

A close-up photograph of a hand holding a silver pen, poised to write on the pages of an open book. The background is softly blurred, showing more books and a white surface.

LA FUNCIÓN DIRECTIVA ORIENTADA AL CAMBIO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Norma Graciela Soria León



Diseño de carátula y edición: D.I. Yunisley Bruno Díaz
Dirección editorial: Ph.D. Jorge Luis León González

Sobre la presente edición:
© Editorial EXCED, 2024

ISBN: 978-9942-7189-6-9

Podrá reproducirse, de forma parcial o total el contenido de esta obra, siempre que se haga de forma literal y se mencione la fuente.

El contenido del texto y sus datos en su forma, corrección y confiabilidad son de exclusiva responsabilidad de los autores, y no representan necesariamente la posición oficial de la editorial EXCED.

Se permite descargar la obra y compartirla siempre que se den los créditos a los autores, pero sin posibilidad de alterarla de ninguna forma ni utilizarla con fines comerciales. El manuscrito fue previamente sometido a evaluación abierta por pares y aprobado por el Consejo Editorial, con base en criterios de neutralidad e imparcialidad académica.

EXCED se compromete a garantizar la integridad editorial en todas las etapas del proceso de publicación, evitando plagios, datos o resultados fraudulentos y evitando que los intereses económicos comprometan los estándares éticos de la publicación.



Editorial EXCED
Dr. Kennedy Nueva. 2do Callejón 11
A. Manzana 42, Número 26.
Guayaquil, Ecuador.
E-mail: editorial@excedinter.com

**LA FUNCIÓN DIRECTIVA
ORIENTADA AL CAMBIO
EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

Norma Graciela Soria León

COMITÉ EDITORIAL

Maritza Librada Cáceres-Mesa,

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Yamilka Pino-Sera,

Universidad de Holguín, Cuba

Samuel Sánchez-Gálvez,

Universidad de Guayaquil, Ecuador

María Hernández-Hernández,

Universidad de Alicante, España

Héctor Tecumshé-Mojica-Zárate,

Universidad de La Sierra, México

Yadir Torres-Hernández,

Universidad de Sevilla, España

Rodolfo Máximo Fernández-Romo,

Universidad Autónoma de Chile, Chile

Kenia Noguera-Nuñez,

Universidad Católica Santo Domingo, República Dominicana

Oscar Alberto Pérez-Peña,

Universidad Internacional de La Rioja, España

Marily Rafaela Fuentes-Aguila,

Universidad Metropolitana, Ecuador

Nancy Malavé-Quintana,

Universidad Rey Juan Carlos, España

Lázaro Salomón Dibut-Toledo,

Universidad del Golfo de California, México

Luisa Morales-Maure,

Universidad de Panamá, Panamá

Farshid Hadi,

Islamic Azad University, Irán

Mikhail Benet-Rodríguez,

Fundación Universitaria Cafam, Colombia

PRÓLOGO	9
----------------------	----------

CAPÍTULO I.

El escenario universitario

.01

1.1. Consideraciones acerca del escenario universitario	14
1.2. La Institución de la Educación Superior en su entorno	23
1.3. El modelo Educativo y Pedagógico	42
1.4. El modelo educativo y pedagógico de la Universidad Metropolitana	57
1.5. La institución y la función directiva	65
1.5.1. Herramientas al servicio de institución y la función directiva	73
1.5.2. Planeamiento estratégico y operativo institucional	80
1.6. La conjugación de factores clave	81
1.6.1. Generalidades	81
1.6.2. Conjugación de factores clave para convertir a la UMET en una Universidad de rango mundial	89

CAPÍTULO II.

Gestión universitaria por procesos

.02

2.1. Marco conceptual y metodológico de la gestión por procesos	98
2.1.1. Mapa de procesos	103
2.1.2. La gestión universitaria por procesos	108

2.1.3. La gestión universitaria en la Universidad Metropolitana	117
2.1.4. Gestión estratégica institucional y del ámbito general	126
2.1.5. Funciones sustantivas en la Educación Superior	138
2.2. Estatuto Institucional	150
2.3. Marco regulatorio universitario	155

CAPÍTULO III.

La gestión de aseguramiento de la calidad universitaria



3.1. Evaluación de la calidad en la educación superior	173
3.1.1. El perfeccionamiento de la calidad en la educación superior	183
3.1.2. Gestión de la calidad en la Universidad Metropolitana	186
3.2. Concepción del aseguramiento de la calidad. Modelos de evaluación	200
3.2.1. Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas Ecuador, 2019	205
3.2.2. Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas Ecuador, 2023	214
3.3. Evaluación interna	219
3.3.1. Desarrollo del modelo de evaluación interna	231
3.4. Aseguramiento de la calidad	248
3.4.1. Acercamiento conceptual a la calidad y su perfeccionamiento	248

3.4.2. Articulación del instrumento de planificación de la calidad con otros instrumentos de planificación estratégica, táctica y operativa	254
---	-----

CAPÍTULO IV.

Gestión de las condiciones institucionales



4.1. Procesos de Secretaría General Técnica y Procuraduría	262
4.1.1. La gestión de la Secretaría General Técnica	264
4.1.2. Gestión de Procuraduría	266
4.2. La gestión del talento humano	269
4.3. La gestión del bienestar universitario	277
4.3.1. El bienestar institucional	279
4.3.2. El bienestar estudiantil	282
4.4. La gestión de las tecnologías de la información	286
4.5. La gestión de comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones	294
4.6. La gestión administrativa – financiera y de recursos. Generalidades	304
4.6.1. La auditoría Interna	310
4.7. Planificación institucional	311

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	324
---	------------

EPÍLOGO	330
----------------------	------------

PRÓLOGO

El presente texto, enfocado en la función directiva orientada al cambio en la educación superior, constituye una herramienta técnica, académica y reflexiva sobre los procesos que deben tenerse en cuenta para garantizar la calidad universitaria en función del desarrollo económico, ambiental y social planteados por la Organización de Naciones Unidas en su Agenda 2030.

Para ello, las políticas universitarias deben sostenerse en los principios de calidad, inclusión y diversidad, con el propósito de garantizar el derecho a una educación con igualdad de oportunidades. Un punto de partida importante para dicho propósito emerge de la buena gobernanza y la gestión universitaria eficaz, lo cual sugiere que el desempeño en el ámbito administrativo se erige como un pilar fundamental en la generación de resultados y producción de desarrollo de las casas de altos estudios.

Los cambios en ese marco se sustentan en programas de políticas institucionales que tributen a garantizar procesos de equidad, elevar los estándares de calidad, asegurar la gobernanza universitaria, ejercitar la gestión institucional, fomentar la creación y sostenibilidad, así como incentivar las actividades científicas, investigativas e innovadoras. Todo ello debe reflejarse en la concepción del modelo educativo y pedagógico apegado a la imbricación entre tendencias clásicas como el constructivismo social y modelos más actuales, como el conectivismo, para permanecer a tono con las exigencias económicas y socioculturales de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

En este sentido, el texto hace hincapié en la concepción de la gestión universitaria como base

esencial del funcionamiento fructífero de las Instituciones de Educación Superior, y específicamente de la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), una institución con 23 años de trayectoria en el sistema de educación superior ecuatoriano y que cuenta con un modelo de gestión universitaria basado en las funciones de planificación, organización, dirección y control, lo cual, desde la concepción teórica de la gestión, facilita la toma de decisiones y el alcance de objetivos al menor costo posible.

Por tanto, en una primera instancia se parte de un diagnóstico de la situación, teniendo en cuenta las potencialidades y necesidades de la institución, a partir de la información desde el análisis integral de la información. Luego se estructura el plan de desarrollo institucional que incluye visión, misión, objetivos estratégicos y tácticos, metas y estrategias, sustentado en procedimientos, políticas y presupuestos. Por otro lado, a través del seguimiento y evaluación de los procesos, se miden y evalúan los resultados con el propósito de revisar los planes y acciones organizacionales que permitan lograr con efectividad el proceso de gestión universitaria.

Así, el libro muestra una interesante vinculación entre los componentes teóricos de las ciencias administrativas, ciencias de la educación, políticas institucionales de la educación superior y el quehacer práctico de la UMET a partir de planteamientos estratégicos y operativos que contribuyan a convertirla en una universidad de rango mundial. Esto será posible a partir de la conjugación de factores claves como la concentración del talento, la gobernabilidad favorable, el financiamiento y la correcta utilización de los recursos. A esto se une el énfasis que debe prevalecer hacia las funciones sustantivas docencia-investigación-vinculación y la estrecha armonía con las funciones administrativas de asesoría y apoyo.

Los puntos medulares del texto se conciben a partir de la gestión universitaria por procesos y el aseguramiento de la calidad. Para la gestión se tienen en cuenta los procesos

sustantivos, los habilitantes y los gobernantes. Ello se despliega a partir de la gestión estratégica, que a su vez conlleva a una planeación estratégica que cuenta con un nivel estratégico, uno táctico y otro operativo. Por su parte, el aseguramiento de la calidad se sitúa sobre la base de la mejora continua, así como de la evaluación interna y externa a través de sus respectivas políticas y modelos.

De esta manera, la autora presenta un examen que va desde el nivel macro con la sistematización de teorías clásicas y actuales a nivel mundial sobre los temas tratados, hasta un nivel micro en el que describe la realidad observada y vivida por todos los actores involucrados en la comunidad universitaria. Los aportes de la autora al texto también son construidos a partir de su propia experiencia con más de 20 años de experiencia en la actividad educativa, lo cual le permite reconstruir aspectos importantes de la gestión institucional a la luz del escenario universitario contemporáneo.

El libro se compone de 4 capítulos que persiguen una secuencia lógica y se desarrollan a partir de subtemas que van de lo general a lo particular. El capítulo 1 se refiere a la descripción del escenario universitario desde una visión global hasta las particularidades correspondientes a la comunidad universitaria y las acciones de gestión en la UMET. El capítulo 2 aborda la gestión universitaria por procesos, con énfasis en la gestión estratégica, el mapa de procesos, las funciones sustantivas de la educación superior y el marco regulatorio universitario. El capítulo 3 se dedica a la calidad y su respectivo aseguramiento. Se enfatiza en las características y particularidades de los modelos de evaluación externa e interna. Por su parte, el capítulo 4 se centra en la gestión de las condiciones institucionales con la descripción de los procesos de Secretaría General Técnica y Procuraduría, la gestión del talento humano, del bienestar universitario, de las tecnologías de la información, de comunicación, la administrativa financiera y la planificación institucional y de la calidad.

En definitiva, la obra “La función directiva orientada al cambio en la Educación Superior”, es un producto de la gestión por procesos en la Universidad Metropolitana del Ecuador. que expresa la dinámica en que se desarrolla la eficacia educativa, como resultado de la investigación durante varios años, en la relación de los procesos que se desarrollan en ella. En este sentido, se ha reunido información que responde a los resultados alcanzados por la universidad y su relación con los referentes internacionales en torno al tema. Sus aportes se materializan en la conjunción de los análisis de elementos teóricos y prácticos de la gestión institucional, a nivel estratégico, táctico y operativo, articulados a un modelo educativo y pedagógico.

Adalia Lisett Rojas Valladares, PhD.

CAPÍTULO I.

El escenario universitario



En este capítulo se sistematizan algunos conceptos seleccionados de la literatura especializada por su relación con la gestión universitaria, enfatizando en el desarrollo de la enseñanza superior en el Ecuador y los elementos que caracterizan las universidades de mayor posicionamiento desde una perspectiva global, que faciliten la comprensión de los ejecutivos y directivos acerca de la necesidad de cumplir las respectivas funciones sustantivas basadas la construcción conceptual y metodológica del modelo educativo y pedagógico, en la búsqueda de la calidad en la Educación Superior.

Los temas tratados permiten explicar las particularidades de la función directiva en el ámbito universitario con una visión holística de la enseñanza de nivel superior y la gestión universitaria, particularizando en la interrelación entre estrategia, calidad y entorno jurídico externo e interno de la Universidad, a los efectos de

aportar elementos de juicio, consideraciones críticas e ideas que les permita actuar desde sus funciones en el desarrollo estratégico, el desarrollo de la calidad y una oferta académica y de servicios a la comunidad cada vez más pertinente y competitiva, de acuerdo con la misión y visión estratégicas.

1.1. Consideraciones acerca del escenario universitario

En septiembre de 2015, la comunidad internacional adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, una serie de objetivos globales diseñados para poner fin a la pobreza, proteger el medio ambiente y garantizar la prosperidad y el bienestar de todas las personas. Estos objetivos, conocidos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), representan un compromiso universal hacia una colaboración internacional integral. Los ODS abordan aspectos clave desde las perspectivas ambiental, económica y social, con el objetivo de promover un futuro de prosperidad y bienestar para todos.

Según lo establecido en la Agenda 2030, la comunidad internacional tiene una gran responsabilidad directa en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sin embargo, es crucial destacar que las instituciones de educación superior también pueden desempeñar un papel importante en la implementación de estos objetivos como parte de su responsabilidad social (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

En este sentido, el entorno universitario tiene como objetivo principal, a través de sus funciones esenciales, difundir y promover principios y valores que se materializan mediante la gestión universitaria. La universidad posee la responsabilidad de satisfacer las demandas y necesidades de la sociedad, en consonancia con los procesos de enseñanza, investigación

y vinculación con la comunidad, ya que es en este ámbito donde se generan conocimientos. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2000), las Instituciones de Educación Superior (IES) deben fomentar discusiones y acuerdos que den sustento a la agenda social y puedan influir en la política, reconociendo así la importancia de las universidades como agentes de desarrollo.

El “escenario universitario” se refiere al entorno o contexto en el cual se desenvuelven las actividades académicas, administrativas y sociales de una institución de educación superior. Este término engloba todos los elementos físicos, humanos, culturales y organizacionales que caracterizan a una universidad en particular. Esto incluye los edificios y campus universitarios, el cuerpo docente y estudiantil, los programas académicos, la infraestructura tecnológica, las políticas y normativas institucionales, así como también las relaciones con la comunidad local e internacional.

El escenario universitario no solo se limita a la estructura física de la institución, sino que también abarca aspectos más amplios como la misión y visión de la universidad, su enfoque educativo, su compromiso con la investigación y la innovación, su relación con el entorno socioeconómico y cultural, y su contribución al desarrollo social y económico. Constituye el marco en el cual se lleva a cabo la vida universitaria y se desarrollan las actividades que tienen impacto en la formación de individuos, la generación de conocimiento y el progreso de la sociedad.

El escenario actual de la educación superior está marcado por una serie de tendencias y desafíos que están transformando profundamente este ámbito. Aquí hay algunas características fundamentales del panorama actual de la educación superior:

Digitalización y aprendizaje en línea: La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de la educación en línea. Muchas instituciones han tenido que migrar rápidamente a plataformas virtuales para garantizar la continuidad de la enseñanza. Esto ha llevado a un aumento en la oferta de cursos en línea, programas de grado completos y enfoques de aprendizaje combinado (blended learning).

Flexibilidad y personalización: Los estudiantes buscan cada vez más opciones educativas que se adapten a sus necesidades y horarios. Las instituciones están respondiendo con programas más flexibles, créditos transferibles y opciones de aprendizaje a lo largo de toda la vida (lifelong learning).

Enfoque en habilidades del siglo XXI: Existe una mayor atención en el desarrollo de habilidades blandas (soft skills) como la comunicación, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la colaboración. Las instituciones están integrando estas habilidades en sus programas académicos para preparar a los estudiantes para un mundo laboral en constante cambio.

Internacionalización: La globalización ha llevado a un aumento en la movilidad estudiantil y a una mayor colaboración entre instituciones de diferentes países. Los programas de intercambio, las alianzas internacionales y la diversidad cultural en el campus son aspectos cada vez más importantes en la educación superior.

