sostenibilidad del proyecto académico. Luego de muchos años de prosperidad y crecimiento, la pandemia obligó a trasladar toda la operación



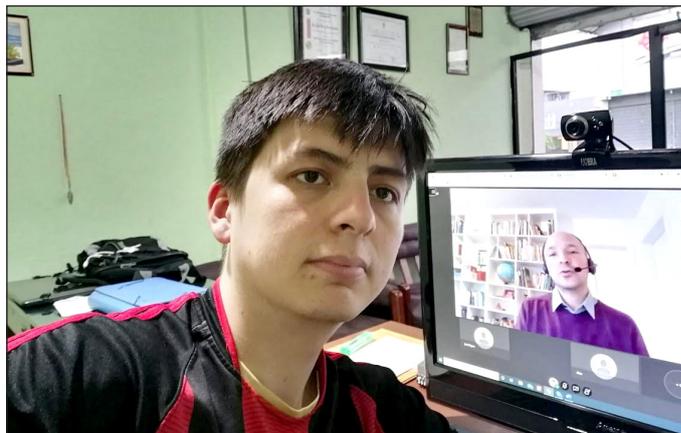
docente a las plataformas virtuales en medio del confinamiento social. Se podría decir, un mundo académico virtual forzado.

El día de mi posesión como director de FLACSO Sede Ecuador volví a la institución luego de cinco meses. Sentí el frío de unas instalaciones deshabitadas, con su personal, docentes y estudiantes confinados, confinados. Desde aquel día me acompaña la extraña sensación de conducir una institución fantasmal.

La pandemia es el gran acontecimiento que marca el inicio tardío del siglo XXI dándole un sentido dramático a la vida social y a la existencia humana. Nadie imaginó las secuelas que traería, ni el tiempo que se prolongaría con cada nueva ola –se habla ya de la cuarta– ante la mutación permanente del virus. Como dije en la singular ceremonia virtual en la

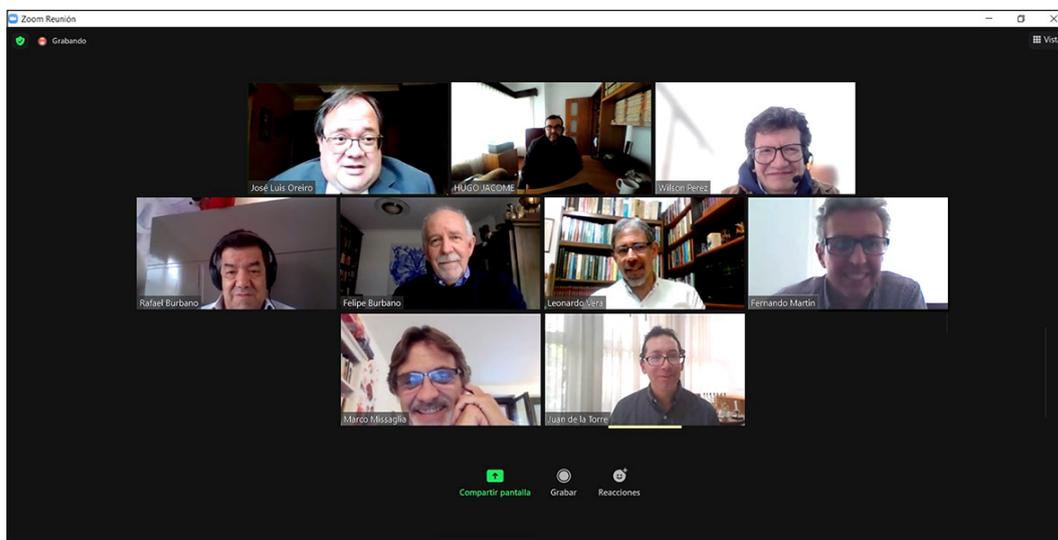
que el nuevo equipo asumió la gestión, todo se presenta hoy con un rostro desconocido: la vida cotidiana, los modos de existir, la vida en confinamiento, el espacio doméstico, el sentido de la realidad a través del mundo virtual, el pasar del tiempo, y hasta la forma cómo se despide a los muertos, en silencio y soledad.

Vimos derrumbarse la economía, el empleo, la protección social, agrietarse las diferencias y desigualdades socio económicas; aparecieron nuevas conflictividades entre el Estado y la gente, entre la racionalidad disciplinaria de las prácticas gubernamentales sobre las conductas individuales y sociales para controlar una desconocida crisis sanitaria. Palpamos la urgencia de sobrevivir de los más vulnerables y empobrecidos; las tensiones entre la economía y la salud, entre el saber científico sobre las pandemias y la política. Percibimos las tentaciones autoritarias acechando bajo decretos de excepción y toques de queda cada vez más duros y difíciles de imponer desde los Estados, y de sobrellevar por la ciudadanía.



El privilegio que representaba para mí, para María Fernanda López y para todo el equipo directivo asumir la conducción de FLACSO Sede Ecuador –una institución a la que he dedicado los últimos 20 años de mi vida, donde se forjó mi visión del mundo académico– vino acompañado de los desafíos trazados por el nuevo contexto. Hemos tenido que conducir FLACSO desde la virtualidad, por fuera de los espacios físicos de encuentro e interacción; hemos tenido que movilizar los anhelos de renovación del proyecto académico en medio del aislamiento, del distanciamiento social y de las severas restricciones presupuestarias. Apenas cuatro años después de la crisis del 2016, nos volvíamos a enfrentar, con un rostro más severo, a las temidas crisis fiscales y a nuestra dependencia de los recursos estatales. En esa transición tan inusual debíamos retomar la discusión sobre todos los temas de reforma que la institución empezó a debatir en el 2016 y dejó a mitad de camino. La propuesta de renovación que nos llevó a María Fernanda López y a mí a proponer nuestras candidaturas a la subdirección y a la dirección se estrelló contra las urgencias de sobrellevar la crisis presupuestaria, gestionar los fondos para operar, adaptarnos día a día a las complejidades de la gestión virtual.