Tecnología emergente: El uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, la realidad virtual y aumentada, y la analítica de datos está transformando la forma en que se enseña y se aprende en la educación superior. Estas herramientas pueden mejorar la experiencia del estudiante, personalizar el aprendizaje y proporcionar información valiosa para mejorar la enseñanza.

Acceso y equidad: A pesar de los avances, persisten desafíos en cuanto al acceso a la educación superior, especialmente para grupos subrepresentados como minorías étnicas, personas de bajos ingresos y estudiantes con discapacidades. Las instituciones están trabajando para abordar estas disparidades y garantizar que todos los estudiantes tengan igualdad de oportunidades.

En la concepción de la educación superior, la universidad se concibe como un escenario realmente complejo en el que interactúan gran cantidad de variables. Se caracteriza por ser un espacio de toma de decisiones formativas, en que se identifican cuatro grandes ejes: el propio marco institucional, los materiales del currículo, los profesores y los estudiantes.

La velocidad a la que cambia la sociedad se refleja en el ámbito educativo. Los métodos de enseñanza y aprendizaje evolucionan, a partir de las nuevas tendencias emergentes con relación a los métodos más clásicos. En los últimos tres años en la educación superior las TIC han tenido una expansión sorprendente en el proceso de enseñanza aprendizaje y trae consigo modelar métodos para adaptarse a los cambios, en que se ofrecen nuevos entornos de aprendizaje que permiten el desarrollo de actividades con estos fines. Este escenario implica que las instituciones de educación superior (IES) deben ser capaces de adaptar su modelo e infraestructura educativa para incorporar este formato diferente a su oferta educativa.

Según Purizaca y Jolay (2022), los principales retos de la educación superior en los dos últimos años han estado relacionados con:

1. El cambio que ha tenido que afrontar el docente de una metodología tradicional de enseñanza presencial, al uso de metodologías virtuales, que permitan de igual

manera tener el impacto educativo, y cumplan con el objetivo establecido dentro de la malla curricular del sistema educacional.

2. Implementación de nuevas metodologías en el proceso de enseñanza; ya que los recursos usualmente físicos, han sido utilizados para impartir el conocimiento en entornos netamente digitales.
3. La implementación de metodologías de enseñanza virtual corresponde a un desafío que tuvo que afrontar el docente dispuesto a mantenerse en el ámbito laboral.

Desde esta perspectiva, los organismos internacionales muestran preocupación por el futuro de la educación superior y toman como hilo conductor identificar las transformaciones que necesitan hacer dichas instituciones para responder adecuadamente a los retos y desafíos de la sociedad contemporánea.

En una consulta pública realizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021), referente al futuro de la educación superior, identifican cuatro caminos hacia el futuro desde una visión que contribuya a un mejor futuro en la planificación de los próximos treinta años, estos son:

Calidad de vida. En este aspecto se aborda la idea de la preocupación por ofrecer oportunidades a todos, lo cual implica la ampliación y asequibilidad en el acceso a la educación superior. Por otra parte, se alude a considerar lo que se enseña en la universidad y la manera en que se enseña, que debe ajustarse a las necesidades de los estudiantes.

Cambio social. Se plantea como elemento medular, el compromiso de la universidad en la enseñanza y en la investigación, en que sus funciones básicas respondan a las necesidades de la sociedad y la comunidad.

Cuidado del medio ambiente. En este punto es importante la sostenibilidad como centro del accionar universitario desde una orientación global y local. La educación superior debe ocupar un lugar central en todas sus actividades, adoptando un enfoque que abarque tanto aspectos globales como locales, y enfrentando diversos desafíos relacionados con el medio ambiente, el clima y otros problemas mundiales.

Desarrollo de la tecnología. Cada vez más la educación superior se enfrenta a una realidad digitalizada, por tanto, las funciones sustantivas desempeñan un papel significativo en el proceso de desarrollo y la difusión de los nuevos avances tecnológicos, desde la investigación e innovación sobre su utilización y los impactos que se generan.

Con relación a la universidad en el futuro, según López Segrera (2023),

Habrà que aprender a emprender: a preparar proyectos; a trabajar en equipo con alumnos y profesores; a conectarse a las redes de es a nivel mundial y regional en forma interactiva; a perfeccionar el conocimiento de idiomas como el inglés, el chino, el ruso, el francés, el árabe, el portugués y el swahili, entre otros; a tener un absoluto dominio de los aportes tecnológicos propios de la inteligencia artificial y de la revolución digital (big data, software, ciberseguridad, video juegos, 3D) y de las tics en sus versiones más avanzadas. en resumen, será clave aprender habilidades genéricas más allá de lo específico disciplinario: el aprendizaje y actualización permanente es imprescindible en la sociedad del conocimiento (p.52).

Como elemento medular en el actual escenario universitario es importante considerar la vertiginosa incorporación de las TIC en el campo educativo en función del proceso de enseñanza aprendizaje, la irrupción del componente online cambia el discurso de la educación superior, que ya no es específica

de un lugar (Learning is everywhere), cuya impartición está separada de las limitaciones de espacio y tiempo, teniendo en cuenta que existen experiencias de aprendizaje tanto dentro como fuera de las aulas; porque los recursos de aprendizaje están disponibles en línea. Esto conduce a cambios radicales en todos los ámbitos del mundo educativo, en los sistemas pedagógicos, en las funciones de los docentes, en la estructura y organización de la universidad. En este ámbito es necesario considerar que, requiere según Barrientos et al. (2021), que no solo se quede en un nivel de infraestructura y equipamiento tecnológico, sino que además se pueda avanzar hacia un uso educativo como una herramienta, donde se pueda apostar por una integración crítica, en la cual se defina el qué, por qué y para qué de su incorporación y aprovechamiento (Barrientos et al., 2021).

Que no solo se quede en un nivel de infraestructura y equipamiento tecnológico, sino que además se pueda avanzar hacia un uso educativo como una herramienta, donde se pueda apostar por una integración crítica, en la cual se defina el qué, por qué y para qué de su incorporación y aprovechamiento (Barrientos et al., 2021).

Desde esta perspectiva la universidad deviene en una organización donde es importante “aprender” y “desaprender”, lo cual resulta una condición básica en el proceso de mejora, considerando que para avanzar hacia fases superiores de desarrollo es preciso deshacerse de otros lastres, “deconstruir” la situación vigente, sus significados, sus prácticas. En este sentido se puntualiza a la *“doble dirección en la que la universidad debe avanzar: adaptarse a las nuevas demandas, a la vez que es capaz de generar ella misma líneas de actuación nuevas”*.

Esta concepción de desaprender y aprender ha sido abordada por diferentes autores (Bellón, 2012; Martínez, 2012; Vallaes,

2022), que marcan una tendencia hacia la necesidad de repensar el ámbito educativo en función de las exigencias y demandas sociales. En este sentido Bellón (2012), enfatiza en esta concepción cuando apunta que *“hay que desaprender y eliminar de nuestro cerebro lo que ya no nos sirve y empezar a explorar en el inconsciente con una mirada clara, inquisitiva, transparente y empezar de nuevo a aprender”* (p.257).

Por su parte Martínez et al. (2012), refiere que *“ciertamente lo que pretende la formación por competencias es que las personas desarrollen capacidades amplias, que les permitan aprender y desaprender a lo largo de su vida, sabiendo adaptarse a situaciones cambiantes”* (p.329).

Más reciente Vallaey y Álvarez (2022), enfatizan que desaprender y aprender, es *“una ampliación de la mirada hacia los efectos colaterales globales de las rutinas locales de la organización, una imaginación creativa para innovar desde el imperativo categórico de disminuir los impactos negativos y maximizar los impactos positivos”* (p.116).

Es un hecho que resulta necesario interiorizar que los procesos en la universidad se deben ajustar al desarrollo social y cultural, que permiten ascender, dejar de hacer las cosas de la misma manera, descubrir que existen otros caminos que nos permiten llegar al mismo lugar, según los cambios del contexto.

En la primera Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el año 1998, se proclama encontrar respuestas a los desafíos que enfrenta la Educación Superior, para abordarlos de manera pertinente. Por otra parte, en la Segunda Conferencia desarrollada en el año 2009, se promulga que la universidad y sus procesos, constituyen un bien público que debe contribuir a la construcción de una sociedad del conocimiento con enfoque de diversidad e inclusiva, que fomente los procesos de investigación, la innovación y la creatividad.

En esta perspectiva se enfatiza que la calidad y el valor agregado del trabajo en las universidades se enfocan hacia justificar su pertinencia y sobre todo dirigidas hacia qué y cómo se enseña; qué investigan y para quién, que se orienta a la formación de un profesional preparado para contribuir de manera significativa a los planes de desarrollo nacionales y regionales.

En mayo de 2022, se realiza Tercera Conferencia Mundial de la Educación Superior con el tema: reformulando ideas y prácticas en la educación superior para asegurar un desarrollo sustentable del planeta y de la humanidad, al que se agrega la importante formulación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con su objetivo explícito de “no dejar a nadie atrás” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2022).

Dentro de este marco, las universidades constituyen el espacio para impulsar la docencia, investigación, el desarrollo tecnológico y las capacidades de innovación en función del beneficio social. En esta perspectiva en la Universidad Metropolitana (UMET), para el aseguramiento de la calidad, la integración de las funciones sustantivas deviene en un papel fundamental, por su carácter estratégico, a partir de que esta se implique en la búsqueda de respuestas y soluciones que se establecen desde la ciencia a las diferentes problemáticas que emana del contexto social, según los dominios académicos universitarios.

Es importante considerar las ideas Barrientos et al. (2021), como elemento medular en el actual escenario universitario en función del proceso de enseñanza aprendizaje, es necesario considerar que la vertiginosa incorporación de las TIC en el campo educativo, exige que se tenga en cuenta un nivel de infraestructura y equipamiento tecnológico, enfatiza el autor pero que *“además se pueda avanzar hacia un uso educativo*

como una herramienta, para apostar por una integración crítica, en la cual se defina el qué, por qué y para qué” de su incorporación y aprovechamiento” (p.5).

Desde esta perspectiva la universidad posee un importante reto en cuanto a repensar sus objetivos, metodologías y organización del proceso educativo. En que han estado condicionada en dos escenarios diferentes: por una parte la adaptación tecnológica a partir del cambio educativo que generó la pandemia provocada por la Covid-19 lo cual implicó cierta flexibilidad curricular y de otra parte comprender que la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje con el uso de las TIC es “aquí y ahora” y en este sentido demanda de la preparación del profesorado hacia la transformación de sus prácticas educativas de una enseñanza centrada en el docente hacia una enseñanza centrada en el estudiante, a partir de sus necesidades de conocimiento.

Es así que se requiere un *“tránsito desde la lógica presencial a una lógica virtual interactiva y motivadora que requiere cambios en los docentes, en los estudiantes, y en la comunidad educativa en su conjunto, para que las TIC puedan ser incorporadas”* (Barrientos et al., 2021, p.8). Esta consideración exige de la concepción de propiciar enfoques metodológicos novedosos desde un aprendizaje colaborativo y dejando atrás enfoques tradicionales.

1.2. La Institución de la Educación Superior en su entorno

El proyecto que dio origen al sistema educativo del Ecuador actual, se implementó desde el 2004 y, en este se introdujeron mejoras como estabilidad e inclusión educativa, educación intercultural y acceso gratuito; que constituyen importantes pasos de avance, pero no se puede afirmar que estas mejoras, igualan o superan los planteamientos teóricos del

sistema educativo mundial, en cuanto a derechos, formación de competencias y condiciones laborales que conforman el clima escolar donde se desenvuelven los docentes en los centros educativos en el Ecuador, especialmente las entidades a cargo de la enseñanza superior.

A partir de la promulgación de la Constitución de 2008 define al Ecuador como un Estado de Derecho, equitativo, inclusivo e igualitario; por mandato constitucional el Estado garantiza a todos los ciudadanos pleno derecho a acceder al sistema educativo, de salud, seguridad, empleo, y otros considerados imprescindibles para que un ser humano pueda subsistir y desarrollarse física y psicológicamente, en autonomía, igualdad y libertad.

La constitución es la base del marco jurídico, la estructura y otros fundamentos del actual sistema educativo de Ecuador, que ha sido el resultado de la evolución de complejos procesos históricos y sociales de la nación. Aunque como toda obra humana, este sistema no es perfecto, sino susceptible a transformaciones y mejoras en relación con las dinámicas políticas, económicas y sociales presentes en lo que va de siglo XXI.

Concebida como un sistema, enseñanza superior del Ecuador en su base está conformado por instituciones de educación superior (IES), como órganos rectores posee: un consejo homónimo, de forma abreviada: CES, y un consejo a cargo de evaluar, acreditar y asegurar la calidad de este nivel educativo, de forma abreviada: CEAACES¹. También integra otros órganos consultivos: como una asamblea, de forma abreviada: ASESEC, así como comités a nivel de territorios encargados de las consultas en materia de planificación; además de una secretaria, que rectorea la política pública

1 Como parte de la reforma de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), en el año 2018, fue reestructurado y pasa a nombrarse como Consejo de Aseguramiento de la Calidad (CACES).

y funge de coordinadora entre los centros de altos estudios y el ejecutivo, de forma abreviada: SENESCYT. Todas estas instituciones conforman un sistema complejo que debe articularse con el resto de los niveles de educación, así como con organizaciones del sector productivo y social, además de otros actores vinculados a la producción científica y la generación de tecnologías e innovaciones.

En la Figura 1.1 se muestra el esquema de actores que conforman este sistema.



Figura 1.1. Esquema del sistema de enseñanza de nivel superior.

Los centros de altos estudios de forma abreviada: IES, de carácter público o privado, son: las universidades, escuelas politécnicas; los institutos de estudios superiores en materias técnicas, tecnológicas y/o pedagógicas, así como

los conservatorios artísticos y musicales de nivel superior, reconocidos por la ley y las entidades públicas relacionadas con el funcionamiento de este tipo de enseñanza en el país.

En su carácter de IES, las universidades devienen actor importante integrado a su entorno social, donde trabaja con diversos grupos económicos, políticos, productivos y socioculturales en formar los profesionales que necesita el país y la colectividad, así como en investigaciones conjuntas para plantear respuestas a las distintas necesidades y desafíos concretos que existen en su contexto local. De esta forma, la universidad se presenta como una institución innovadora y actualizada en investigación y desarrollo, dirigida hacia la comunidad en general, en lugar de ser percibida como una entidad aislada e independiente.

A escala social, las universidades son vistas como organizaciones de naturaleza especial, reconocidas por sus experiencias pedagógicas, axiológicas y culturales, además por su compromiso con la educación de profesionales, provistos con valores éticos y comprometidos con la comunidad que los rodeas; en resumen, las universidades inculcan en los graduados el pleno ejercicio profesional y axiológico dentro de la comunidad.

A nivel mundial, se están sintiendo transformaciones a un ritmo acelerado, gran parte de los cambios se imponen a las organizaciones por acontecimientos fuera de su control como la crisis ecológica, la crisis económica global, la crisis política y las crisis socio-humanitarias, coincidentes con avances tecnológicos (Tabla 1.1), que en muchos casos vuelven obsoletos los modelos de gestión de algunas organizaciones, entre ellas las IES.

Tabla 1.1. Tecnologías disruptivas que impulsarán profundas transformaciones sociotécnicas.

Área	
TICS	Internet de las cosas
	Cloud computing
	Artefactos portátiles
	Computación cuántica
Nanomateriales avanzados	Grafeno
	Nanomateriales para electrodos de baterías
Robótica avanzada	Nueva generación de Robots industriales
Medicina	Próxima generación de secuenciación genómica
Transporte	Vehículos eléctricos
	Vehículos autoasistidos
Almacenamiento avanzado de energía	Baterías de ion oxígeno
	Sistemas domésticos de almacenamiento de ion-Li

Fuente: Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriano (2016).

En la actualidad los centros de altos estudios, además de los retos planteados a escala local, territorial y nacional, asumen el compromiso de cumplir los objetivos para alcanzar un desarrollo económico, ambiental y social sostenible planteados por la Organización de las Naciones Unidas en su Agenda 2030 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2019).

Para responder a los incesantes cambios y mantener la vitalidad de los modelos de gestión universitaria, la secretaria, que rectorea la política pública y coordina los centro de altos estudios y el ejecutivo, de forma abreviada: SENESCYT; en colaboración con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), ha implementado la Agenda 2035, que “busca definir a través de mecanismos participativos las políticas institucionales a implementarse en los próximos años, de cara a fortalecer el sistema en todas sus dimensiones y con la participación

de todos los actores”. Este documento, “se constituye en un insumo para el debate sobre el futuro” de este nivel educativo en Ecuador (Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriano, 2016).

El proceso de discusiones previo a la Agenda 2035, reafirma el contenido de la Constitución actual; por tanto, ratifica que la educación universitaria es un derecho y un bien social gratuito. Reafirma la norma constitucional que esta actividad es de máxima prioridad del Estado y de la inversión gubernamental y además ratifica sus composición sistémica regida por principios tales como: autonomía, cogobierno, igualdad, calidad, pertinencia, integralidad, y la autodeterminación para producir ideas y conocimientos que, sin desconocer la diversidad de culturas y saberes nacionales, aporte al acervo del conocimiento y la cultura universal y a la construcción de la ciencia y la tecnología a escala global (Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriano, 2016).

En los diálogos y debates previos a la formulación de políticas públicas en este nivel de educación, participaron diversos actores de la sociedad, quienes dieron lugar a acuerdos suscritos entre dichos actores, que tomaron en consideración la urgencia de construir políticas públicas en el largo plazo y formular objetivos y metas nacionales para el año 2035, sobre la base de los siguientes elementos:

1. Visión estratégica hacia el futuro.
2. Voluntad política y compromiso de los diversos actores de la sociedad, ecuatoriana.
3. Implementación de acciones periódicas y coordinadas de monitoreo, control y evaluación, a fin de obtener informaciones oportunas para la toma de decisiones.

Según documento de la Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriano (2016), relacionado con la descripción de

los asuntos clave a tomar en cuenta a la hora de formular las políticas públicas; los diversos actores de la sociedad deben trabajar articuladamente para alcanzar los objetivos siguientes:

- Garantizar procesos de equidad e inclusión para ingresar, permanecer, transitar y egresar de los centros de altos estudios, por lo que ningún ciudadano sea postergado por causa de su posición económica o social, raza, cultura, preferencia política, sexo, orientación sexual o discapacidad.
- Estimular a los centros de altos estudios a que trabajen según los más elevados estándares de calidad, sin importar sus características y tipo de formación.
- Asegurar una gobernanza universitaria, informada en los principios de: cogobierno y autonomía solidaria, la libertad de cátedra y la trasmisión de conocimientos diversos como las culturas y saberes nacionales y desde esta perspectiva realicen aportes universales y coadyuven a la construcción de la ciencia y la tecnología a escala mundial.
- Ejercitar una gestión institucional en conformidad con la Constitución y el marco jurídico establecido.
- Fomentar la creación y sostenibilidad de polos de desarrollo en diversas regiones del país, para potenciar la ciencia, el rol de la academia y/o la productividad, bajo el principio de complementariedad.
- Asegurar que las políticas públicas, estrategias, programas, planes y proyectos sean económica y financieramente sostenibles.
- Asegurar que la concesión de recursos económicos y financieros para los centros de altos estudios y otras entidades públicas dedicadas a las actividades científicas, investigativas e innovadoras sea bastante y se distribuya a través de mecanismos confiables y transparentes.

Según la Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriano (2016), en el documento anteriormente citado, la Agenda 2035 afronta “el reto que representan los incesantes cambios y mantener la vitalidad de los modelos de gestión universitaria”, y define diez asuntos claves que alinean principios y las funciones de la enseñanza superior; con la Constitución (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008), y la vigente ley que regula orgánicamente este nivel de educación, de forma abreviada LOES (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018). Los diez asuntos claves, se mencionan a continuación:

- Matrícula, continuación y egreso en los niveles de formación.
- Oferta profesional y académica de calidad, relevante y pertinente.
- Investigación, desarrollo e innovación.
- Desarrollo local, territorial y nacional del sistema.
- Integralidad del sistema.
- Bienestar de la colectividad universitaria y equidad.
- Garantía de calidad.
- Internacionalización.
- Autonomía y gobernanza.
- Sostenibilidad financiera del sistema.

Continuando el análisis de la Agenda 2035, los retos que se erigen ante la enseñanza superior ecuatoriana implican la necesidad de trabajar estos asuntos claves en un escenario deseable para las IES en un horizonte a mediano plazo, sin perjuicio del horizonte estratégico a largo plazo.

Retomando el documento de la Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriano (2016), relacionado con la

descripción de los asuntos clave a tomar en cuenta a la hora de formular las políticas públicas; el escenario deseable para las IES a mediano plazo se propone articular los diez asuntos clave para alcanzar mayor pertinencia y excelencia en la formación integral de los ciudadanos y generar conocimientos que favorezcan la transformación socio productiva del país y la solución a los enormes problemas socioambientales, enfocados en lograr el Buen Vivir en al año 2035. En la Tabla 1.2, se muestran los objetivos y metas, propuestos por cada asunto clave identificado en la Agenda al 2035.

Tabla 1.2. Objetivos y metas propuestos por la Agenda al 2035.

Asunto clave	Objetivos	Metas
1: Acceso, permanencia y titulación	Asegurar la universalización de la educación superior con igualdad de oportunidades, así como la permanencia y titulación, garantizando la gratuidad de la educación superior pública	Lograr un índice bruto de matrícula del 70%.
		Lograr la extensión de la enseñanza universitaria a las personas pertenecientes a sectores de la población tradicionalmente excluidos.
		Alcanzar el 50% de la matrícula de mujeres en carreras y programas relacionadas con las ciencias y las ingenierías.
		Acrecentar el porcentaje de matriculados en la enseñanza universitaria pública del 64% al 80%.
		Que al menos en las Universidades y Escuelas Politécnicas (U y EP), se alcance un índice de retención inicial del 90%.
		Alcanzar un índice de eficiencia terminal (índice de titulación) en la enseñanza universitaria del 60%.

2: Oferta profesional y académica	Diversificar y ampliar la oferta profesional y académica en las instituciones de educación superior, en todas las modalidades y niveles en el marco de procesos de pertinencia e innovación educativa.	Aumentar el porcentaje de la matrícula pertinente en la enseñanza universitaria al 70%.
		Acrecentar el porcentaje de la matrícula en el nivel técnico y tecnológico al 20%, en referencia a la matrícula total en enseñanza universitaria.
		Acrecentar el porcentaje de la matrícula de maestría y doctorado al 25%, en comparación con la matrícula total en enseñanza universitaria
3: Investigación, desarrollo e innovación	Desarrollar tecnología, generar conocimiento e innovar democratizando su acceso, uso y aprovechamiento.	Aumentar el gasto en investigación y desarrollo proporcional del PIB, en comparación promedio de gastos similares de los países de la OCDE.
		Acrecentar la generación de ciencias hasta lograr el promedio de América Latina.
4: Desarrollo regional	Consolidar en los territorios del país el Sistema de Educación Superior, en los distintos niveles, con calidad, integralidad, pertinencia y capacidad de vinculación social.	Descongestionar en 15 puntos, la oferta académica técnica, tecnológica, de III y IV niveles.
		Constituir comités territoriales consultivos de planificación de la enseñanza universitaria, ciencias, tecnologías, innovaciones y conocimientos tradicionales a fin de confeccionar las agendas a escala regional.
	Profundizar la recuperación, revalorización y protección de los conocimientos de nuestras nacionalidades y pueblos, en el marco del respeto a la diversidad y el diálogo de saberes.	Crear el Programa Nacional de Diálogo de Saberes entre las ciencias y otras formas de generación de conocimientos que aporten a la edificación de un Estado Plurinacional e inter-cultural.

5: Integralidad	Articular los distintos niveles de aprendizaje para garantizar una educación pertinente y de calidad a lo largo de toda la vida, que permita desarrollar las capacidades humanas individuales y colectivas para alcanzar el Buen Vivir.	Alcanzar el 25% de títulos nacionales de IV nivel, respecto al total.
6: Bienestar de la colectividad universitaria y equidad	Fortalecer el bienestar de la comunidad universitaria desde un enfoque integral de calidad de vida en toda la enseñanza universitaria	Multiplicar por tres la cantidad de becas “Eloy Alfaro” e incluir la formación de IV nivel.
7: Garantía de calidad	Consolidar la cultura de calidad en la enseñanza universitaria con pertinencia, equidad y relevancia, de manera que todas las instituciones alcancen la excelencia.	El 100% de docentes en las U y EP tengan el título de master o doctor.
		El 80% de docentes en las U y EP estén dedicados a tiempo completo.
		El 100% institutos técnicos y tecnológicos logren la acreditación según los procedimientos establecidos.

8: Internacionalización		Que en los tratados internacionales se convenien clausulas sobre propiedad intelectual, acceso a medios genéticos y aprobación de usar conocimientos ancestrales y otras antes de conceder la correspondiente. Además de incluir mecanismos de solución de controversias.
		Establecer dispositivos de coordinación entre centros educacionales similares con los países del sur global.
		Obtener cooperación internacional sostenida y sostenible para becas de posgrado, especialmente en los países del sur global.
		Establecer un programa regional para fomentar las investigaciones e innovaciones.
		Trabajar por que un mínimo de tres universidades ecuatorianas, se coloquen entre las cien primeras a nivel mundial.

o: Autonomía y gobernanza	Potenciar el ejercicio pleno y responsable de la autonomía de los centros de enseñanza superior para el cumplimiento de su función pública y social. Garantizar el cogobierno como principio que acompaña al principio de autonomía solidaria y ejercicio de la gobernanza de los centros de enseñanza superior	Que el 100% de los centros de enseñanza superior se gestionen a través del cogobierno.
	Garantizar el cogobierno como principio consustancial de la autonomía responsable y ejercicio de la gobernanza de los centros de enseñanza superior	<p>Que el 50% de los cargos de dirección en los centros de enseñanza superior sean ocupados por mujeres, con igualdad de condiciones y de salarios, en relación con los hombres.</p> <p>Que funcione un ente externo, público, independiente y especializado en auditoría financiera, para garantizar el carácter no lucrativo de los centros de enseñanza superior</p> <p>Promover que el 100% de los centros de enseñanza superior reinvierten sus excedentes en el fortalecimiento de este nivel de enseñanza.</p> <p>Garantizar que se cumpla el principio de igualdad a través de mecanismos transparentes para cobrar aranceles y matrículas de estudios de posgrado y en centros particulares de enseñanza superior.</p>

Fuente: Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriano (2016).

La Agenda 2035 se articula con el marco programático de instrumentos de planificación estratégica a nivel global regional (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2019), además de otros planes estratégicos de nivel nacional, entre los que se mencionan: los Objetivos de Desarrollo Sostenible; el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida; el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025-Plan de Creación de Oportunidades; la Agenda 2040-Inventar el futuro un compromiso existencial; el Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior 2022-2026, entre otros (Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriano, 2020).

Generalmente los inicios de las ideas acerca de los *rankings* globales de universidades se datan en el año 1999, cuando se reúnen miembros de la Unión Europea y emiten la Declaración de Bolonia, que da inicio a la creación del Espacio Europeo para la Educación Superior (EEES), que esencialmente plantea la convergencia de normas y objetivos comunes (equiparación de estudios, calificación de los estudiantes y convergencia), para la gestión de la enseñanza de nivel superior, regida por los principios de: calidad, movimiento, diversidad, competitividad y orientación (Salmi, 2009).

El mismo autor apunta que a la declaración inicial siguieron otras como: la de Praga en el año 2001, Berlín en el año 2003, el Comunicado de Bergen en el año 2005 y la Conferencia de Londres en el año 2007, que consolidaron progresivamente la implantación del EEES en el año 2010.

Al respecto, en Martínez (2013), se comenta que partir del 2010, se han generado cambios en la gestión de la enseñanza superior nacional e internacional (en las titulaciones, la implantación de los créditos, la constitución de organismos relacionados con la calidad, las reformas curriculares, etc.), que pueden ser resumidos en tres ámbitos fundamentales:

- **Transformación estructural:** se organiza en tres ciclos: grado (primer nivel de formación básica y general), maestría (segundo nivel de formación especializada) y doctorado (tercer nivel de formación especializada).
- **Ordenamiento de las enseñanzas:** se implanta un nuevo marco de titulaciones y se estandariza el catálogo de titulaciones en la región, se crea el sistema de créditos y el suplemento al título (que incluye información adicional sobre los estudios realizados, las competencias obtenidas y las competencias en idioma extranjero). Todo ello influye favorablemente en la movilidad internacional de los graduados.
- **Calidad universitaria:** se acentúa en el concepto de calidad bajo el principio de mejoramiento continuo para lo que se construyen mecanismos de acreditación como medio de certificar la calidad de la gestión educativa.

Como parte del aseguramiento de la calidad, surgen diversos organismos y agencias encargadas de certificar la calidad de centros de enseñanza superior, medida especialmente por los resultados de sus instituciones. Paralelamente, ha ido en aumento el interés de comparar el desempeño de las universidades, tanto a nivel nacional como internacional, lo que ha propiciado el auge de *rankings* como elementos de comparación de la calidad de la enseñanza entre universidades, países, regiones e incluso a escala global (Martínez, 2013).

Estos *rankings* son oficialmente conocidos como Clasificaciones Académicas de las Universidades que esencialmente constituyen listas ordenadas para clasificar centros de enseñanza superior y de investigación con el objetivo de socializar la calidad relativa de la gestión de tales instituciones. Las listas pueden ser de dos tipos: globales (toman en cuenta dos o más criterios) o específicas (toman en cuenta una sola categoría y se usan para valorar aspectos

únicos en los que las instituciones pueden destacarse). Para ello, como criterio objetivo pueden utilizar una metodología de corte bibliométrico o criterios subjetivos basados en sondeos de opinión (Salmi, 2009).

Como ejemplos de *rankings* internacionales se mencionan: el *World University Ranking*, que lleva a cabo el *Times Higher Education Supplement*; el *Academic Ranking of World Universities*, auspiciado por la Universidad Jiao Tong de Shanghai; la Clasificación Webométrica del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de España; el *University Ranking by Academic Performance* (URAP) emitido por la Universidad Técnica del Medio Oriente, con sede en Turquía, entre otros (Martínez, 2013).

Para obtener la clasificación académica de las universidades, se procesa la información disponible y formulan sus propias listas de criterios y subcriterios ordenados de forma comparativa en relación a un conjunto de indicadores preestablecidos, aunque con independencia a tales especificidades, se pueden deducir algunos de los elementos que caracterizan las universidades de mayor posicionamiento según las miradas y modelos de carácter global, entre ellos:

- **Criterios objetivos de corte bibliométrico:**

- Cantidad de publicaciones en revistas mediadas e indexadas en editoriales y sitios de circulación internacional.
- Número de citas y referencias a los trabajos publicados por sus académicos.
- Cantidad de publicaciones en medios reconocidos por su impacto o rigurosidad.
- Número de ex-alumnos galardonados con premios internacionalmente reconocidos.