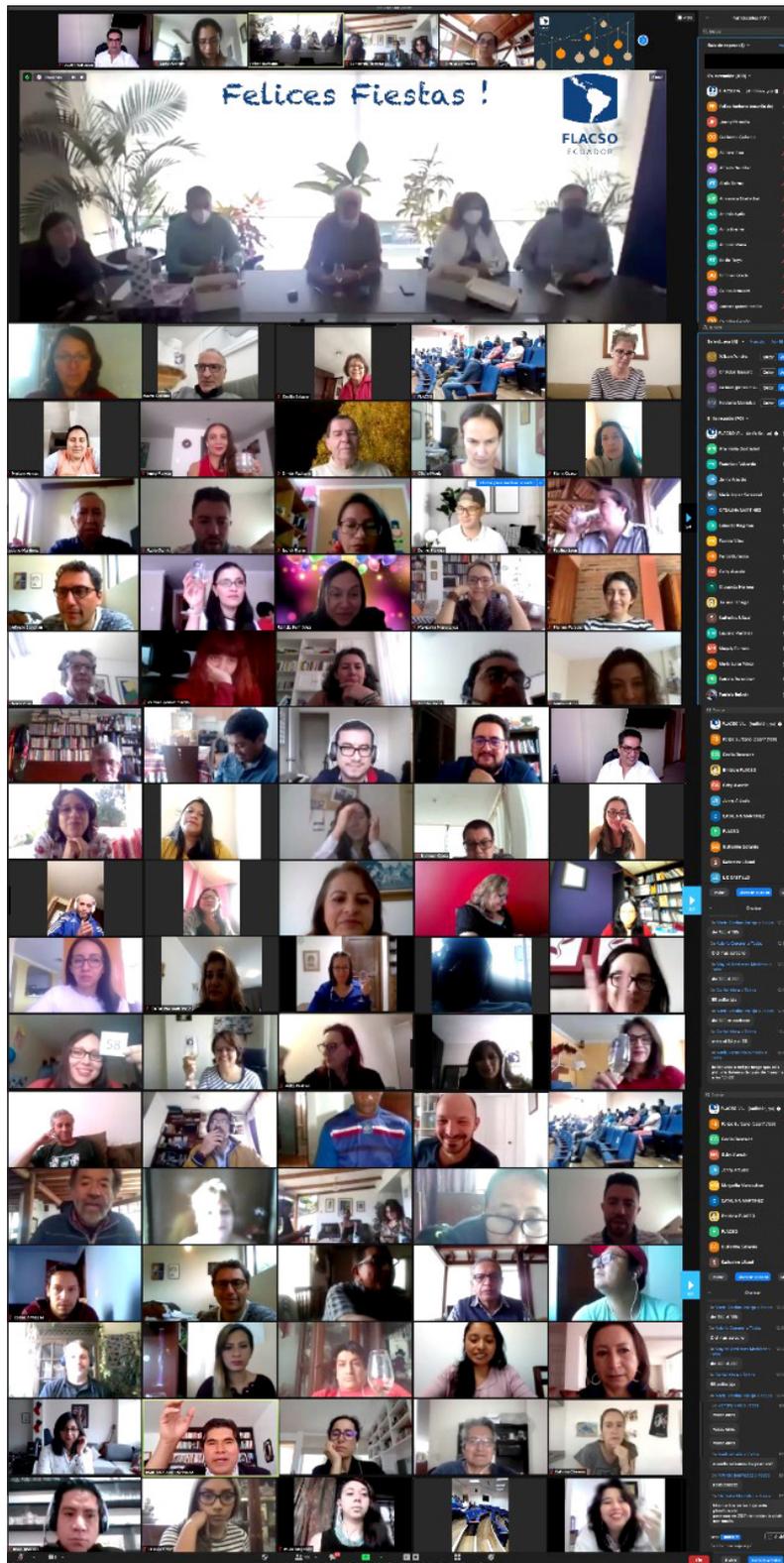
Además de los cambios forzados en nuestras modalidades de estudio, la pandemia agregó, casi a diario, una inmensa cantidad de nuevos temas a la gestión. Cuando presento este informe, FLACSO Sede Ecuador ha completado 16 meses de operar virtualmente, sin ninguna presencialidad. El cambio de timón ofrecido debía producirse en medio de este inesperado contexto de virtualidad y restricciones presupuestarias.





En la campaña para nuestra elección, María Fernanda y yo usamos la imagen de la polis reconstituida para señalar un camino hacia la búsqueda de nuevos acuerdos sobre el proyecto académico. Habíamos propuesto reconstituir el sentido de comunidad, fracturado por múltiples razones, a través de una política del consenso. Fueron aquellas fracturas las que nos impidieron llevar a cabo las reformas discutidas y trabajadas durante más de tres años sin resultados visibles. En todo ese tiempo, un avance errático de la institución. Las herramientas para reconstituir la polis debían ser el diálogo y la deliberación en torno a los objetivos que nos pudieran unir en un horizonte común. Su reverso y complemento, interlocuciones francas y comprometidas.

Hemos desplegado todos los esfuerzos para mantener viva la búsqueda de una nueva comunidad y hemos abierto los espacios de diálogo hacia dentro de la institución y con su entorno externo. Pero la comunidad que hemos intentado reconstruir tiene la huella del zoom. ¡Una comunidad universitaria virtual en la sociedad del aislamiento y el confinamiento! El diccionario define de dos maneras lo virtual: como lo que es posible de ser alcanzado, como aquello que está a punto de ser conseguido; pero también como lo que existe de modo aparente y no real.



Luz y sombra en el inicio de la gestión

Vuelvo atrás para reconstruir el sentido del proceso del último año, con sus paradojas y desafíos. Quisiera destacar la nominación de las autoridades de FLACSO Sede Ecuador por la innovación democrática que introdujo en el funcionamiento de la Sede y el fortalecimiento de la autonomía institucional que supuso. Por primera vez en su ya larga existencia institucional, el actual director y la actual subdirectora fueron nominados en una sola papeleta y por votación secreta de la Asamblea Universitaria, con representación de todos los estamentos de la comunidad: estudiantes, trabajadores /empleados y profesores. A diferencia de lo ocurrido en los últimos 16 años, cuando los directores –y solamente los directores– fueron nominados por un único actor, el claustro de profesores, en diciembre del 2019, la Asamblea Universitaria seleccionó de modo democrático los nombres del director y subdirectora para que el Consejo Académico los proponga a las instancias de gobierno del sistema.



Nuestro horizonte democrático se amplió con nuevos sectores participando en la designación de las autoridades y por tanto redefiniendo también el lugar y el espacio de los estamentos en la vida y en la gestión de FLACSO Sede Ecuador. En las discusiones que se abrirán pronto sobre la estructura de gobierno promoveremos mayor participación estamental para ampliar el sentido democrático de nuestra vida universitaria. La nueva modalidad de nominación de las autoridades fortaleció la autonomía de la Sede frente al gobierno y al Estado.

Una mayor autonomía significa no solo que nosotros podamos elegir a nuestras autoridades, sin imposiciones externas, sino también amplificar el espacio de nuestras acciones para definir el alcance del proyecto académico e institucional desde las dinámicas internas, las vocaciones institucionales, nuestros valores, en diálogo entre todos los estamentos. La afirmación de autonomía que FLACSO Sede Ecuador ha ido ganando en el tiempo tiene que guiar la conducta institucional de modo permanente. Desde el ejercicio de la autonomía, no desde el control y la subordinación, las universidades encuentran las condiciones para plantear un diálogo constructivo con el Estado, para ser actores de la construcción de lo público.

Luego de este inicio democrático hacia la renovación de autoridades, con la nominación de la Asamblea Universitaria en diciembre de 2020, transcurrieron varios meses y apenas en julio el nuevo equipo de gestión llegó a tomar las riendas de la institución (por cierto, este lapso deberá ser acortado en los siguientes procesos).

La transición estuvo marcada por la crisis presupuestaria y la pandemia. El recorte presupuestario del 35% decretado por la SENESCYT y el CES en enero del 2020, sin ninguna discusión previa, sin ninguna explicación técnica, redujo nuestro presupuesto en cinco millones de dólares. Los recortes mostraron la fragilidad de las universidades públicas de posgrado en el sistema de educación superior del país (Gráfico 1). Con los recortes volvimos a los mismos ingresos del año 2010, pero el crecimiento del proyecto académico y el modelo de gestión durante más diez años continuos habían generado nuevas necesidades de recursos.

En el sistema de educación superior del país, las universidades públicas de posgrado somos el eslabón débil. Por eso, estamos obligados a fortalecer nuestra presencia, a justificarla, a defenderla con buenos argumentos y mostrar los resultados del aporte que realizamos a la educación superior del país. A ninguna institución se le recorta de ese modo su presupuesto si no es porque se la considera irrelevante.

Gráfico 1
Transferencias del Gobierno (2010-2021)



Gráfico 2
Porcentaje de los ingresos estatales en el total de ingresos de FLACSO-Ecuador (2015-2020)



Tras ese recorte de enero vino uno segundo, en mayo, como parte de un ajuste de 98 millones de dólares al presupuesto de todas las universidades provocado por una reducción drástica de los ingresos que alimentan el FOPE-DEUPO. Ese recorte significó mermó los ingresos de la Sede en 980 mil dólares. En seis meses, FLACSO Sede Ecuador perdió el 42% de sus ingresos, un total de seis millones de dólares.

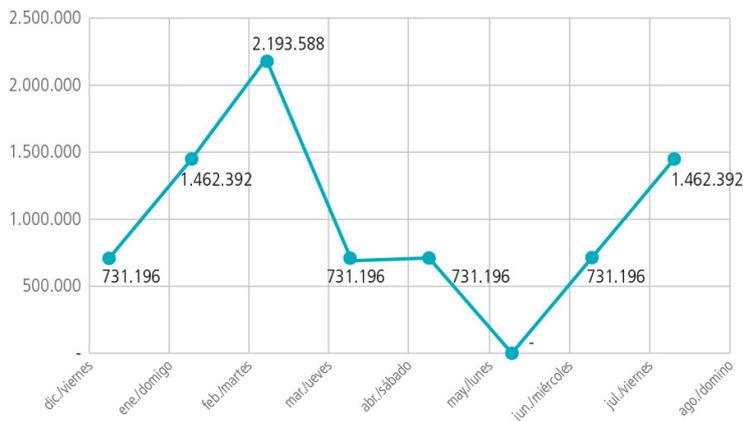
Para una institución que ha generado una alta dependencia financiera de los recursos estatales, el nuevo escenario trajo un cambio drástico en sus condiciones de funcionamiento y en sus posibilidades de proyección y crecimiento (Gráfico 2). La dependencia presupuestaria de FLACSO con respecto de los recursos estatales ya se manifestó en la crisis del 2016, cuando se produjo una larga suspensión de las transferencias gubernamentales. La contraparte de la Sede, sin embargo, ha sido su creciente aporte al desarrollo de las ciencias sociales en el Ecuador y en la región.

La crisis del 2020 ha sido más costosa y prolongada; ha impactado la sostenibilidad del proyecto académico. Cuando el nuevo equipo asumió la conducción de FLACSO Sede Ecuador, las transferencias del gobierno llevaban suspendidas seis meses consecutivos, el Estado nos adeudaba 5,6 millones de dólares (Gráficos 3a y 3b). La crisis fiscal no permitía vislumbrar un reinicio de las transferencias y la Sede se encontraba operando exclusivamente con sus fondos de ahorro.

Gráfico 3a
Transferencias adeudadas por el Estado a FLACSO-Ecuador (2020)



Gráfico 3b
Transferencias adeudadas por el Estado a FLACSO-Ecuador (2021)



La transición mostró la madurez institucional para asumir lo que ese difícil momento anunciaba: el fin de una larga época de prosperidad y bonanza y el inicio de un período de financiamiento restringido y conflictos entre las universidades públicas por los recursos estatales. Una de las variables del proyecto institucional –la económica– crujió en plena transición con ecos sobre las otras dos patas de la mesa: el modelo de gestión y el académico.

Desde mucho antes de posesionarnos, diseñamos, en consenso con el director saliente, Juan Ponce, una serie de medidas de ajuste para enfrentar la crisis presupuestaria. El nuevo equipo directivo se estrenó con un conjunto de medidas para equilibrar los gastos e ingresos de FLACSO, una estrategia en tres niveles: a) reducir gastos operativos a todas las unidades de gestión, b) establecer un ajuste salarial por un año en porcentajes de hasta el 10%, según los ingresos, a todos los empleados, trabajadores y profesores, c) utilizar los rendimientos financieros del FDA para cubrir gastos en lugar de capitalizarlos como había sido la política en tiempos de bonanza; y d) defender la estabilidad laboral de todos los empleados, trabajadores y profesores para no generar mayores y dolorosos costos a las familias de FLACSO y no agravar el deterioro social del país en medio de la dramática crisis pandémica.

El ajuste tuvo repercusiones, sin duda, sobre el proyecto académico. FLACSO debió redefinir las políticas de contratación de profesores eméritos e invitados; postergar nuevas contrataciones previstas en la política de fortalecimiento de la planta docente titular; suspender temporalmente el pago de algunos in-

centivos a los profesores/as; debimos recortar fondos a los proyectos de investigación individuales y colectivos, y replantear la política de becas y asistencias financieras para los estudiantes de maestría y doctorado.

Los impactos del recorte presupuestario no fueron pensados por las autoridades gubernamentales de aquel entonces, simplemente se impuso la reducción. De allí el esfuerzo que debe hacer FLACSO, junto a las otras universidades públicas de posgrado, para mostrar la importancia y el rol que cumplen en la generación de nuevos conocimientos, potenciar la investigación e internacionalizar al sistema de educación superior ecuatoriano. Ya hablaré más adelante sobre la relevancia del sistema FLACSO, al que pertenecemos, en el campo de las ciencias sociales latinoamericanas.

La magnitud de la crisis y el complejo momento de los primeros meses de gestión del nuevo equipo no fueron reconocidos por todos los estamentos de la comunidad. Mientras empleados, trabajadores y profesores contribuyeron voluntariamente con sacrificios a sus ingresos, los estudiantes de la convocatoria 2019-2021 se opusieron a un recorte del 5% a sus estipendios que fuera aprobado por el Consejo Académico, en el marco de una política de solidaridad interestamental que no podíamos obviar. ¿Por qué el recorte recaería sobre unos estamentos y no sobre otros? La política de ajuste incorporaba criterios diferenciados para mantener un principio de justicia, pero a la vez de solidaridad interestamental.

Lo importante del ajuste a los estipendios de los estudiantes no era tanto los recursos que generaría, como se nos criticó, sino la solidaridad interestamental como política de la nueva comunidad flacseana. Hay que agregar que el 50% de lo reducido iría nuevamente al mismo estudiantado a través de un fondo para financiar sus tesis de maestría. La actitud de los estudiantes replicó, en un pequeño espacio institucional como FLACSO, una postura extendida en toda la sociedad ecuatoriana desde la crisis del 2016: los recortes aplíquenlos a otros, no a nosotros.

El Comité Estudiantil, en posición de conflicto con la nueva dirección, presentó un pliego de peticiones de 19 puntos, la mayoría de los cuales contenía reivindicaciones que implicaban mantener o aumentar gastos en la Sede. La incompreensión del momento, la superficialidad con la que se abordaba la crisis, la falta de realismo, llevó al Comité Estudiantil a convocar a un paro de actividades los días 29 y 30 de septiembre del 2020 para exigir el cumplimiento de sus peticiones. A la crisis presupuestaria, a la falta de transferencias gubernamentales, a la dolorosa pandemia, se sumó un conflicto abierto con los estudiantes.



En la respuesta del Consejo Académico a sus exigencias se afirmó: “Expresamos nuestro abierto desacuerdo con esa forma de actuar y de ejercer presión sobre las autoridades de FLACSO. Entendemos que se quiere imponer el lenguaje y la política del conflicto y la tensión, defendida por la representación estudiantil en el Consejo (Académico) como sus principios rectores de acción. Con esa postura, la política se encamina hacia un peligroso juego de suma cero”. Frente a esa postura, reiteramos nuestra apertura al diálogo y la búsqueda activa de consensos con todos los estamentos de la Sede, en un ambiente de compañerismo, responsabilidad, respeto, altura y cordialidad.

El conflicto sirvió, sin embargo, para definir con mayor claridad un horizonte ético político para la interacción entre todos los estamentos en FLACSO, apegado a los valores que mueven nuestro trabajo en el campo académico: pluralismo, deliberación, respeto, rigurosidad, diversidad de enfoques y perspectivas. Si esos son los valores que nos definen como espacio académico, ¿por qué no hemos de llevarlos al campo de la política universitaria?