- Número de académicos galardonados con premios internacionales reconocidos.
- Cantidad y volumen de producción de contenidos de tipo académico en internet.
- **Criterios objetivos no bibliométricos:**
 - Cantidad de estudiantes matriculados.
 - Relación entre estudiantes graduados/estudiantes matriculados.
 - Cantidad de académicos con grado de doctores.
 - Número y tipo de cursos impartidos.
 - Cantidad de posgrados registrados en padrones de calidad.
 - Número de títulos clasificados por ISBN en las bibliotecas.
 - Cantidad de suscripciones a revistas clasificadas por ISSN.

Del trabajo de Saiz & Jácome (2022), se puede inferir que las universidades más prestigiosas se caracterizan por reunir una alta concentración y atracción de talento, abundantes recursos, financiación y una gobernanza ágil y profesional.

A tono con estas características, en el contexto ecuatoriano la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) en su Agenda 2035, ha identificado diez asuntos o factores clave que fundamentan los principios y las funciones de todos los componentes de la enseñanza superior (Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriano, 2016, 2020), de cara a las proyecciones de la Agenda 2040. Entre estos se mencionan:

- Matricula, estabilidad y egresados.
- Oferta profesional y académica de calidad, relevante y pertinente.
- Investigación, desarrollo e innovación.
- Desarrollo local, territorial y nacional.
- Integralidad.
- Bienestar de la colectividad universitaria y equidad.
- Garantía de calidad.
- Internacionalización.
- Autonomía universitaria y gobernanza colectiva.
- Sostenibilidad financiera

Conforme a Espinoza (2021), en el Ecuador, la función de acreditación está encomendada al Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), el cual en el período 2019 – 2020, otorgó a la UMET, la evaluación institucional: “*Universidad acreditada*”, por su alto desempeño en los estándares de acreditación de acuerdo al modelo para la evaluación externa, aplicable a las U y EP; basado en cuatro ejes: docencia, investigación, vinculación con la sociedad y condiciones institucionales evaluados a través de los 20 estándares, según se explicará en los Capítulos siguientes.

En correspondencia con la normativa externa e interna, especialmente en el Reglamento del Estatuto Institucional (en lo adelante reglamentación estatutaria) se reconoce que toda la gestión universitaria se basa en procesos; por tanto, la estructura y funcionamiento están diseñadas de forma flexible y dinámica, para poder responder en cada momento a las demandas del desarrollo estratégico de la casa de altos estudios. Esta flexibilidad y dinamismo están presentes su mapa de procesos, en su organigrama general

y otros caracteres de sus estructuras (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

En consecuencia, se identifican los procesos fundamentales de: gestión de dirección estratégica institucional, gestión de procesos sustantivos o agregadores de valor y de gestión de procesos habilitantes, que aportan a las funciones sustantivas: docencia, investigación, vinculación con la sociedad según se explicará en Capítulos posteriores.

También en sintonía con la normativa externa e interna, la gestión procesos se evidencia en instrumentos de planificación como los planes de mejoras, de forma abreviada: PMI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022a), planes estratégicos, de forma abreviada: PEDI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2020), o planes para asegurar la calidad de estos procesos, de forma abreviada: PAC (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021), y lograr la acreditación de sus resultados. En este sentido, el PAC confeccionado para los años del 2021 al 2022, menciona los distintos procesos de evaluación que ha realizado esta casa de altos estudios conjuntamente con investigaciones de pertinencia y el análisis del cumplimiento de los planes correspondientes.

Retomando el trabajo de Espinoza (2021), la autoevaluación alcanzó a todas las dependencias universitarias, en cumplimiento de la normativa vigente, tuvo su inicio el 15 de julio de 2019 y su terminación el 18 de octubre de 2019. Cabe destacar la masiva participación de los miembros de la comunidad universitaria, así como la presencia de pares evaluadores externos y la aprobación final por Resolución del Consejo Académico Superior de esta casa de altos estudios.

El mismo autor expresa que este proceso conllevó a la acreditación de esta casa de altos estudios, que, por su relevancia, fue oficializado por Resolución emitida en octubre de 2020, por el organismo competente (CACES). De acuerdo

al Artículo 2, de dicha Resolución esta acreditación está vigente por un período de cinco años; tema que se explicará con mayor detalle en Capítulos posteriores.

1.3. El modelo Educativo y Pedagógico

Revisados la investigación realizada por Saiz y Jacome (2022), y el plan de desarrollo correspondiente a la enseñanza superior en el periodo del 2022 al 2026, elaborado por el Consejo de Educación Superior del Ecuador (2021), es posible deducir que la sociedad actual necesita modelos² de universidad más creativa que privilegie el cambio de roles de los docentes y los estudiantes en la enseñanza y aprendizaje, así como transformaciones de las metodologías de enseñanza, herramientas didácticas, espacios, etc.

Siguiendo el trabajo de Valencia (2021), existe diversidad de modelos educativos y pedagógicos, que encuentran fundamento en variados constructos teóricos psicológicos, sociológicos, comunicativos y/o gnoseológicos del proceso de enseñanza y aprendizaje. En el ámbito de la Educación Superior ecuatoriana, se hace necesario el análisis de la relación entre modelos educativos y pedagógicos, para reorientar la renovación de los modelos pedagógicos en una gestión universitaria más eficiente, efectiva e innovadora, desde las perspectivas de la inclusividad, la igualdad, la creatividad y la transformación universitaria (Espinoza, 2021).

En Castro (2022), se catalogan modelos educativos y pedagógicos como construcciones sociales como estructuras en torno a la cual se organiza el conocimiento basado en supuestos científicos e ideológicos para tratar de explicar la realidad escolar y orientarla hacia determinados objetivos educativos. Valencia (2021), parece coincidir, y

2 A los efectos del presente texto, se entiende como modelo la representación física o mental de los caracteres de un objeto, fenómeno o acontecimiento, con la intención de analizarlo y comprenderlo.

puntualiza que tales estructuras pueden ser de utilidad como representaciones simbólicas de la realidad educativa, al funcionar como esquemas que permiten visualizar la realidad educativa y el pensamiento.

Sin embargo, el mismo Valencia (2021), dice que es preciso distinguir las siguientes características entre uno y otro:

- **Modelo educativo:**

- Abarca la política educacional, la filosofía y la concepción teórica sobre la educación.
- Se enfoca en unificar los códigos culturales y se concreta en la comunidad de participantes del hecho educativo.

- **Modelo pedagógico:**

- Abarca el contenido de la enseñanza, el desarrollo del estudiante y las características de la práctica docente.
- Se enfoca en lograr aprendizajes y se concreta en el aula.
- Constituye un instrumento de investigación teórica para interpretar, diseñar, ajustar el proceso enseñanza y aprendizaje y reproducirlo producirlo o recrearlo dentro de un contexto histórico, geográfico y cultural determinado.
- Constituye un paradigma que sirve para entender, orientar y dirigir la educación.

En otras palabras, Valencia (2021), define que un modelo educativo se puede entender como una construcción social que refleja las políticas educativas específicas de un entorno sociocultural y económico determinado. Este modelo se basa en la filosofía y la teoría educativa predominante en ese contexto, buscando establecer una unidad en los códigos culturales que se manifiestan en las experiencias cotidianas

de las comunidades. Además, sugiere direcciones para la investigación y establece procedimientos específicos de actuación en el ámbito educativo.

El mismo Valencia (2021), considera que se puede entender un modelo pedagógico como un sistema estructurado que busca establecer vínculos entre los actores fundamentales de la comunidad educativa y el conocimiento científico, con el propósito de preservarlo, generar nuevos conocimientos o reinterpretarlo en un marco histórico, geográfico y cultural específico. En tanto sistema, el modelo pedagógico desempeña las siguientes funciones

- **Interpretación:** se refiere a explicar, representar los aspectos más significativos del objeto de forma simplificada, mediante las funciones ilustrativa, traslativa y sustitutiva-heurística.
- **Diseño:** significa proyectar, delinear los rasgos más importantes, a través de las funciones aproximativas y extrapolativa-pronosticadora.
- **Ajuste:** debe ser entendido en el sentido de adaptar, acomodar, conformar para optimizar determinada actividad, por medio de las funciones transformadora y constructiva (de ser necesaria esta última).

Tanto Valencia (2021), como Castro (2022), expresan que existen diversos modelos pedagógicos en relación a las elaboraciones teóricas acerca de la educación, entre estos se mencionan: el tradicional, el romántico, el conductista, el cognitivo y el social-cognitivo. Ambos autores mencionan que los más extendidos en la literatura especializada, son los siguientes:

- **Modelo Conductista:** en este modelo el aprendizaje se define como la adquisición de acontecimientos, habilidades

y conceptos que ocurren, mediante el entrenamiento, la exposición y la práctica, donde el proceso educativo es protagonizado por el docente, en detrimento de los procesos mentales del estudiante, los que no son tomados en cuenta por tratarse de procesos psicológicos invisibles en el ámbito material. El Modelo Conductista o Conductismo sostiene que la enseñanza y aprendizaje es algo mecánico (el diseño del proceso es lineal y unidireccional) y deshumanizado (la enseñanza es concebida como máquina de enseñar), pese a este criterio se ha mantenido como uno de los paradigmas que se ha mantenido durante años en la educación; incluso hoy es posible encontrar instituciones educativas que utilizan algunas de las prácticas propias de este modelo. Sin embargo, se le atribuye el aporte del concepto investigativo en la pedagogía, que aun sirve de base a los actuales paradigmas educativos. Sus estrategias de evaluación hacen énfasis en producir resultados observables y medibles, se centran en el resultado final, se valen de estímulos o refuerzos (premios, retroalimentación, castigos psicológicos, etc.) para mejorar el desempeño y el dominio de conductas por parte de los estudiantes determina su promoción. El rol asumido por el docente y los estudiantes se muestra en la Tabla 1.3. Como rasgos característicos de este modelo se mencionan los siguientes:

- El objetivo de la enseñanza es transmitir los contenidos tecno-científicos.
- El aprendizaje se evidencia a través de cambios de conducta observables.
- La enseñanza y el aprendizaje usan técnicas tales como: el refuerzo, la extinción y el castigo psicológico.

Tabla 1.3. Roles del docente y del estudiante en el Modelo Conductista.

Rol del docente	Rol del estudiante
Centro del proceso enseñanza y aprendizaje	Sujeto secundario, actitud pasiva, carente de identidad y de intención
Explica los temas de clase	Atiende las explicaciones
Expone conocimientos	Adquiere
Asigna tareas	Realiza tareas
Elabora exámenes	Prepara exámenes
Califica los avances del aprendizaje de los estudiantes	Aprueba o reprueba

- Modelo Constructivista:** este modelo tiene sus principios básicos en el estudio y la praxis de disciplinas como la psicología, la filosofía y la sociología. En el campo de la educación, gira en torno a la idea central que el aprendizaje se construye en la mente de las personas que, por medio de complejos procesos psicológicos elabora nuevos conocimientos partiendo de conocimientos anteriores. Este modelo se basa en procesos de enseñanza y aprendizaje colaborativos con el empleo de diversas estrategias y herramientas didácticas. La evaluación del aprendizaje hace énfasis en la actuación integral ante determinados problemas del entorno, en dependencia del momento en que se realiza puede ser inicial o de diagnóstico, sistemática o continua y final, los tres momentos son un proceso continuo, cuyo objetivo es hacer los ajustes necesarios en el momento preciso, en base a la retroalimentación que informa sobre los avances y aspectos por mejorar. El rol asumido por el docente y los estudiantes se muestra en la Tabla 1.4. Como rasgos característicos de este modelo se mencionan los siguientes:

- Su desarrollo está centrado en el aprendizaje
- En el aprendizaje se facilita a las personas la interacción con variadas representaciones del entorno real.
- Estas representaciones no admiten ser simplificadas y tratan de mostrar la complejidad del mundo real.
- Se enfatiza en la construcción del conocimiento por medio de su reproducción.
- Resalta de forma significativa tareas objetivas, en vez de instrucciones subjetivas.
- Fomenta entornos de aprendizaje relacionados con la vida cotidiana, en vez de una secuencia preestablecida de conocimientos.
- Los entornos de aprendizaje fomentan la reflexión en la experiencia.
- Los entornos de aprendizaje fomentan la contextualización y el contenido, como variables necesarias para construir el conocimiento.
- Los entornos de aprendizaje facilitan la construcción colaborativa del conocimiento, por medio de la interacción social, evita la competencia entre estudiantes.

Tabla 1.4. Roles del docente y del estudiante en el Modelo Constructivista.

Rol del docente	Rol del estudiante
Diseña actividades de aprendizaje, fomenta el gusto por la lectura y el uso de la tecnología	Aprende a aprehender

Usa materia prima y fuentes primarias en conjunto con materiales físicos interactivos y manipulables	Es el principal responsable de construir su conocimiento
Usa terminología cognitiva, tal como clasificar, analizar, predecir, crear, inferir, deducir, estimar, elaborar y pensar	Manifiesta actitudes activas y proactivas
Investiga acerca de la comprensión de conceptos que tienen los estudiantes, antes de compartir con ellos su propia comprensión de estos conceptos	Auto motivación para construir conocimientos, a través de la interpretación de conceptos y su interrelación con estructuras y experiencias cognitivas adquiridas
Desafia la indagación haciendo preguntas que necesitan respuestas muy bien reflexionadas y promueve la construcción de preguntas en el grupo	Responde del proceso de auto-aprendizaje, para lo cual atiende la explicación del docente y la combina con experiencias experimentales y construcciones subjetivas derivadas de una actividad mental compleja y permanente
Reflexionan sobre temas educativos que les permita mejorar su práctica cotidiana	Durante la interacción entre alumno y profesor, el primero formula y propone acciones de mejora para la construcción del conocimiento
Constuye ambientes para el trabajo autónomo y colaborativo, favorece el autoconocimiento y la valoración de sí mismos y los demás	Aprende y participa proponiendo y defendiendo sus ideas, selecciona y transforma la información, construye hipótesis
Propicia el deseo de aprender al igual que da oportunidades y herramientas para avanzar en el proceso de construcción	Toma decisiones basándose en una estructura cognitiva
Promueve pensamiento crítico, reflexivo y creativo y favorece el diálogo como mecanismo de resolución de problemas	El sujeto posee estructuras mentales previas que se modifican a través del proceso de adaptación

- **Modelo Social-cognitivo:** en este modelo el trabajo productivo y la educación están estrechamente relacionados; su objetivo fundamental el crecimiento integral y diversificado del potencial y la motivación del estudiante en su participación y comunicación con la sociedad y los grupos en los que está involucrado, mediante la aplicación de enfoques como el intercambio de ideas, el análisis crítico en grupo y la conexión entre teoría y praxis y la solución de demandas que interesan a la comunidad. Por este modelo, el docente y los estudiantes asumen el compromiso de participar con sus opiniones para explicar su acuerdo o desacuerdo con la situación o temática estudiada, se concibe el aprendizaje y el conocimiento como una construcción social que se concreta a través de la actividad del grupo y la evaluación tiene como finalidad valorar el potencial de aprendizaje, en consecuencia la retroalimentación necesaria será suministrada en cada etapa del ciclo de enseñanza y aprendizaje (enseñar, aprender y evaluar). La enseñanza y el aprendizaje, constituyen un proceso único y de esencia social, mientras que las ideas previas son elementos que pueden mejorar por la influencia de actividades grupales que favorecen la explicación de puntos de vista y experiencias individuales y su comparación con los otros. La evaluación del aprendizaje se basa en las relaciones que se establecen para favorecer la autoevaluación y la coevaluación (las zonas de desarrollo próximo o ZDP, propias de las teorías de Vygotsky). El rol asumido por el docente y los estudiantes se muestra en la Tabla 1.5. Como rasgos característicos de este modelo se mencionan los siguientes:
 - Aplica problemas de la vida real (motivación intrínseca del estudiante).
 - La situación problemática se trabaja de manera integral (comunidad y contexto).