La dirección ha hecho esfuerzos permanentes por mantener el diálogo con los estudiantes y sus representantes en el Consejo; han sido invitados a múltiples reuniones de trabajo para encontrar respuestas conjuntas a temas que los involucra de manera directa. A pesar de los desacuerdos y diferencias, el diálogo empezó a fluir y se ha establecido un espacio de cooperación y cordialidad. La dirección reitera su compromiso de abrir la participación a los estudiantes en las instancias de gestión para construir de modo colectivo las políticas institucionales, en un marco de respeto y cordialidad.

Reanudación de pagos y nuevo equilibrio presupuestario

Las restricciones presupuestarias se han mantenido a pesar de todos los esfuerzos realizados ante la SENESCYT para conseguir el restablecimiento de las rentas que nos fueron recortadas de modo arbitrario en enero del 2020. Sigue pendiente definir una política pública clara de asignación y distribución de recursos a las universidades públicas de posgrado, al igual que un nuevo sistema de financiamiento de todo el sistema de educación superior, con criterios técnicos más solventes, equitativos y transparentes.

El sistema de educación superior del Ecuador arrastra un déficit presupuestario desde hace varios años sin que el Estado haya intentado corregirlo. A fines de agosto de 2021, cuando presento esta rendición de cuentas, sendos comunicados de las universidades públicas, y de aquellas particulares cofinanciadas, subrayan la complejidad del tema y la conflictividad que provoca entre las universidades la distribución de rentas.

El actual sistema de financiamiento, que se sostiene en la Ley del FOPEDUEU-PO de 1996, fragmenta a las universidades y les impide verse como parte de un sistema. Cada quien defiende sus rentas a expensas de los demás, con nuevos actores pugnando por entrar en el reparto. La fórmula que utiliza SENESCYT para asignar recursos, como ha sido mostrado por FLACSO a las autoridades en varias ocasiones, tiene serias deficiencias técnicas. FLACSO, en asociación con otras universidades, seguirá insistiendo en la necesidad de mejorarla en el marco de una discusión más amplia y urgente sobre nuevas modalidades de financiamiento para el sistema de educación superior.

Vuelvo a la conducción de FLACSO en el año transcurrido desde julio de 2020. Luego de varias gestiones con las autoridades del ministerio de Finanzas, las transferencias del gobierno se reanudaron en agosto. Volvieron, recortadas, bajo un nuevo esquema: se realizaban de manera acumulada, no mensual, a través de bonos del Estado con plazos de 3, 5 y 7 años.

Gracias a la reanudación de las transferencias y a todas las políticas de ajuste ya señaladas, la Sede ha logrado estabilizar su manejo presupuestario, con un déficit bastante manejable si las condiciones no se alteran nuevamente. Los últimos meses hemos podido operar –subrayo este punto por la importancia que tiene– sin la necesidad de solicitar nuevos préstamos a los fondos de ahorro institucional, fuente que sustentó a FLACSO cuando el nuevo equipo asumió la gestión. Cabe advertir que, sin una presencia y un reconocimiento fuerte de FLACSO como universidad internacional y pública de posgrado en el sistema de educación superior, el financiamiento estatal será frágil en tiempos de crisis fiscal como el actual.

El equilibrio presupuestario alcanzado ha permitido no solo frenar la descapitalización de esos fondos sino recuperar los niveles anteriores al recorte presupuestario. La reflexión importante que deja este primer año de gestión en términos de la sostenibilidad financiera es cuidar los fondos ahorrados como un sustento para los tiempos de vacas flacas. Con ello se asegura, al mismo tiempo, ingresos para alimentar el presupuesto de la institución.

La otra política adoptada en relación con el financiamiento de FLACSO ha sido recuperar la liquidez de los fondos frente a la acumulación de papeles del Estado. Desde septiembre del 2019 hasta mayo del 2021, fecha de la última transferencia recibida, los pagos del gobierno se han hecho casi exclusivamente en bonos del Estado. La política seguida consistió en salir al mercado para venderlos cada vez que su precio no produciría un castigo mayor para la institución. Hoy los fondos de ahorro se encuentran con una liquidez ajustada a los parámetros establecidos en los fideicomisos a través de los cuales se administran.

Accreditación de FLACSO por el CACES

Entre los logros de este año está la finalización exitosa del proceso de acreditación de FLACSO como parte del sistema de educación superior del país. Al actual equipo de gestión le correspondió dar continuidad a un proceso iniciado a mediados del 2019 bajo la conducción del equipo de Juan Ponce.

En junio del 2019, el CACES definió un nuevo modelo de evaluación y acreditación para las universidades y escuelas politécnicas. El nuevo modelo trajo dos cambios sustantivos: la acreditación ya no incluía un sistema de categorización de las universidades, por un lado y la redefinición, por otro, de los criterios de calidad para evaluar cada una de las funciones sustantivas (investigación, docencia y vinculación) otorgándole un mayor peso a las actividades de vinculación. A los tres ejes sustantivos, el modelo agregó una cuarta dimensión denominada condiciones institucionales. La evaluación analiza el desempeño de las cuatro dimensiones a través de 20 estándares. En cada uno se valora cinco componentes mediante una escala de cinco niveles:

- Incumplimiento
- Cumplimiento insuficiente
- Cumplimiento parcial
- Aproximación al cumplimiento
- Cumplimiento satisfactorio

El proceso de acreditación tuvo un hito con la presentación del informe preliminar de evaluación por parte del CACES en agosto del año pasado, apenas asumido el nuevo equipo. Tal reporte estableció algunas observaciones que fueron aclaradas en un documento posterior (ver Tabla 1 en la página siguiente). El 26 de octubre el CACES presentó su informe final con modificaciones y ajustes, acreditando a FLACSO como parte del sistema de educación superior. Un largo esfuerzo de trabajo finalizó exitosamente. El informe de la evaluación se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 1
Calificación para FLACSO de la evaluación externa realizada por CACES (2019)

EJE	Valoración Inicial por Estándares		Valoración Final por Estándares	
	No. Estándares	Valoración	No. Estándares	Valoración
Docencia	6	Cumplimiento Satisfactorio	6	Cumplimiento Satisfactorio
		Aproximación al Cumplimiento	1	Aproximación al Cumplimiento
	1	Cumplimiento Parcial		Cumplimiento Parcial
Investigación	2	Cumplimiento Satisfactorio	2	Cumplimiento Satisfactorio
	1	Aproximación al Cumplimiento	2	Aproximación al Cumplimiento
	1	Cumplimiento Parcial		Cumplimiento Parcial
Vinculación		Cumplimiento Satisfactorio	2	Cumplimiento Satisfactorio
	1	Aproximación al Cumplimiento	1	Aproximación al Cumplimiento
	2	Cumplimiento Parcial		Cumplimiento Parcial
Condiciones Institucionales	5	Cumplimiento Satisfactorio	5	Cumplimiento Satisfactorio
		Aproximación al Cumplimiento	1	Aproximación al Cumplimiento
	1	Cumplimiento Parcial		Cumplimiento Parcial
VALORACIÓN TOTAL	Valoración Inicial por Estándares		Valoración Final por Estándares	
	No. Estándares	Valoración	No. Estándares	Valoración
	13	Cumplimiento Satisfactorio	15	Cumplimiento Satisfactorio
	2	Aproximación al Cumplimiento	5	Aproximación al Cumplimiento
	5	Cumplimiento Parcial		Cumplimiento Parcial

En general, FLACSO muestra resultados consistentes en las cuatro áreas estratégicas evaluadas, aunque con mayores debilidades en vinculación. El informe del CACES señala una ruta para mejorar los desempeños institucionales en cada una de las áreas sustantivas y en las condiciones institucionales. Esa ruta fue delineada por nosotros con la presentación de un Plan de Aseguramiento de Calidad (PAC) para los próximos cuatro años. El PAC considera los resultados obtenidos en cada uno de los elementos de los estándares de calidad para las funciones sustantivas. Señala todas las acciones, y sus medios de verificación para mantener la valoración de “cumplimiento satisfactorio” obtenida y mejorar aquellos estándares valorados como “aproximación al cumplimiento”. Los medios de verificación nos llevan a un modelo de gestión distinto: emprender acciones y generar la información que respalde el cumplimiento de objetivos de modo constante. El aseguramiento de la calidad se vuelve así una suerte de ejercicio permanente de la gestión.

Cabe destacar la acreditación de FLACSO como un logro de toda la institución. Demandó, desde la administración anterior, un esfuerzo enorme para acopiar la información requerida y traducirla al lenguaje del CACES, que es el del sistema de educación superior del país. Se trató del tercer ejercicio de acreditación de FLACSO en los últimos 12 años. La Sede fue acreditada por el CONEA en el 2009, por el CEAACES en el 2013 y ahora por el CACES en el 2020. Las tres evaluaciones y acreditaciones dan cuenta de procesos sostenidos de mejoramiento y aseguramiento de la calidad, de una capacidad institucional para adaptarse a los cambios recurrentes de política estatal. Atribuimos estos resultados, entre otras razones, a un ejercicio permanente de visualización de un horizonte institucional desde finales de la década de los 90s del siglo anterior –hace ya muchos años– con la realización del primer ejercicio de planificación estratégica institucional.

Planificación estratégica

22

Uno de los temas que mayor esfuerzo y trabajo demandó en este primer año de gestión fue la elaboración y aprobación de Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2024. Se trató de un ejercicio mucho más participativo y deliberativo de lo que había sido en años anteriores, inédito desde ese punto de vista. El último plan estratégico de FLACSO fue aprobado en el 2015. Desde el 2016 habían operado una serie de comisiones de trabajo para llevar adelante una reforma integral del proyecto académico, pero ese proceso quedó trunco por las fracturas de nuestra comunidad y por la dificultad de manejarlas y procesarlas desde la dirección. Resultaba imprescindible, por tanto, un ejercicio más integral de planificación que actualizara la misión y visión institucionales, sus valores y objetivos estratégicos, que la revitalizara como instrumento de gestión. Como señale, si algo aprendimos en los primeros meses al frente de la institución fue que sin visión y sin objetivos estratégicos, las decisiones corren el peligro de volverse erráticas, confusas, sin un sentido de proceso y de proyecto.

Esta labor fue inédita sobre todo porque el Estatuto de FLACSO, reformado en enero del 2019, definió a la Asamblea Universitaria como la instancia encargada de dar los lineamientos estratégicos a la institución. Fue el actual equipo de gestión, designado, como he dicho, a través de un proceso democrático, el que asumió esta obligación y convocó a una planificación que tuvo a la Asamblea Universitaria como eje de nuestras deliberaciones.

El contexto en el que se realizó la planificación fue definido en el documento aprobado por el Consejo Académico en los siguientes términos:

- Una reducción presupuestaria del 42%, lo cual creaba un escenario de incertidumbre financiera para el sistema de educación superior del país.
- El auge de modalidades virtuales de trabajo académico derivadas de la pandemia, con nuevas y variadas ofertas de estudios de posgrado. Estas abren posibilidades para diversificar las propuestas de formación, pero compiten con una multiplicidad de ofertas globales. Este escenario exige más creati-

vidad e innovación en la proyección de FLACSO como centro de formación de postgrado.

- Un contexto regional en el cual las ciencias sociales encuentran dificultades para ser reconocidas como campos de saber. Este escenario adverso plantea la urgencia de reposicionar a las ciencias sociales en la sociedad y visibilizar más su contribución y aportes para enfrentar los problemas de las sociedades contemporáneas.
- Una larga e inconclusa discusión sobre la reforma del proyecto académico de FLACSO que ha dejado inercias y rutinas institucionales sin una visión estratégica que oriente la conducción y gestión de la Sede en el marco de unos acuerdos generales sobre el proyecto institucional.
- Una transición política nacional a la vista con múltiples incertidumbres frente a las políticas estatales que se aplicarán desde mediados del año 2021 en la educación superior y en particular hacia las universidades de postgrado.
- La crisis sanitaria, que ha modificado de manera violenta y desconocida los códigos de la vida social, las rutinas de trabajo académico, las formas de enseñanza, vaciado la vida en los espacios institucionales, y plantea retos para repensar a las universidades, sus ofertas docentes, sus fortalezas como espacios de reflexión, vinculación e investigación.

El ejercicio de planificación fue una oportunidad para volver sobre los temas discutidos con tanto esfuerzo desde el 2016 para trazar una reforma. En la planificación estratégica de 2020, se abordaron con pequeños cambios dado el contexto. Los documentos elaborados por los grupos de trabajo, junto al plan presentado en la campaña por María Fernanda y por mí fueron insumos para guiar la planificación. El documento fue presentado inicialmente por la dirección al Consejo Académico, discutido con los coordinadores departamentales, y enriquecido por aportes de los representantes de los trabajadores y estudiantes. Los temas fueron:

- Misión, visión, valores
- Docencia
- Investigación
- Vinculación con la sociedad
- Sostenibilidad económica
- Estructura de gobierno
- Departamentalización
- FLACSO virtual

Una agenda ambiciosa, sin duda. Volvíamos sobre los temas de la reforma en un contexto distinto para trazar una visión estratégica.

La planificación se pensó en tres momentos: el primero fue un trabajo sobre cada uno de los temas de la agenda en grupos conformados por representantes de profesores, estudiantes y empleados/trabajadores. Estos grupos siguieron el mismo criterio de proporcionalidad reconocido en el Estatuto de FLACSO a cada uno de los estamentos en la Asamblea Universitaria. Cada uno estuvo coordinado por un integrante del equipo de gestión de FLACSO y por alguien designado por el mismo grupo al inicio de las reuniones. Los grupos elaboraron una relatoría de sus deliberaciones con dos elementos: a) los objetivos estratégicos planteados para cada uno de los ejes correspondientes, y b) las acciones sugeridas para alcanzarlos.

Con esos insumos, se pasó al segundo momento: la reunión virtual de la Asamblea Universitaria durante dos días para deliberar sobre cada uno de los documentos presentados por los grupos de trabajo. Con la ayuda de un equipo de facilitadores de la Fundación Esquel, se sistematizaron los consensos y disensos sobre cada eje. Con base en ese documento, el equipo de gestión elaboró una primera versión del Plan Estratégico que fue discutida, por sugerencia de la misma Asamblea, en una segunda reunión celebrada el 25 y 26 de marzo. Con los insumos de esta segunda asamblea, se trabajó la versión final del Plan que fue tratada, antes de su aprobación final, en el Consejo Académico con los representantes de profesores y estudiantes.



Reunión virtual de la Asamblea Universitaria 2021

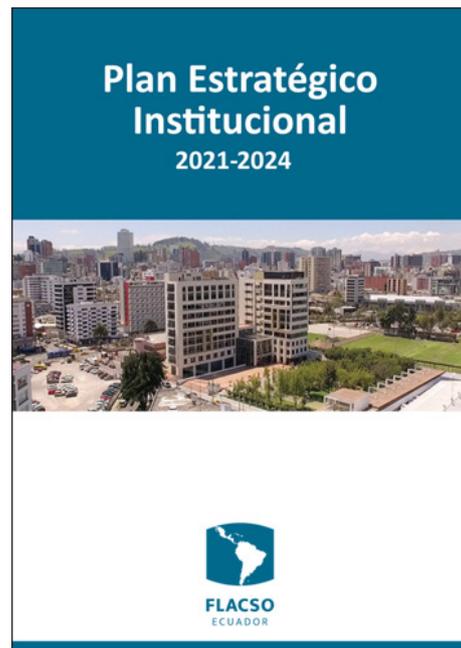
Describo rápidamente el proceso y la búsqueda de consensos por el esfuerzo participativo y deliberativo que supuso. Desde la presentación del primer documento al Consejo Académico hasta su aprobación transcurrieron seis meses. Detrás del actual Plan Estratégico Institucional hay, pues, largas horas de trabajo y reflexión.