- Desvela procesos ideológicos implícitos, tales como: argumento, coherencia y utilidad de las propuestas.
- La evaluación es dinámica: interacción del estudiante con aquellos más expertos que él.

Tabla 1.5. Roles del docente y del estudiante en el modelo Sociocognitivo.

Rol del docente	Rol del estudiante
Mediador del conocimiento porque identifica y desarrolla capacidades, destrezas y habilidades en el aprendiz, que lo lleve a mejorar “las herramientas mentales para aprender”	Analiza situaciones reales, complejas y retadoras presentadas por el profesor
Genera secuencias inductivas partiendo de las experiencias de los aprendices o deductivas a partir de los conceptos para llegar a los hechos y explicarlos	Busca, estudia y aplica información de diversas fuentes (Internet, Biblioteca digital, Biblioteca del campus, textos, artículos de consulta a expertos de organizaciones y empresas) para ofrecer soluciones fundamentadas
Maneja técnicas arquitectónicas, se apoya en la representación mental y la imaginación: redes conceptuales, esquemas conceptuales, mapas conceptuales, etc.	Comparte las soluciones con los miembros del grupo, buscando entre todos, forma colaborativa, la solución más viable
Genera estructuras interrelacionadas construyendo imágenes visuales para convertirlas en imágenes mentales (base de datos) que faciliten la organización de base de conocimientos	Utiliza las tecnologías de la información para aprender, investigar, exponer e interactuar con el profesor y sus compañeros

Decide sobre situaciones para facilitar las didácticas, actividades, etc.	Cuando lo necesita, consulta al profesor y a otros expertos para pedir orientación
Plantea al grupo propuestas para facilitar la evolución del pensamiento, de actuaciones y actitudes del estudiante	Participa en la administración y organización del proceso compartiendo responsabilidades con sus compañeros
Evalúa en forma permanente lo que sucede en el aula sobre como razonan y actúan los estudiantes	Participa en sesiones de grupo para reflexionar sobre el proceso, los resultados logrados y proponer juntos soluciones de mejora bajo la guía del profesor

Sin embargo, las aceleradas transformaciones políticas, económicas y sociales a nivel mundial, influenciadas por acontecimientos como las crisis políticas, la crisis económica global, la crisis ecológica y las crisis socio-humanitarias, que paralelamente a los incesantes avances tecnológicos, imponen la necesidad de replantear la estructura, organización y el funcionamiento de las instituciones universitarias y construir nuevos modelos sobre la base de los existentes y su readaptación a los grandes desafíos de la sociedad contemporánea, a partir del perfeccionamiento de las siguientes pautas estratégicas:

- **Nuevas enseñanzas:** incorporar a la oferta académica nuevas carreras y programas acordes con las tendencias más significativas marcadas por el desarrollo de la tecnología e innovación, sin descartar el perfeccionamiento de carreras y programas tradicionales.
- **Modificación del rol del docente:** continuar consolidando el rol de guía del docente y sin abandonar las funciones docentes e investigativas, dar mayor protagonismo a los estudiantes y fomentar su participación en actividades docentes, investigativas y el vínculo con la colectividad.

- **Defensa de los valores compartidos:** promover valores como la democracia, la inclusividad, respetar los derechos fundamentales, la libre expresión a través de la libertad de cátedra, la autonomía universitaria y la gobernanza compartida.
- **Búsqueda de la calidad:** la gestión universitaria integrada y sistematizada en procesos, se basa en el principio del mejoramiento continuo.

Estas pautas estratégicas significan un conjunto de transformaciones derivadas en la Educación Superior, que a su vez implican cambios sustanciales en los modelos educativos implementados y el perfeccionamiento de la responsabilidad social de la universidad, reorientando la misión institucional en relación a los cambios y la influencia del entorno social en que se desenvuelven desde perspectivas multifacéticas, según se muestra en la Figura 1.2.

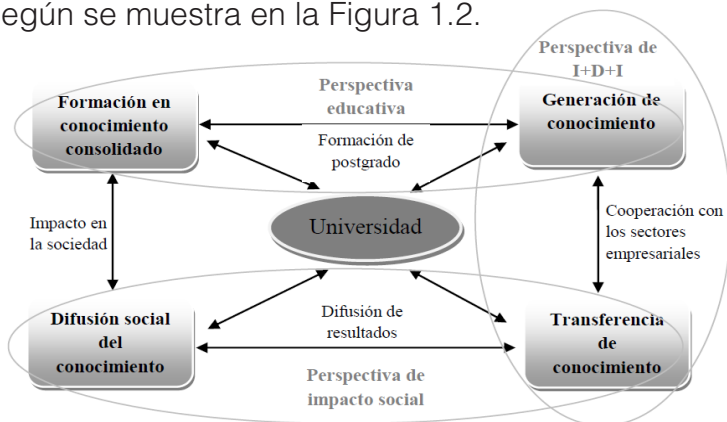


Figura 1.2. Perspectivas multifacéticas de la universidad.

Fuente: Martínez (2014).

En el contexto actual, las IES ecuatorianas están obligadas a un acercamiento a la sociedad y crear modelos específicos innovadores y flexibles para garantizar una gestión de calidad que debe estar orientada a mejora progresiva de la eficiencia y la excelencia, a fin de aumentar la capacidad investigativa, la

vinculación con la sociedad y mejorar el desempeño docente, administrativo y financiero. Estos modelos se caracterizan por:

- **Desarrollar la docencia y la investigación a través de la innovación:** al tradicional binomio docencia-investigación se añade la variable innovación, para conformar el llamado “triángulo del conocimiento” cuyas aristas funcionan de forma articulada y complementaria y es considerado un componente esencial de la gestión universitaria presente y futura.
- **La formación de conocimientos y desarrollo de competencias:** muy relacionada al elemento precedente, sobrepasa la idea de la universidad como mera trasmisora de conocimientos para centrarse en la formación de nuevos saberes, ideas y competencias que faciliten la comprensión, el análisis multifactorial, la colaboración, la solución de dificultades y la facilitación del proceso de autoformación de los estudiantes.
- **Aumentar el nivel de preparación para enfrentar retos futuros:** de la conjugación armónica y flexible de los elementos anteriores, se deriva la responsabilidad social de la universidad de formar ciudadanos activos y partícipes de los procesos de transformación de las organizaciones en particular y de la sociedad en general. De esta forma, la universidad deviene fuente de preparación para procesos de cambios y transformaciones resultantes de un contexto cada vez más complejo y dinámico.
- **Mejorar la empleabilidad y la formación para el empleo:** los elementos anteriores deben estar articulados para potenciar conocimientos, habilidades y competencias de utilidad en el campo profesional a través del saber hacer, donde el concepto de empleabilidad significa que la universidad debe desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje inter y multidisciplinarios, que generen nuevas

conocimientos, ideas y competencias que mejoren las posibilidades de los graduados de insertarse en el ámbito laboral.

- **Generar el desarrollo económico y social:** no por último menos importante, habida cuenta de la responsabilidad social en la formar los ciudadanos del futuro e importante fuente motivacional del desarrollo socio-económico y actor contribuyente a la modernización y transformación de la economía, cuya prognosis se basa en el conocimiento. En el contexto de la Sociedad del Conocimiento, la universidad asume un rol protagónico en el desarrollo social, desde perspectivas humanistas, inclusivas e innovadoras.

La construcción de modelos específicos innovadores y flexibles, deben tomar en cuenta la necesidad de mejorar el diseño de estrategias que incluyan la pedagogía la didáctica, que fortalezcan la colaboración entre estudiantes y docentes en proyectos educativos institucionales concretos, inspirados en valores como: democracia, inclusión, atención a la diversidad, la observancia de los derechos fundamentales, a través de la autonomía universitaria y la gobernanza compartida.

Todo ello, deberá impactar en la calidad de la gestión universitaria, contribuyendo a la generación de una comunidad agradable, donde no solo se imparte conocimiento, sino que se concreta la filosofía del Buen Vivir y la integración desde los contextos educativos.

En resumen, la implementación de nuevos modelos educativos y pedagógicos no solo implica substanciales cambios organizativos, metodológicos y curriculares, sino también la necesidad de recursos materiales, humanos y financieros en las IES del país.

En este sentido, la Universidad Metropolitana plantea que la reglamentación estatutaria tiene por objeto precisar los

elementos normativos, orgánicos y funcionales dispuestos en su correspondiente Estatuto, con la intención de desplegar su propio modelo educativo y pedagógico en conformidad con los principios de la Educación Superior ecuatoriana, al mismo tiempo remarca que ambos modelos deben contribuir a resultados académicos y administrativos cualitativamente superiores (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

Para cumplir este objetivo, esta casa de altos estudios expresa que los mencionados modelos están regidos por el correspondiente régimen académico y constituyen bases referenciales generales que fundamenta la conceptualización y la metodología que soporta a los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en ella (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019).

De la lectura del Artículo 22, del Reglamento General del Estatuto, se infiere que los mencionados modelos, se sustentan en el constructivismo social a partir de generalidades teóricas centradas en el aprendizaje como proceso complejo, afrontando la construcción del conocimiento entrelazando sus componentes para una mejor comprensión del necesario vínculo de interrelaciones, la recursividad, contrastes y organización, todo ellos visto desde los factores de orden y en presencia de la incertidumbre. Este proceso requiere además de complementariedades.

Sobre la misma base este reglamento hace énfasis en el modelo constructivista social, holísticamente visto, en el que se sistematizan procedimientos que contribuyen a la formación de un profesional dotado de todas las habilidades teóricas y prácticas sustentado en preparación consistente desde diferentes puntos de vista, científico - técnica, humanista y ecológico. Para la selección del modelo es imprescindible tener en cuenta la actualización del perfil del profesional, de manera que permita la aplicación de las ideas constructivistas

que priorizan el aspecto humano del estudiante, como un ser racional provisto de atributos epistemológicos, motivaciones y actitudes voluntarias para lograr la construcción de su aprendizaje metacognitivo donde el docente se convierte en facilitador de herramientas, métodos y técnicas que permitan la obtención del conocimiento necesario para enfrentar de manera innovadora la solución de problemas profesionales de su perfil donde tenga la posibilidad de demostrar los conocimientos aprendidos.

De acuerdo con estas ideas, los modelos mencionados, se basan en el ideario del constructivismo social; enfocan los procesos de enseñanza y aprendizaje en la formación de competencias. Este enfoque, demanda la profesionalización sistemática y constante del personal docente para desarrollar conocimientos, destrezas, y actitudes que faciliten la creación de ambientes que promuevan el aprendizaje significativo en los estudiantes y desarrollar formas novedosas de enseñanza ajustadas a los ritmos y estilos de autoaprendizaje de los alumnos, todo ello, sin desconocer la importancia de la acción tutorial, elemento inseparable de la práctica docente (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

Los ambientes favorables para el aprendizaje significativo deben ser entendidos como ambientes para el autoaprendizaje, donde los alumnos son responsables de su propio aprendizaje; de tal forma que los saberes teóricos y prácticos aprehendidos anteriormente, sean utilizados como apoyo en la aprehensión de nuevos aprendizajes; por ende, es el constructor de sus propios conocimientos tanto durante la carrera universitaria como durante toda su vida profesional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022). Este último aspecto está reflejado en el concepto de: educación para toda la vida, que se incluye en el correspondiente programa de carrera y en el seguimiento

posterior, mediante una oferta académica que busque satisfacer las expectativas de los graduados para elevar su desempeño laboral a grados superiores de formación (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2018).

Los modelos mencionados, ponen énfasis en aspectos clave, tales como:

- Las esencias del proceso formativo son: el estudiante y su desarrollo desde el perfil del profesional.
- El proceso formativo se enfoca hacia la diversidad y la inclusividad, a fin de garantizar el derecho a todos los estudiantes a una educación con igualdad de oportunidades.
- Los métodos de enseñanza y aprendizaje promueven la proactividad y están estrechamente ligados a satisfacer las necesidades de la sociedad.

1.4. El modelo educativo y pedagógico de la Universidad Metropolitana

Conforme a la más reciente versión del Estatuto Institucional; el modelo educativo y pedagógico vigente, integra las funciones sustantivas de la UMET complementadas sinérgicamente con una oferta académica transformadora y promotora de tecnologías educativas novedosas que generen ambientes de aprendizaje activos y/o combinados, fomenten los grados modulares y desagregados y una cultura de innovación institucional que responda a la satisfacción de las necesidades sociales. La integración, complementariedad y la sinergia entre dicha modelo, las funciones sustantivas y la oferta académica; siguen el mencionado concepto de educación para toda la vida, que se concreta en la aplicación consecuente de los programas de carrera en la etapa de pregrado y en el acompañamiento de los graduados en todo

el desarrollo de su vida laboral, a fin de que alcance grados superiores de formación y de mejora en su desempeño profesional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2018).

Siguiendo los planteamientos de Espinoza (2021), la integración, complementariedad y la sinergia entre el modelo educativo y pedagógico vigente, las funciones sustantivas y la oferta académica; genera una profunda transformación que exige un alto grado de internacionalización, perceptible en acciones como la captación de docentes con grado científico, la colaboración con universidades extranjeras y la asimilación de estándares internacionales de calidad, por solo mencionar algunas.

Para llevar a vías de hecho tales propósitos, es creada por mandato jurídico la Universidad Metropolitana (UMET), cuyo domicilio legal coincide con el domicilio de la sede matriz en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas; aunque también posee dependencias en Quito, provincia de Pichincha; y, Machala, provincia de El Oro (Espinoza, 2021).

Siguiendo el texto de Espinoza (2021), en la actualidad, la UMET consta de cuatro facultades en la sede matriz de Guayaquil, así como otras sedes y campus en Quito y Machala, respectivamente; la cuales centran su accionar en un modelo de gestión con peculiaridades propias, en correspondencia a los principios rectores de autonomía y gobernanza universitarias, la Sede Guayaquil, ejerce la función matriz administrativa, en tanto comparte las funciones matrices académica y administrativa-financiera con las sedes de Quito y Machala, respectivamente. Las gestiones de estas últimas dependen en gran medida de sus relaciones de subordinación a la sede matriz. En la Figura 1.3 se grafica la organización de la UMET por sedes y campus.

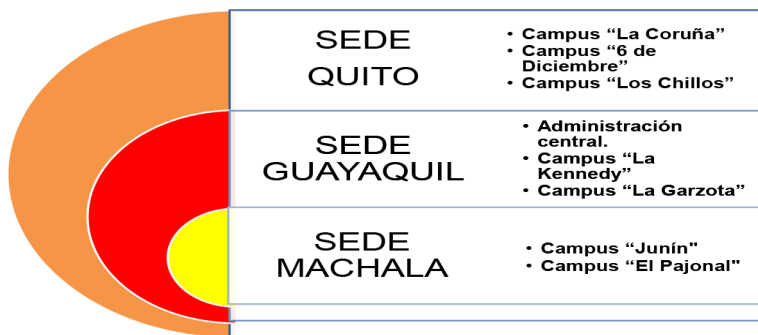


Figura 1.3. Organización de la UMET por sedes y campus.

La reglamentación estatutaria establece la conformación de la estructura orgánica y funcional, por la cual la estructura de gobierno de este centro de altos estudios; está sustentada en principios, tales como: la calidad, la inclusión y la diversidad a fin de garantizar el derecho a todos los estudiantes a una educación con igualdad de oportunidades, como pilares que sustentan la buena gobernanza y la gestión universitaria eficaz, por medio de una estructura de gobierno jerárquica, que asume diversos organismos y jurisdicciones, organizadas por niveles.