Quisiera destacar dos elementos del plan por su importancia para la institución: la inclusión de un eje estratégico, sostenibilidad financiera, cuyo objetivo es pensar acciones y metas para generar recursos de autogestión para tener un presupuesto más equilibrado entre recursos estatales y propios. Desde el punto de vista económico,

el mayor desafío que tiene FLACSO por delante es mejorar su capacidad de autofinanciamiento. El plan resulta realista frente al objetivo, define acciones y estrategias; somos conscientes de que nuestro proyecto académico requiere del financiamiento público para sostenerse en los términos en que fue concebido. Por eso, la urgencia de posicionar la importancia de las instituciones públicas de postgrado en el sistema de educación superior para dejar de ser su eslabón débil.

El otro tema incluido fue el de FLACSO virtual. La pandemia aceleró el avance de las modalidades virtuales de estudio. La virtualidad nos obliga a revisar nuestra oferta académica y nuestras modalidades de formación. Sin una estrategia hacia la virtualidad, FLACSO corre el peligro de ser desplazada del campo académico, en medio de una creciente competencia nacional, regional y global.

De todos los temas propuestos en la agenda de la planificación, dos quedaron para un segundo momento: la departamentalización y la estructura de gobierno. El grupo que trabajó el tema de la estructura de gobierno sugirió a la Asamblea realizar una consultoría externa para evaluar el estado de la departamentalización y discutir la estructura de gobierno. La dirección contrató al consultor Julio Echeverría para tal estudio. El resultado fue presentado a fines de julio del 2021. Hemos empezado a dar los primeros pasos para abrir la discusión de estos dos temas trascendentales para la arquitectura institucional de FLACSO, la depuración del proyecto y modelo de gestión académico; y la democratización del sistema decisional de la institución.



Oferta docente y convocatorias

26

En medio de los cambios en los escenarios social y presupuestario descritos, la institución puso en marcha una nueva estrategia de convocatoria de su oferta docente. En noviembre del 2020, luego de acordar con los departamentos y coordinadores de programa, se definió una nueva política para la convocatoria de especializaciones. Se redujeron costos en la colegiatura y se estableció un nuevo modelo para su gestión. Por primera vez se realizó una convocatoria conjunta de las siete especializaciones diseñadas por los departamentos y debidamente acreditadas. Tres de las siete se convocaban por primera vez y cuatro volvían a ser ofertadas; de las siete, seis se convocaron bajo modalidad virtual. Como quedó expresado luego en el Plan Estratégico, las especializaciones han sido definidas como parte de una visión integral de la oferta docente departamental, que la proyecta hacia nuevos públicos y modalidades de formación profesionalizante, pero con vínculos temáticos y disciplinares con las maestrías de investigación y los doctorados.

La convocatoria tuvo un gran éxito cómo se vio reflejado en el número de estudiantes que finalmente se matricularon (Tabla 2). Quiero destacar tres aspectos: la in-

Especializaciones 2021

- **Ciencia, Tecnología y Sociedad** (virtual)
- **Género, Violencia y Derechos Humanos** (presencial)
- **Gestión de Proyectos del Desarrollo** (virtual)
- **Inclusión Financiera y Gestión de Cooperativas de Ahorro y Crédito** (virtual)
- **Interculturalidad y Desarrollo** (presencial)
- **Liderazgo, Cambio Climático y Ciudades** (virtual)
- **Migración, Desarrollo y Derechos humanos** (virtual)

- Inscripciones: hasta el 29 de enero de 2021
- Inicio de clases: 15 de marzo de 2021





FLACSO
ECUADOR

www.flasco.edu.ec
admisiones@flasco.edu.ec • 0995843729 (solo mensajes)

42%
descuento
en la colegiatura

FLACSO es calidad en la docencia, rigor en la investigación, intercambio de ideas y conocimientos.

RPE-00-18-00-2020/RPE-00-09-11-2018/RPE-00-24-16-2017/RPE-00-17-06-2020/RPE-00-46-06-2019/RPE-00-15-06-2017/RPE-00-20-04-2016

Tabla 2
Convocatoria 2021-2022 - Especializaciones

PROYECTO DOCENTE	Postulantes	Admitidos	% DC	# DC	Matrícula	% de matriculados
Ciencia, Tecnología y Sociedad	31	31	48,93	31	26	83,87
Liderazgo, Cambio Climático y Ciudades	34	30	45,41	30	30	100
Gestión de Proyectos de Desarrollo	89	31	45,41	31	30	96,77
Inclusión Financiera y Gestión de Cooperativas de Ahorro y Crédito	35	35	45,41	35	26	74,29
Género, Violencia y Derechos Humanos	71	30	45,41	30	30	100
Migración, Desarrollo y Derechos Humanos	48	25	45,41	25	24	96
TOTAL	308	182	46	182	166	91,82

cursión potente de las especializaciones en la oferta virtual de programas de FLACSO-Ecuador; el aumento en el número de estudiantes matriculados en la Sede lo que hace posible otro tipo de estrategias y objetivos en la convocatoria de maestrías de investigación, y la posibilidad de convertirse en una fuente de recursos de autogestión para la Sede.

Para la convocatoria a las 17 maestrías de investigación con que cuenta FLACSO fue necesario definir también nuevos lineamientos. La decisión del equipo de gestión fue ofertar todas. Nos impusimos metas de matriculación más altas que en años anteriores para reafirmar las fortalezas académicas de FLACSO en medio del difícil escenario. Nos vimos también forzados a redefinir la política de becas y de asistencias financieras para distribuir mejor los menores recursos de la institución entre todas las personas postulantes, en lugar de concentrarlos en estudiantes becarios como había ocurrido sobre todo en la convocatoria 2019-2021.

Tabla 3
Estudiantes matriculados Maestrías

	MA 2017-2019	MA 2018-2020	MA 2019-2021	MA 2020-2022
Programa	MATRICULADOS			
Género y Desarrollo	17	19	24	23
Sociología	-	16	15	16
Política Comparada	15	17	18	10
Sociología Política	20	20	17	22
Políticas Públicas	21	20	20	21
Estudios Urbanos	25	18	22	-
Estudios Urbanos con mención en Geografía y Procesos Territoriales	-	-	-	14
Estudios Urbanos con mención en Políticas y Planificación del Territorio	-	-	-	14
Relaciones Internacionales con mención en Negociación y Cooperación	10	12	11	12
Relaciones Internacionales con mención en Seguridad y Derechos Humanos	15	10	10	16
Comunicación y Opinión Pública	15	16	18	14
Desarrollo Territorial Rural	14	16	16	18
Economía del Desarrollo	21	24	20	25
Estudios Socioambientales	25	24	16	28
Antropología	13	19	16	18
Antropología Visual	13	16	21	20
Historia		15	17	9
Total	224	262	261	280

Gráfico 4
Porcentaje de recursos del FOPEDEUPO asignado a becas (2017-2021)

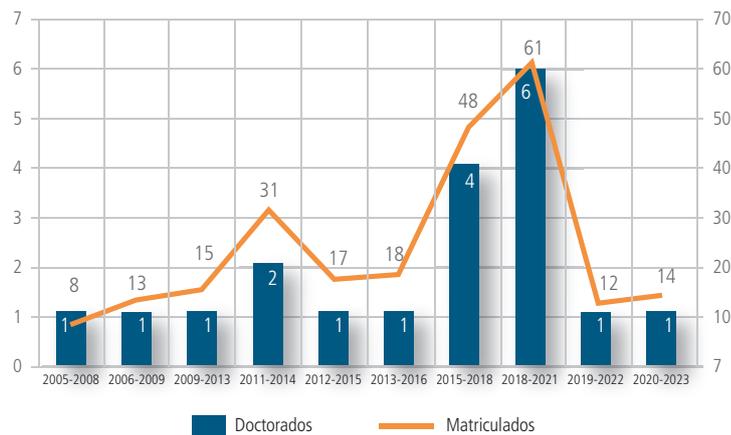


A pesar de las restricciones financieras, se hizo un esfuerzo para que en el 2021 el monto asignado a becas equivalga al 31,5% de los fondos que FLACSO recibe del FOPEDEUPO. Si bien ese nivel está ligeramente por debajo del de los años 2019 y 2020, épocas de bonanza, está por encima de los años anteriores (Gráfico 4). Como se puede apreciar en el Tabla 3, la respuesta a la oferta de maestrías en las nuevas condiciones mostró aumentos en todos los indicadores que utilizamos para evaluar las convocatorias, lo que se tradujo finalmente en un mayor número de estudiantes matriculados en medio de la crisis.

No obstante, los resultados muestran con claridad la respuesta heterogénea a las diferentes maestrías ofertadas y por lo tanto la necesidad de pensar políticas diferenciadas, sobre todo de plantas docentes, entre los departamentos, de acuerdo con las potencialidades y fortalezas de cada uno.

FLACSO viene realizando un esfuerzo muy grande desde el 2005 para sostener un programa de estudios doctorales. La departamentalización iniciada en el 2012 los consagró como el eje de una política docente volcada hacia la investigación del más alto nivel. Los programas doctorales fueron también asumidos como ejes articuladores de los departamentos, con resultados disímiles. Como se puede apreciar en el Gráfico 5, los años 2015 y 2018 fueron de auge en las convocatorias a doctorados. Actualmente, existen siete doctorados reconocidos en FLACSO, con distintas trayectorias y fortalezas. El enorme esfuerzo académico que supone un programa doctoral demandó al mismo tiempo una gran cantidad de recursos, fortalecer las plantas docentes, crear fondos de apoyo a la investigación, financiar becas durante tres años consecutivos a los estudiantes admitidos y conceder asistencias financieras de casi el 100%.

Gráfico 5
Convocatorias a doctorados



El nuevo equipo de gestión ratificó la importancia de los doctorados y la necesidad de sostenerlos. Los doctorados son centrales al proyecto académico de la Sede: impulsan la producción de conocimiento, abren debates teóricos y metodológicos en las disciplinas y áreas temáticas donde se inscriben, proyectan la formación a una exigencia internacional, generan redes globales y potencian las líneas de investigación de los departamentos.

El compromiso asumido significa que FLACSO priorizará el uso de los recursos estatales para subsidiar las maestrías de investigación y los doctorados. Las especializaciones deberán, cuando menos, autosustentarse. El uso de los recursos públicos para la docencia servirá para a) reducir los costos de colegiatura de los estudiantes mediante políticas de asistencia financiera, b) sostener becas de estipendio al menos por dos años completos, c) apoyar con fondos concursables para realizar las tesis de maestría y doctorado, y e) fortalecer una planta docente titular como base de la oferta docente. La nueva política ha establecido convocatorias más ordenadas de los programas doctorales para asegurar su continuidad en el tiempo. La contraparte de esa inversión deberán ser programas de alto nivel académico.

FLACSO Ecuador en el sistema

El compromiso asumido con FLACSO Ecuador fue también un compromiso con la rica y larga tradición del sistema internacional para el desarrollo de las ciencias sociales en América Latina. FLACSO forma parte de este sistema desde 1974. Imposible no pensar la proyección académica de la Sede, su identidad, su prestigio, su repercusión nacional, regional e internacional, por fuera del recorrido de 64 años del sistema.

Sus agendas de formación e investigación definen a FLACSO Sede Ecuador como un proyecto llamado a generar un conocimiento sobre la región desde formas propias de pensar y enfrentar los problemas, encontrar un lenguaje distintivo y unas capacidades analíticas diferenciadas y contextualizadas. Esos objetivos y esa trayectoria le han dado una identidad y un reconocimiento únicos en la región.

31

Gráfico 6
Programas docentes vigentes y ejecutados según unidad académica (2020)

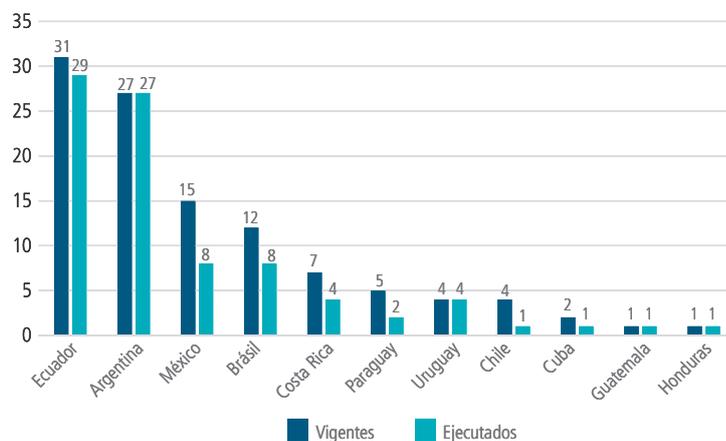


Tabla 4
Programas docentes vigentes de la FLACSO según Unidad Académica y grado académico (2020)

Unidad Académica	Grado Académico			Total
	Doctorado	Maestría	Especializaciones	
Ecuador	7	17	7	31
Argentina	1	14	12	27
México	1	8	6	15
Brasil		1	11	12
Costa Rica		3	4	7
Paraguay		2	3	5
Uruguay		4	0	4
Chile		3	1	4
Cuba		2	0	2
Guatemala		0	1	1
Honduras		1	0	1
TOTAL	9	55	45	109

FLACSO Sede Ecuador renueva en esta oportunidad su dedicación a la formación de científicos sociales sólidos, comprometidos con el país y América Latina. El Plan Estratégico define la misión de FLACSO de la siguiente manera:

FLACSO Sede Ecuador es una universidad internacional y de carácter público comprometida con el desarrollo y el fortalecimiento de la investigación y la enseñanza de posgrado en Ciencias Sociales, desde una perspectiva autónoma,

Tabla 5
Personas matriculadas en posgrados de FLACSO,
según Unidad Académica (2019-2020)

Unidad Académica	Grado Académico		Variación
	2019	2020	
Ecuador	1113	1381	24%
Brasil	718	1209	68%
Argentina	775	917	18%
México	220	234	6%
Uruguay	64	125	95%
Paraguay	65	38	-42%
Cuba	60	33	-45%
Costa Rica	37	54	46%
Honduras	43	41	-5%
Guatemala	34	24	-29%
Chile	40	39	-3%
TOTAL	3169	4095	29%

crítica, pluralista y deliberativa, vinculada con las dinámicas y necesidades de inclusión social, equidad, defensa de los derechos humanos, justicia ecológica, y búsqueda de nuevas formas de bienestar democrático de la sociedad en Ecuador y América Latina.

Ese compromiso con las sociedades latinoamericanas requiere unas ciencias sociales abiertas a un diálogo amplio, confrontadas con las más diversas corrientes del pensamiento, dispuestas a experimentar con nuevos lenguajes, ideas

y sensibilidades, a remover las fronteras de nuestros conocimientos, nuestros modos de pensar. Desde allí contribuimos a la formación y democratización de los Estados. El logro de esa proyección académica requiere un juego de escalas: desde lo nacional a lo subregional, desde lo subregional a lo regional y desde allí el diálogo con la academia global. Todos estos son puentes intermedios desde donde hablamos, pensamos y generamos conocimiento.