En consecuencia, la estructura orgánica y funcional se basa en procesos, que para su mejor desarrollo está jerarquizada como se explica a continuación:

- **Consejo Académico Superior (CAS):** único órgano superior de cogobierno de toda la universidad.
- **Consejo de Regentes:** órgano colegiado superior; como tal, está facultado para asegurar la validez de los principios del espíritu fundacional de la universidad.
- **Otros órganos pluripersonales:** órganos colegiados para asegurar la gestión de procesos habilitantes de asesoría y apoyo, a nivel ejecutivo, académico y administrativo.

- **Órganos unipersonales:** corresponden a cargos directivos y ejecutivos a desempeñar en niveles, tales como:
 - **Ejecutivo:** primeras autoridades: Rector y los Vicerrectores Académico y Administrativo.
 - **Académico:** autoridades académicas: Directores Generales de los procesos de investigación, vinculación, formación y postgrado, los directores de los Centros de Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+i), y, directivos académicos: Coordinadores de Carreras.
 - **Administrativo:** autoridades administrativas: Secretario General Técnico, Procurador Nacional, Director General, Jefes de Departamentos y otros relacionados con el nivel ejecutivo, de apoyo académico y de apoyo administrativo. Además de los Directores de Sede y Coordinadores de Campus.

La mencionada reglamentación estatutaria, reafirma que esta estructura tiene un funcionamiento jerárquico; se encabeza por el Consejo Académico Superior (CAS) y se organiza en orden descendente por el Rector, los Vicerrectores, unidades de gestión académica y administrativa (Facultad, Carrera, Centro, Sede, Campus, Dirección, Departamentos, etc.), todos trabajando articuladamente para asegurar el desarrollo institucional a mediano y largo plazos (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

La estructura organizativa de la UMET está oficializada en el vigente Estatuto Institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2018), y se expresa en el organigrama general institucional, que constituye el Anexo 1, del instrumento de planificación de la calidad, que contempla el periodo comprendido entre el 2021 y el 2022 (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021). Aunque en este plan, se prevé que al terminar el año 2025, se debe readaptar la estructura según el

grado de desarrollo que alcancen sus unidades académicas, la adecuación de la oferta académica de servicios y las cambiantes necesidades de la sociedad para ese entonces (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021). Este organigrama se muestra en la Figura 1.4.

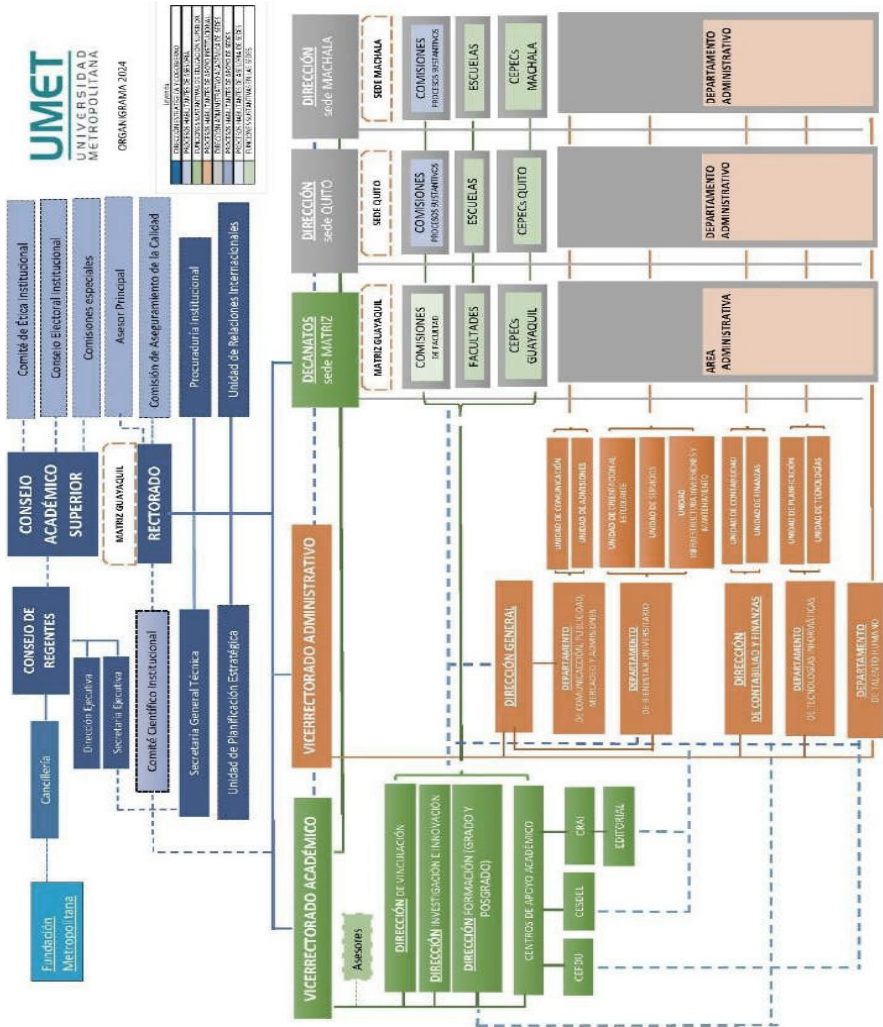


Figura 1.4. Organigrama general institucional.

En el mencionado instrumento de planificación de la calidad para el periodo comprendido entre el 2021 y el 2022, se plantea que la UMET, que este instrumento de planificación, tributa a los objetivos estratégicos planificados para el periodo 2020 –2025, además de tomar en cuenta las circunstancias y acciones adoptadas a consecuencia de la pandemia COVID-19; cuya medida más evidente es la transformación fundamental de la oferta académica, realizada en el año 2020 (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021).

La reglamentación estatutaria establece que la misión de este centro de altos estudios es graduar profesionales competentes, con sentido de liderazgo, con profundas convicciones y valores, comprometidos con el desarrollo de la economía y vocación de servicio social, provistos de conocimientos científicos y tecnológicos avanzados, además de un espíritu innovador. En el Anexo 1 se transcribe literalmente la misión de la Universidad Metropolitana.

En relación con la anterior misión, la misma reglamentación estatutaria establece la visión: de transformar progresivamente a la UMET en una institución de excelencia y alcanzar altos estándares de calidad de sus procesos sustantivos de formación de pregrado y de postgrado, así como en la investigación, la innovación, el uso creciente de la tecnología virtual, sin apartarse de su proyección social, enfocada en el desarrollo socioeconómico, la inclusión, la diversidad y el logro de los objetivos del Buen Vivir. En el Anexo 1 se transcribe literalmente la visión de esta universidad.

Para realizar la misión y visión, inspiradas en los principios, en reglamentación estatutaria y las proyecciones estratégicas, esta casa de altos estudios se plantea varios objetivos estratégicos relacionados con lograr una docencia de calidad y pertinente; el desarrollo de programas y proyectos investigativos que contribuyan al desarrollo local, territorial

y nacional, estrechamente vinculados con la sociedad, así como la consolidación de la gestión universitaria. En el Anexo 1 se transcriben literalmente los objetivos estratégicos de la universidad.

Muy relacionado con la proyección estratégica se encuentra el modelo educativo de este centro de altos estudios, en su función rectora del régimen académico institucional, de marco referencial general como base teórica y metodológica de sus procesos de enseñanza y aprendizaje y orientador de los elementos curriculares básicos para asegurar la graduación de profesionales competentes (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019).

La proyección estratégica también está estrechamente relacionada con el modelo pedagógico, representativo de las relaciones que se entablan entre el estudiante, sujeto del aprendizaje, el profesor, emisor de la enseñanza y los recursos utilizados; aunque se destaca el predominio de ambos en el actual proceso de enseñanza y aprendizaje (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019).

En consonancia con la proyección estratégica; estos modelos se han planteado varios objetivos específicos, entre los que se mencionan los fundamentos filosóficos y psicopedagógicos esenciales para el diseño y desarrollo curricular; el impulso a procesos formativos integrales, con centro en el estudiante, así como en desarrollar de competencias laborales para contribuir al desarrollo del país; y la promover la consolidación de valores éticos y humanistas (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019). En el Anexo 2 se transcriben literalmente los objetivos específicos de la esta universidad.

También derivados de los elementos constitutivos de la proyección estratégica, este modelo se plantea una serie de ejes temáticos relacionados con el espíritu fundacional y con diversos enfoques entre ellos: axiológico, científico,

tecnológico, innovación y sociedad, pertinencia, excelencia y liderazgo. En el Anexo 3 se transcriben literalmente dichos ejes temáticos.

Por su parte, el modelo pedagógico reconoce tres actores fundamentales: el estudiante, visto como centro del modelo y a quien se le reconocen historia, cultura y conocimientos anteriores; el profesor, quien está llamado a crear ambientes que propicien la aprehensión de conocimientos; y la colectividad, visualizada como el entorno en el que se desenvuelven estudiantes y profesores, y que, en última instancia inspira el proceso de enseñanza y aprendizaje (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019).

Estos actores participan de manera articulada en la ejecución y desarrollo de los diversos componentes del modelo (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019), entre ellos: las estrategias de enseñanza; las estrategias de aprendizaje; el conocimiento científico; y los resultados de aprendizaje. En el Anexo 4 se transcriben literalmente dichos componentes.

Las estrategias, enfoques y componentes del modelo pedagógico (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019), son gestionadas en forma de sistemas y procesos relacionados con la estructura y el funcionamiento institucional que según el instrumento de planificación de la calidad para el periodo comprendido entre el 2021 y el 2022, están en función del desarrollo estratégico de la institución, y se representan en su mapa de procesos, en el organigrama general y en la estructura orgánica y funcional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021). Al respecto, en este mapa se definen procesos fundamentales como: la dirección estratégica institucional, los procesos sustantivos o agregadores de valor y los procesos habilitantes (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019).

En conformidad con el instrumento de planificación de la calidad para el periodo comprendido entre el 2021 y el 2022,

la gestión universitaria por procesos está caracterizada como sistema de interrelaciones complejas y dinámicas, se fundamenta en la relación dialéctica entre la normativa interna y externa y los instrumentos de planificación a nivel estratégico, táctico y operativo, entre los cuales se mencionan: los Objetivos de Desarrollo Sostenible; el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida; el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025-Plan de Creación de Oportunidades; la Agenda 2040-Inventar el futuro un compromiso existencial; el Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior 2022-2026, el Estatuto Institucional y su Reglamento, el Plan Estratégico de Desarrollo (PEDI) para los periodos 2016 –2020 y 2020 – 2025), el Plan de Mejoras Institucional (PMI) 2018–2020, el Plan Operativo Anual (POA) y otros (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019), cuyo análisis se tratará en el Capítulo correspondiente.

1.5. La institución y la función directiva

La función directiva es un término que comienza a introducirse en el ámbito de la gestión universitaria para impulsar la excelencia, a través de integrar a todas las comunidades académicas y tomar las decisiones adecuadas para la consecución de los objetivos y afrontar la adopción de estas decisiones. Sin embargo, no es posible hablar de función directiva en el campo de la educación, sin a; menos una ligera explicación de una disciplina básica que indistintamente se menciona bajo los términos de administración o gestión.

Parafraseando el trabajo de Tamayo et al. (2020), se puede asegurar la existencia de variadas definiciones de administración o gestión en relación con de la escuela de pensamiento o teoría que se trate. En este sentido, se mencionan escuelas como: la escuela clásica de Taylor (1911); Weber (1912); Fayol (1916), y otros; la escuela de las relaciones humanas, cuyo máximo exponente es Mayo (1924),

la escuela conductista, cuya figura cimera es Maslow (1943), hasta las corrientes surgidas a partir de la década de 1980, que teorizan sobre la administración estratégica, la gestión de la calidad total, la reingeniería de procesos, el comportamiento organizacional, el liderazgo, la toma de decisiones y otras.

De Tamayo et al. (2020), se puede deducir que administración y gestión son utilizadas como sinónimos para referirse a las funciones de planificación, organización, dirección, y control de actividades y recursos de una organización, facilitar la toma de decisiones y alcanzar sus objetivos al menor costo posible.

Parafraseando a Tamayo et al. (2020), el planear, organizar, dirigir y controlar actúan como una unidad entre lo objetivo y lo subjetivo, lo objetivo determinado por principios, técnicas y herramientas cuantitativas; lo subjetivo como proceso psicológico en el que intervienen elementos como la intuición, la creatividad, la experiencia, los cuales generalmente son visibilizados a través de la práctica, la apreciación y la iniciativa.

Esta unidad dialéctica entre lo objetivo y lo subjetivo se fundamenta en el enfoque sistémico como método básico, al considerar determinado sistema como un todo, pero susceptible a separarse por subsistemas, procesos, subprocesos y actividades relacionados entre sí y con su entorno (Tamayo et al., 2020). Los enfoques de sistema y de procesos facilitan el análisis de sus características y su desarrollo en tiempo y espacio, a través de la planificación, la organización, la dirección y el control, dirigidas a alcanzar los objetivos organizacionales (Castro, 2022). En la Figura 1.5 se pueden apreciar las funciones principales del proceso de administración o gestión.



Figura 1.5. Funciones principales del proceso de administración o gestión.

El proceso de administración o gestión, por su carácter sistémico transversaliza todas las áreas y procesos de una organización, enfatizando en el uso racional de las actividades y los recursos asignados (materiales, humanos y financieros), en función de la misión, visión y objetivos de dicha organización. Además, utiliza el proceso de toma de decisiones, consistente en la identificación y análisis de problemas, el planteamiento de soluciones, y la selección de la más factible para alcanzar los objetivos previstos.

Entonces, desde la perspectiva de la administración o gestión, se puede definir la función directiva como aquella que describe las responsabilidades principales y las especifica en acciones concretas, que se traducen en resultados a corto, mediano y largo plazos. En otras palabras, la función directiva es el rol que cumple una persona en determinada área de la organización o las responsabilidades atribuidas para el desempeño de una función.

La función directiva en esta casa de altos estudios, está regida por disposición general del vigente Estatuto, la cual ordena que toda la organización, estructura y líneas de funcionamiento de las dependencias académicas y/o administrativas establecidas para asegurar su funcionalidad y el alcance de sus proyecciones estratégicas se regirán por la reglamentación estatutaria y otras normas que la complementan (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2018). En consecuencia, la reglamentación estatutaria plantea que:

- La organización se basa en la gestión por procesos
- La gestión por procesos articula estructuras y funciones generales por diferentes niveles.
- La organización de los procesos de gestión universitaria define estructuras y funciones específicas, así como cargos directivos, ejecutivos y los demás puestos de trabajo.

La reglamentación estatutaria también establece el orden jerárquico de la función directiva y sus responsabilidades; este orden jerárquico está encabezado por el Consejo Académico Superior, y le siguen en orden descendente el Rector, los Vicerrectores y las unidades de gestión académica y administrativa (Facultad, Carrera, Centro, Sede, Campus, Dirección, Departamentos, etc.). La misma reglamentación expresa que esta estructura es flexible y, por tanto, puede ser transformada, en virtud de la autonomía universitaria y gobernanza compartida, en aras de dar respuesta a las demandas del desarrollo de este centro de altos estudios. En la Tabla 1.6 se muestra la estructura por tipo de órganos, el nivel de actuación y la denominación que asumen.

Tabla 1.6. Tipo de órganos, el nivel de actuación y su denominación.

Tipo de órganos	Nivel de actuación	Denominación
Órganos pluripersonales	Nivel de patrocinio, regencia y cogobierno	Consejo Académico Superior (CAS)
		Consejo de Rectores
		Otros (Comité Científico, Comité General de Evaluación Interna, Comité de Ética, etc.)
Órganos unipersonales	Nivel ejecutivo	Rector
		Vicerrector Académico
		Vicerrector Administrativo
	Nivel académico	Director de sede
		Decano
		Director de escuela
		Coordinadores de carrera
		Director Centro de I+D+i
	Nivel de apoyo y gestión administrativa	Secretario General Técnico
		Procurador nacional
		Director General
		Coordinadores de estructuras
		Jefes de unidades adjuntas

Fuente: Universidad Metropolitana del Ecuador (2022).

De la producción teórica de los trabajos de Acosta et al. (2021); y de Castro (2022), se pueden mencionar tareas típicas de la función directiva, entre ellas:

- **Autodirección:** organización del trabajo personal, uso racional del tiempo personal, que incluye tareas como: la organización y control, el autoconocimiento, reflexión

individual o grupal con el equipo de dirección sobre la práctica personal, asunción de los cambios, control y gestión de los asuntos personales y formación personal constante.

- **Visibilidad:** abarca tareas como: la representación de la institución ante la comunidad, la interlocución, como primera persona de referencia, la participación en ceremonias (recepciones, inauguraciones, reuniones formales, etc.), firma de documentos, convocatoria y presidencia de reuniones eventos dentro de la institución, representación de la autoridad dentro de la institución, jefatura del personal y atención a padres y otros familiares de los estudiantes.
- **Liderazgo:** comprende las tareas de relaciones humanas y de atención a las personas de equipo, especialmente, las de: motivación (estímulo de relaciones afectivas positivas), construcción del equipo de trabajo, mediación en las relaciones de conflicto y negociación entre las partes, facilitación de la formación y desarrollo personal y profesional del equipo de trabajo, creación de un clima organizacional agradable.
- **Enlace formal:** incluye las tareas de relación, contacto e interacción con las personas, organismos, medios de comunicación, empresarios y políticos, otras personas vinculadas a las actividades extracurriculares que se desarrollen en la institución, así como a la comunidad en general.
- **Negociación:** se incluyen una gama de tareas que se refieren a las actividades de intercambio, por ejemplo: solicitar recursos, negociar las bases para futuros convenios con otras instituciones, etc.
- **Gestión de la información:** resume las actuaciones que suponen buscar información, recibirla y su difusión interna y/o externa, entre estas se mencionan: la recepción y registro de la información oral y escrita, la transmisión de esa

información a las personas y unidades pertinentes, el uso de medios y procedimientos de comunicación formales e informales, etc.

- **Gestión de organización:** incluye tareas relativas con identificar necesidades y la constitución de los objetivos institucionales, el diseño e implementación de proyectos específicos de mantenimiento, de corrección y de innovación, la coordinación en los procesos de elaboración y el desarrollo de planes a nivel estratégico, táctico y/o operativo, así como la distribución de tareas y la asignación de recursos.
- **Gestión del currículum:** incluyen tareas que demandan desarrollar acciones como: promover y dinamizar entre los docentes sistemas de trabajo para guiar los procesos de acomodación y contextualización de los diseños curriculares genéricos a las características y necesidades de la institución, promover y dinamizar soluciones organizativas adecuadas al desarrollo de un currículum innovador: uso del espacio, del tiempo, modalidades de agrupamiento de alumnos.
- **Docencia:** En los casos en los que el directivo escolar desarrolla funciones docentes, también se desempeña tareas propias del rol de educador, entre las tareas vinculadas a este rol se hallan: la planificación, desarrollo y evaluación de su acción docente en los planos didáctico, organizativo y orientador, la relación interpersonal con sus alumnos, la participación (como un docente más) en la gestión de la institución formando parte de grupos de trabajo, comisiones, equipos, etc. y la participación en actividades relacionadas con actividades de carácter complementario y asistencial.
- **Evaluación:** agrupa tareas generales de seguimiento de las actividades instructivas, formativas y gestoras, entre estas:

analizar el desarrollo de las actuaciones concretas tanto a nivel individual o grupal, recolectar informaciones, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para analizarlos y sugerir propuestas y alternativas de mejor y analizar con los docentes, los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos.

- **Gestión de recursos:** se relaciona con las tareas de organización, aunque se enfoca en tareas específicas como: la administración y uso del edificio, el mobiliario y el material de uso didáctico, el mantenimiento, conservación y utilización de los recursos, procurar una adecuada y eficaz adquisición esos recursos, promover el mejoramiento de condiciones de seguridad y salud, entre otras.
- **Promoción de los cambios:** algunas tareas de este rol son: sugerir ideas novedosas, comunicar experiencias exitosas, someter a consideración propuestas de innovación y mejoramiento, y desarrollar actuaciones tendientes a vencer la resistencia al cambio.
- **Promoción de una cultura colaborativa:** se refiere a una cultura favorable a los procesos de innovación y a las prácticas educativas congruentes con los principios de igualdad, inclusividad, diversidad, democracia y justicia. El directivo encarna ese rol cuando: comunica a los docentes nuevos los hábitos, costumbres y tradiciones de la organización, con el fin de que las conozcan, se sientan implicados, las asuman y las potencien, crea prácticas habituales favorecedoras de la cultura que se quiera implantar y facilita que todos los miembros de la organización participen en la definición de los objetivos comunes y los valores que orientan la actividad general.
- **Gestión de imprevistos:** incluye tareas que permiten resolver problemas no siempre relacionados con asuntos planificadas y que generalmente son tareas urgentes e imprevistas.

- **Gestión auxiliar:** en este rol se reúnen tareas relativas a la ejecución de actividades administrativas como: redactar escritos, circulares, notas, elaborar informes estadísticos, cumplimentar formularios administrativos, archivar, inventariar, arreglar, etc.

En la reglamentación estatutaria se establecen las responsabilidades de la función directiva, correspondientes a los órganos pluripersonales y unipersonales, en relación a la estructura basada en la gestión por procesos de esta universidad.

Sirva lo dicho hasta aquí, para que los directivos de la Universidad tengan la oportunidad de replantear sus funciones a partir de la complejidad del reto en que se desempeña en el escenario universitario, y desde este ámbito con una mirada epistémica, pasar de la teoría a una acción creativa en su desempeño profesional organizado a través de herramientas de gestión, útiles para manejar la complejidad de la vida universitaria y su entorno.

1.5.1. Herramientas al servicio de institución y la función directiva

Conforme a investigadores como Espinoza (2021); y Castro (2022), la conceptualización y ciertas particularidades de la función directiva; más que un acercamiento a determinadas cuestiones teóricas está intencionado a proporcionar elementos de juicio que estimulen a ejecutivos y directivos a actuar en el marco de la normativa interna y externa que serán explicada en páginas siguientes. En todo caso, una actuación transparente y con apego al marco legal vigente, deber ser premisa para cumplir las correspondientes responsabilidades y distinguir el desempeño de las funciones directivas.

Si bien el desempeño de la función directiva parte del actuar de forma transparente y legal, esta premisa por sí sola no es suficiente para realizar una gestión eficaz, eficiente y

pertinente hacia la consecución de los objetivos planteados institucionalmente; por tal razón es necesario tratar algunas de las herramientas necesarias para adoptar decisiones, gestionar riesgos, gestionar la información y la comunicación, el Cuadro de Mando Integral (CMI) y otras de probado éxito que extrapoladas del mundo empresarial pudieran aportar a la gestión universitaria.

Parafraseando a Tamayo et al. (2020), tomar decisiones es una actividad tan antigua como cotidiana que se realiza casi irreflexivamente influenciados por la costumbre y fuertes cargas de emotividad, voluntarismo, arbitrariedad o, fundadas en juicios de valoración empíricos. En contraposición, se ha planteado la Teoría de las Decisiones, complementadas por la Teoría de Sistemas, la Teoría de Juegos, y otras que han sido concretadas fundamentalmente, por la práctica de la gestión de organizaciones empresariales.

Desde ese punto de vista, la toma de decisiones se ha concebido como un proceso por el que se elige una opción entre varias posibles, para solucionar un problema. Tomando en cuenta la influencia de un entorno tan cambiante como el actual, el proceso de toma de decisiones debe ser flexible para poder asumir diferentes enfoques para determinar un problema, analizar las posibles alternativas de solución, aplicar la que se considere más adecuada, y posteriormente analizar si el objetivo deseado se ha logrado o no.

En este contexto, adoptar decisiones es un proceso crucial dentro de la gestión de empresas; por el que se selecciona la mejor variante entre diversas opciones para resolver situaciones que se presentan en la vida de las organizaciones y porque transversaliza los demás procesos y actividades a niveles estratégico, táctico y operativo, influyendo de manera determinante en el logro de los objetivos propuestos. Todo este proceso debe considerar las normas legales establecidas

para asegurar que la decisión tomada esté dentro de lo dispuesto por las leyes. Al respecto, se citan las siguientes normas internas:

- Estatuto Institucional.
- Reglamento General al Estatuto Institucional.
- Reglamento de Régimen Académico Institucional.
- Reglamento de Posgrado.
- Reglamento de Investigación e Innovación.
- Reglamento del Comité Científico.
- Reglamento de Vinculación con la Sociedad.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Reglamento de Autoevaluación Multipropósito.
- Reglamento del CEFDU.
- Manuales y procedimientos de las funciones sustantivas.
- Instructivos de procesos de carácter académico.

Continuando el parafraseo de Tamayo et al. (2020), existen diferentes clases de toma de decisiones, aunque lo más generalizado es clasificar las decisiones en dos grandes grupos:

- **Decisiones programadas:** también conocidas como decisiones estructuradas, se toman con frecuencia, repetitivamente y de manera habitual y rutinaria; debido a que el tipo de situaciones problemáticas que resuelve y la regularidad con que se presentan, permiten establecer un método de solución, con pasos o etapas ya conocidas para lidiar con este tipo de situaciones problemáticas. Como regla general las decisiones programadas implican la existencia de

procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios, que se traducen en ahorro de tiempo.

- **Decisiones no programadas:** también llamadas no estructuradas, se adoptan ante situaciones problemáticas inusuales, poco frecuentes, o aquellas que precisan de un proceso específico de análisis, para aplicar una solución específica para esa situación problemática en particular; o sea, si una situación problemática se presenta excepcionalmente o por su importancia merece un tratamiento especial, entonces se debe gestionar como una decisión no programada.

A partir de los grandes grupos comentados anteriormente, las decisiones se pueden clasificar en: estratégicas, decisiones de dirección, operativas, individuales, y decisiones de riesgo. A pesar de existir diversidad de estilos y modelos para adoptar decisiones, generalmente se acepta que este proceso se desarrolla por etapas denominadas: estudio de la situación, caracterización de alternativas, análisis de alternativas, sopesar el impacto y efectividad de cada una de las alternativas, definición de los criterios para la toma de decisiones, selección de una alternativa, ejecución, evaluación de resultados, y confección del informe (Tamayo et al., 2020).

Para asegurar la confiabilidad y la eficacia de la adopción de decisiones relativas a los procesos establecidos u otras circunstancias (programadas o no), resulta crítico trabajar con la información disponible y establecer enlaces de comunicación. Tratamiento de información y de la comunicación, que tiene herramientas específicas que aportan a roles y tareas propias de la función directiva, especialmente la autodirección, el liderazgo, enlace formal, negociación, gestión de la información, gestión de organización, promoción de los cambios, y promoción de una cultura colaborativa.

A los efectos del presente texto, se puede definir la comunicación como un proceso que se desarrolla en un espacio y tiempo determinados, por el cual se percibe, transmite, intercambian, y comparten informaciones, mensajes, ideas, y actitudes entre un emisor y un receptor. De esta definición, se infiere que la información y la comunicación se gestionan como un proceso, lo cual le confiere carácter dinámico y complejo, derivado de la interacción entre componentes como: el emisor, la información o mensaje y el receptor.

Estos tres componentes de la comunicación parten de una fuente: el emisor (una persona o grupo de ellas, que tienen una causa o propósito por el cual comunicarse), le sigue la información o mensaje (transcripción de ideas, objetivos, designios, etc. generalmente codificados, o sistema de símbolos), y, en tercer lugar, el receptor (una persona o grupo de ellas, que recibe la información o mensaje). La interacción entre los tres componentes puede simplificarse en la codificación de la información o mensaje por el emisor y su decodificación por el receptor, acciones destinadas a producir y reproducir la información o mensaje con fidelidad, sin embargo, existen diversos factores que pueden influir en dicha fidelidad:

- **Imputables al emisor:** como ente que emite la comunicación, determina la forma más deseable para llegar a su receptor y codifica la información o mensaje destinado a producir una respuesta, la fidelidad de esta dependerá de sus habilidades comunicativas (hablar, escuchar, leer, y escribir, reflexionar, y pensar), actitudes (entre ellas: predisposición, tendencia y el deseo de acercarse), el nivel de conocimiento respecto al tema de que se trata, y su entorno socio-cultural (posición, roles y funciones, prestigio, creencias, valores y otros factores que le atribuyen otras personas de su medio socio-cultural).

- **Imputables al receptor:** ente que recibe la comunicación, analiza y decodifica la información o mensaje y genera una respuesta, cuya fidelidad está condicionada por los mismos factores que influyen en el emisor.
- **Relacionados con la información o mensaje:** como producto del emisor/codificador puede adoptar la forma verbal, escrita, gestual, o corporal, y su fidelidad está condicionada por factores como: el código (conjunto de símbolos estructurado para que tenga algún significado), contenido (material seleccionado por el emisor para formular su intención), tratamiento (decisiones a adoptar por el emisor para seleccionar y organizar el código, así como el contenido de la información o mensaje, en dependencia de su personalidad y rasgos individuales como: actitud, conocimiento, cultura y otros).
- **Relacionados con el canal de comunicación:** generalmente, se consideran elementos físicos y psicológicos como las habilidades motoras del emisor/codificador y como las habilidades sensoriales del receptor/decodificador. Se cree que el código, el contenido, el tratamiento de una información o mensaje están condicionados por el canal, y que la efectividad de la comunicación depende de su interacción.

Como parte de la función directiva, la comunicación es un factor inseparable de los actores que construyen la realidad universitaria e intercambian un flujo considerable de informaciones y comunicaciones en dos sentidos: vertical (de carácter jerárquico, basada en órdenes para el cumplimiento y control de acciones contenidas en planes, instrucciones, procedimientos, etc.), y horizontal (por medio de canales como reuniones, resoluciones, notificaciones, informaciones orales, etc.).

Todo ello sin olvidar la comunicación en el ámbito socio-cultural, a través de buenas relaciones humanas entre todos los actores de la comunidad universitaria y que son más visibles en roles y tareas típicas de la función directiva como la autodirección, el liderazgo, el enlace formal, la negociación, el tratamiento de la información y la organización, entre otras; que favorecen la proactividad, la institucionalidad jurídica, el buen clima laboral, el espíritu colaborativo, la innovación y la adopción de decisiones.

Otra de las herramientas de utilidad para la función directiva, es el Cuadro de Mando Integral (CMI), para medir periódica e integralmente el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas diferentes: la gestión financiera, la gestión de los procesos, la perspectiva del cliente y la perspectiva del crecimiento, para lo cual toma en consideración tanto los intereses de la Universidad como los del gobierno, otras partes interesadas y la sociedad en general. El CMI también resulta útil para monitorear una serie de elementos para equilibrar los objetivos estratégicos, las medidas financieras y no financieras, los indicadores establecidos y prospectivos, así como las proyecciones de desarrollo interno y externo

El Cuadro de Mando Integral, como herramienta de evaluación del desempeño organizacional se plantea como objetivos: a) interpretar la visión (consensuar la visión de la institución, plasmarla en instrumentos de planificación a nivel donde se traducen en objetivos, metas y acciones a nivel estratégico, táctico y operativo), b) comunicar y alinear (los instrumentos de planificación deben comunicarse a todos los interesados, con el objetivo que sean alineados con los objetivos, metas e indicadores de desempeño de cada nivel), c) integrar (articular los instrumentos de planificación para asegurar el flujo de recursos y las prioridades de asignación), retroalimentación y aprendizaje (propiciar el desarrollo de capacidades de

aprendizaje estratégico). En capítulos posteriores se detallan algunos tópicos relativos al CMI.