El apoyo que la Sede recibe del Estado ecuatoriano la ha convertido en la unidad académica del sistema con la mayor oferta de maestrías de investigación y programas doctorales. Somos la unidad que más proyectos académicos ejecutó en el 2020, seguidos de Argentina y México (Gráfico 6 y Tabla 4). El 34% de toda la oferta del sistema se concentra en Ecuador. Así mismo, estamos entre las sedes que ofrece mayores descuentos en colegiatura y más altos estipendios a sus estudiantes. El apoyo del Estado ecuatoriano sirve para fortalecer, como muestran estos datos, a todo el sistema y a potenciar el desarrollo de las ciencias sociales en América Latina a través de la investigación y la formación de postgrado.

En los últimos dos años, entre el 2019 y el 2020, un total de 6088 estudiantes se han inscrito en los programas ofrecidos por todas las unidades de FLACSO. Estos números dan cuenta de su proyección sobre toda la región (Tabla 5). En conjunto, las sedes tienen 258 profesores a tiempo completo y casi mil a tiempo parcial. El sistema moviliza una capacidad de pensamiento muy importante en la región. Cerca de 230 proyectos de investigación se ejecutan al año entre todas las sedes. Toda esa proyección como sistema tiene en la Sede de Ecuador un pilar fundamental. El apoyo del gobierno ecuatoriano es un respaldo al desarrollo de las ciencias sociales latinoamericanas que prestigia al sistema y a FLACSO como parte de él.

Para cerrar...

Me gustaría hablar de las proyecciones de la investigación incluidas en el plan estratégico institucional para los próximos años, de la necesidad de convertir a la investigación en una herramienta de posicionamiento y proyección de la Sede en la producción del conocimiento en la región; de las perspectivas de la educación virtual y de las nuevas modalidades de estudio híbrido a las que nos vemos abocados; de la creación de la Coordinación de Vinculación para fortalecer nuestras relaciones con la sociedad; del nuevo diseño de la página web, de todos los seminarios, encuentros, conferencias, foros y debates organizados por los departamentos y profesores, todos ellos expresión de la vitalidad de la Sede (Gráficos 7, 8 y 9). Quiero comentar sobre el enorme esfuerzo realizado por toda la institución para gestionar la pandemia, de la emocionante participación de FLACSO en la campaña de vacunación contra el Covid que llegó a casi 5000 personas. Quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer de manera especial a los trabajadores del área de mantenimiento por su entrega

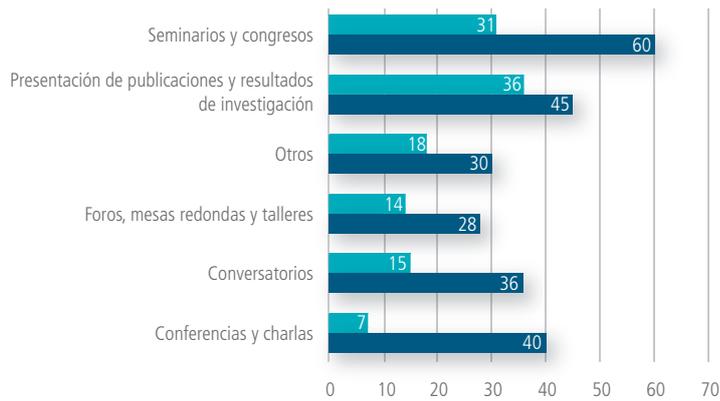
Gráfico 7
Eventos por año (2011-2021)



Gráfico 8
Asistentes por año (2014-2021)



Gráfico 9
Eventos por categorías (2020-2021)



para llevar a cabo y sostener las campañas públicas de vacunación a FLACSO. Su dedicación fue una contribución a la lucha del país en contra de la pandemia.

A pesar de todo lo ya dicho, muchas acciones quedan por ser contadas en esta rendición de cuentas. Ya habrá oportunidad de volver a ellas para mantenerlas vivas en nuestra memoria.

Quisiera cerrar señalando algunas de las prioridades trazadas para los próximos meses: repensar la departamentalización y la estructura de gobierno, y

armar una nueva política de evaluación docente y de incentivos. Los dos primeros temas son los pendientes de la agenda trazada en la planificación estratégica y en la reforma. Los dejamos para una segunda etapa porque a través de ellos se pone en juego la consistencia epistémica de nuestro proyecto académico, la eficiencia de su gestión, y la actualización y democratización de la estructura de gobierno, es decir, de nuestro sistema de toma de decisiones. Nos urge conectar la estructura de dirección de la FLACSO con la dinámica de los departamentos. Y nos urge depurar los departamentos.

La política de evaluación docente y de incentivos, mientras tanto, apunta a pensar el perfil del docente que requiere la universidad para enfrentar los desafíos de los próximos años. Son nuevos pasos que debemos dar en este permanente esfuerzo por tener una universidad sólida, que mira con claridad, lucidez y fortaleza los desafíos que se vienen.

Por último, los agradecimientos de rigor con todo afecto y cariño por el enorme trabajo realizado en este duro y complejo año, por el compromiso con FLACSO, por su seriedad y profesionalismo: a nuestros subdirectores, María Fernanda López y Marcelo Rodas; a las coordinadoras de Docencia, María Cristina Vallejo; de Investigación, Margarita Manosalvas; al coordinador de Vinculación, Fernando García; al procurador, Ramiro Viteri, y a la directora financiera, Ana Lucía Cárdenas. También a las coordinaciones departamentales, a los profesores y las profesoras, al Consejo Académico, a los empleados y trabajadores por todo su compromiso de trabajo en este momento complejo, desafiante, que vivimos. Quiero invitarles a todos, a todas, a seguir haciéndolo con el mismo entusiasmo para que FLACSO Sede Ecuador conserve su gran vitalidad intelectual y académica, y siga siendo un referente de las ciencias sociales en el país y América Latina.

Muchas gracias.

FLACSO Sede Ecuador

EQUIPO DIRECTIVO

Dirección

Dr. Felipe Burbano de Lara
fburbano@flacso.edu.ec

Subdirección Académica

Dra. María Fernanda López
maflopez@flacso.edu.ec

Coordinación Docente

Dra. Cristina Vallejo
cvallejo@flacso.edu.ec

Coordinación de Investigación

Dra. Margarita Manosalvas
mmanosalvas@flacso.edu.ec

Coordinación de Vinculación con la Sociedad

Dr. Fernando García
fgarcia@flacso.edu.ec

Subdirección Administrativa Financiera

MBA. Marcelo Rodas
mrodas@flacso.edu.ec

Secretaría General - Procuraduría

M.A. Ramiro Viteri
rviteri@flacso.edu.ec

DEPARTAMENTOS ACADÉMICOS

Antropología, Historia y Humanidades

Coordinadora: Dra. Patricia Bermúdez
pbermudez@flacso.edu.ec

Asuntos Públicos

Coordinador: Dr. Gustavo Durán
gduran@flacso.edu.ec

Desarrollo, Ambiente y Territorio

Coordinadora: Dra. Myriam Paredes
mparedes@flacso.edu.ec

Estudios Internacionales y Comunicación

Coordinadora: Dra. Palmira Chavero
pchavero@flacso.edu.ec

Estudios Políticos

Coordinadora: Dra. Carolina Curvale
ccurvale@flacso.edu.ec

Sociología y Estudios de género

Coordinadora: Dra. Carmen Gómez
cgomez@flacso.edu.ec