Según Espinoza (2021), actualmente funciona una plataforma para la utilización del CMI en esta casa de altos estudios. Esta plataforma provee funcionalidades informáticas que facilitan la gestión documental y de bases de datos, además de otras facilidades relacionadas con los indicadores de seguimiento de los instrumentos de planificación, la evaluación del desempeño y de otras carpetas del docente que tienden a agilizar la gestión del Talento Humano. El autor puntualiza que la funcionalidad relacionada con la evaluación del desempeño promueve la autogestión y además tiende a que esta evaluación sea más eficiente, objetiva y transparente, al socializar la autoevaluación del docente y de los criterios evaluativos *on line* vertido por estudiantes, pares y directivos inmediatos. Entre las bondades, debe citarse la facilidad con que la calidad de las evaluaciones del desempeño puede ser monitoreadas por el Departamento de Talento Humano.

1.5.2. Planeamiento estratégico y operativo institucional

Siguiendo la obra de Espinoza (2021), los instrumentos de planificación estratégica consideran las premisas de la Agenda 2035 y sus proyecciones hacia el año 2040, junto con los objetivos de desarrollo sostenible, han influido en el diseño de la formación profesional mediante un enfoque educativo y pedagógico innovador. En ambas agendas, se destacan los temas clave relacionados con el acceso y la disponibilidad educativa, especialmente en el punto número 5 que aborda la integralidad del sistema educativo superior. Estos principios se reflejan en la propuesta de integrar los diferentes niveles educativos desde la misma institución universitaria, estableciendo así una conexión continua entre la educación técnica, tecnológica, de pregrado y posgrado. Este enfoque,

como modelo de gestión, busca optimizar los recursos y facilitar el continuo desarrollo académico asignados y los captados en la enseñanza autofinanciada en la misma universidad.

1.6. La conjugación de factores clave

Como se ha dicho en acápites precedentes el contexto social global está influenciado por una serie de factores críticos que incluso, pueden comprometer la calidad de vida y la propia existencia de la humanidad, sin embargo este oscuro panorama está acompañado de acelerados rápidos avances científicos y tecnológicos en áreas consideradas estratégicas como las TIC, la biotecnología, las fuentes de energía renovable, la robótica y otras que abren una gran oportunidad para acelerar y sustentar el desarrollo económico de los países. Estos avances científicos y tecnológicos, necesitan el conocimiento para generar maneras más eficientes de producir bienes y servicios y establecer cadenas de suministrarlos más eficaces, a menor costo y que satisfagan a mayor cantidad de personas, con respeto hacia el medio ambiente.

1.6.1. Generalidades

Desde la segunda mitad del siglo pasado, se ha teorizado acerca de la llamada Sociedad del Conocimiento, que esencialmente sostiene ideas para la transición de modelos económico-productivos extractivistas y explotadores de los recursos naturales hacia modelos económico-productivos basados en el conocimiento. Para guiar a los países en su transición hacia una economía basada en el conocimiento, se han identificado cuatro dimensiones estratégicas:

- Un régimen económico e institucional apropiado.
- Una fuerte base de capital humano.
- Una dinámica infraestructura de información.
- Un eficiente régimen de innovación.

La enseñanza superior es fundamental para las cuatro dimensiones estratégicas para construir economías competitivas, sostenibles y resilientes a nivel mundial; muy especialmente, en la formación multidisciplinaria del capital humano, para desarrollar de operarios calificados, productivos y versátiles, y aportar a un eficiente régimen nacional de innovación, dirigido a crear, aplicar y/o difundir ideas y tecnologías novedosas.

Por esta razón, el entorno académico se ha convertido en uno de los mercados más competitivos del momento, por la alta oferta de instituciones educativas en el mundo y su reconocimiento a través de la clasificación de las universidades, lo que significa reconocer el papel clave de las universidades en la construcción de economías competitivas, sostenibles y resilientes impulsadas cada vez más por el conocimiento.

El posicionamiento por *ranking* universitario, constituye una realidad que consolida la reputación de los centros educativos de nivel superior e influye de manera directa en su imagen y prestigio como medida de calidad institucional, lo cual motiva a muchos gobiernos a emitir políticas públicas, estrategias y planes para asegurar que sus principales universidades funcionen en concordancia con la vanguardia del desarrollo intelectual y científico y que alcancen la categoría de rango mundial.

Aunque en los últimos años se ha incrementado las instituciones que emiten clasificaciones internacionales de universidades de rango mundial, las más utilizadas son las mencionadas *THES (Times Higher Education Supplement)* de Londres, y el *ARWU (Academic Ranking of World Universities)*, emitido por la Universidad Jiao Tong de Shanghai; caracterizadas por sus completas y extensas evaluaciones comparativas de las instituciones internacionales.

Las evaluaciones comparativas se basan en tablas y otros medios de identificación y clasificación de universidades de rango mundial, que se procesan a través del uso de datos objetivos o subjetivos (o ambos), que, provistas por las propias universidades, o por medio información procedente de fuentes públicas, con el objetivo de comparar la categoría internacional de las diversas instituciones.

El concepto de “universidad de rango mundial” ha devenido en los últimos tiempos en denominador del mejoramiento de la calidad de la enseñanza, aprendizaje y la investigación en los centros educativos de nivel, además de importante estímulo para desarrollar la capacidad necesaria para la competitividad en el mercado internacional de la enseñanza de nivel superior, a través de la adquisición y construcción de conocimientos cada vez más avanzados.

Según Salmi (2009), a pesar de las pocas investigaciones al respecto, se ha llegado a consenso en cuanto a considerar una serie de características básicas compartidas por las universidades de rango mundial, como: profesores altamente calificados, excelencia en la investigación, calidad de la enseñanza y aprendizaje, fuentes de financiamiento públicas y privadas, estudiantes destacados y reconocidos internacionalmente, autonomía y gobernabilidad, así como: equipamiento de las instalaciones docentes, investigativas, administrativas y las facilidades de vida estudiantil, en general. El mismo autor menciona que algunas listas agregan otras características *“que van desde la reputación internacional de la universidad hasta conceptos más abstractos, como la contribución de la universidad a la sociedad, los dos muy difíciles de medir de manera objetiva”* (p.20).

Con la intención de proponer una caracterización más sencilla de las universidades de rango mundial, Salmi (2009), sostiene que los resultados superiores de estas instituciones

(alumnos graduados muy solicitados, investigaciones de avanzada y transferencias tecnológicas), pueden atribuirse fundamentalmente a tres grupos de factores que se complementan entre sí, entre ellos:

- La elevada agrupación de talento en profesores, investigadores y estudiantes.
- Cuantiosos recursos para facilitar ambientes de aprendizaje y desarrollar investigaciones adelantadas.
- Fuerte autonomía universitaria y buena gobernabilidad que promueven la proyección estratégica, la innovación y la investigación, que permiten a la universidad adoptar decisiones y administrar sus recursos de manera flexible y con mínima interferencia de mecanismos burocráticos.

La conjugación de factores clave que caracterizan a una universidad de rango mundial se muestra en la Figura 1.6.

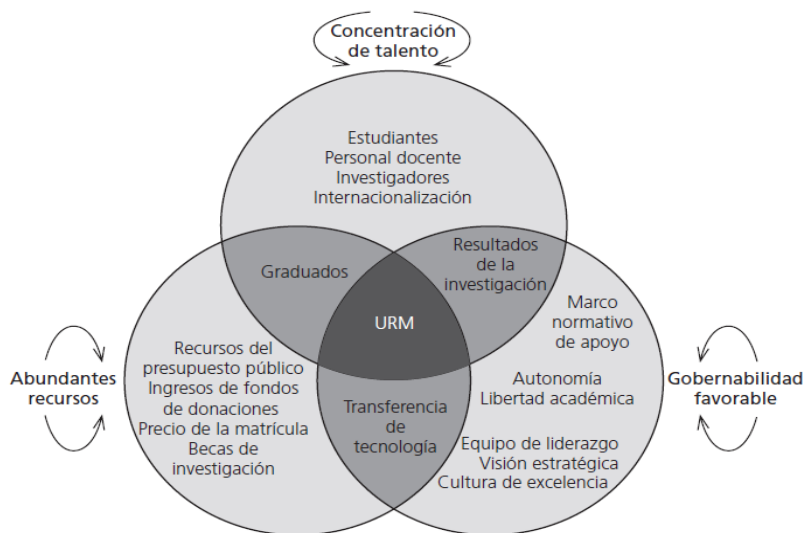


Figura 1.6. Conjugación de factores clave que caracterizan a una universidad de rango mundial.

Fuente: Salmi (2009).

El mismo autor, plantea que debido a los diversos contextos nacionales y las diferencias de los modelos institucionales de un país a otro no existen recetas o fórmulas universales para construir una universidad de rango mundial. Por tanto, cada IES debe acometer sus propias estrategias para potenciar sus fortalezas y los recursos de que dispone.

En consecuencia, las políticas y expectativas estatales para la enseñanza superior en Ecuador y la conjugación de estos factores clave recogidos en la Agenda 2035, se alinean con la reglamentación estatutaria y el modelo (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019), cuya visión de universidad hacia el 2035, se expresa en:

Una mayor pertinencia en la relevancia de las instituciones de Educación Superior y una transformación integral en respuesta a los desafíos emergentes, se refleja en la promoción de la movilidad académica internacional, la adaptabilidad del plan de estudios, la internacionalización, la promoción de redes a nivel internacional, regional y nacional, la adopción de nuevas tecnologías educativas, la tendencia hacia un enfoque andragógico en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y el fortalecimiento del papel de la educación superior en la sociedad.

De lo anterior se deduce que, en el Ecuador, los organismos competentes en materia de enseñanza de nivel superior, tienen presente que universidades más prestigiosas se caracterizan por su alta concentración y atracción de talento, abundantes recursos, financiación y una gobernanza ágil y profesional. En este sentido la Agenda 2035 se enriqueció a partir de los aportes de la secretaría a cargo de este nivel de enseñanza (SENESCYT) y su proyección futura en el planteamiento de la Agenda 2040, donde se vislumbra el reconocimiento de universidades de clase mundial como un compromiso existencial (Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriano, 2020).

Dichas agendas, están alineadas con el marco constitucional (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008) y el marco legal establecido (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018), la Constitución y la Ley coinciden en plantear que factores como: Matrícula, continuación y egreso en los niveles de formación, la oferta profesional y académica de calidad, relevante y pertinente, la investigación, el desarrollo y la innovación; el desarrollo económico y social a nivel local, territorial y nacional; la enseñanza superior como un sistema integral e integrado; la gestión universitaria más eficiente, efectiva e innovadora, desde las perspectivas de la inclusividad, la igualdad, la creatividad y la transformación universitaria, a través de la calidad, la internacionalización, la autonomía universitaria y la gobernanza compartida. Estos factores, conjuntamente con la sostenibilidad financiera del sistema, constituyen el escenario deseable en un horizonte a mediano plazo para la enseñanza superior ecuatoriana (Ecuador. Consejo de Educación Superior, 2021).

Continuando el análisis de esta agenda, además de los diez asuntos clave, identifica 12 objetivos estratégicos, que, conjugados entre sí, pueden ser medidos por los resultados alcanzados en los 29 indicadores (Tabla 1.2), focalizados en dos pilares estratégicos: la construcción de una sólida base de talento humano y la contribución a un eficiente sistema de innovación local, territorial y nacional.

En este aspecto, vale la pena mencionar que en la reglamentación estatutaria (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019), en su parte introductoria se plantea que este centro de altos estudios fue creado para desarrollar la enseñanza superior, desde su fundación ha mostrado una alta vocación de emprendimiento y capacidad de transformación, que ha consolidado una cultura que impregna el comportamiento de la comunidad universitaria. También se dice que su espíritu fundacional

se inspira en la excelencia académica, la mejora continua académica, el liderazgo y la formación de profesionales con capacidades y conocimientos, que respondan al desarrollo nacional con proyección internacional, para asumir los retos presentes y futuros con compromiso, dedicación y disciplina; en función de las necesidades de los miembros de la comunidad académica y de la sociedad en general.

El modelo planteado en la reglamentación estatutaria, inspira la gestión universitaria basada en procesos acordes con las funciones sustantivas (docencia, investigación y vinculación con la sociedad) y apegados a los elementos constitutivos de su misión y visión; también expresados en los demás documentos que componen la normativa interna (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019). Los elementos y directrices de la proyección estratégica de este centro de altos estudios se muestran en las Tablas 1.9 y 1.10, respectivamente.

Tabla 1.9. Elementos y directrices de la misión.

ELEMENTO	DIRECTRIZ
Profesionales competitivos, portadores de sólidas convicciones y valores éticos y morales.	Perfil profesional acorde a los valores que promueve la institución y las exigencias de la sociedad ecuatoriana.
Profesionales capaces de emprender acciones en función de la planificación nacional del desarrollo y servir a la sociedad ecuatoriana, a través de la implementación de los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, bajo principios de sustentabilidad.	Competencias profesionales de los graduados acorde a las demandas del desarrollo nacional y zonal, la ciencia, la tecnología y la comunidad.

<p>Pertinencia de la oferta académica respecto a los planes nacionales, el desarrollo científico y tecnológico, la comunidad y la diversidad cultural</p>	<p>Respuesta de la oferta académica a las expectativas y necesidades de la sociedad ecuatoriana.</p>
---	--

Fuente: Universidad Metropolitana del Ecuador (2019).

Los elementos y directrices de la proyección estratégica, también están reflejados en los ejes temáticos fundamentales del modelo establecido en la reglamentación estatutaria, que contempla diversos enfoques, entre ellos: el axiológico; el científico, tecnológico, innovador y social; unidos a una formación pertinente, de excelencia y basada en el liderazgo. La gestión universitaria guiada por estos enfoques, se considera metas que en los años venideros posicionen a la UMET, entre las universidades de rango internacional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019).

En el trabajo de Espinoza (2021), Universidad de inclusión, innovación y cambio, se particularizan con más detalles los avances alcanzados por la UMET hasta llegar a *“lo que es hoy un modelo educativo y pedagógico consolidado en sus primeros 20 años de vida institucional”* (p.8). Sin embargo, ante ejecutivos y directivos aún se erigen metas por alcanzar y que requieren del perfeccionamiento de la función directiva con una visión holística de la enseñanza superior y la gestión universitaria, de modo que permita un mejor desempeño de sus respectivas funciones, direccionadas hacia objetivos comunes como el desarrollo estratégico, el desarrollo de la calidad y una oferta académica y de servicios a la colectividad cada vez más pertinente y competitiva, como corresponde a una universidad que promueve la inclusión, la innovación y el cambio institucional.

1.6.2. Conjugación de factores clave para convertir a la UMET en una Universidad de rango mundial

Para consolidar los resultados obtenidos y alcanzar los elementos y directrices prospectivos de este centro de altos estudios, su gestión debe concentrar esfuerzos para articular los procesos de gobernantes, sustantivos y los habilitantes de asesoría y apoyo, con los ejes temáticos, enfoque y componentes (actores, ejes de referencia y procesos), del modelo educativo y pedagógico, ejerciendo las funciones directivas que correspondan, en conformidad a lo establecido en la reglamentación estatutaria y el resto de las normas que conforman el marco legal.

En este empeño, la función directiva debe conjugar los factores que se consideran clave para lograr que la gestión universitaria alcance los atributos que caracterizan a las universidades de rango mundial (Figura 1.6), los cuales se explican a continuación:

Concentración del talento, esta característica incluye a los estudiantes, al personal docente, los investigadores y su internacionalización. Ante todo es preciso mencionar que la concentración del talento estudiantil comienza con las facilidades de acceso, proceso regido por los principios que guían la proyección estratégica e informan al sistema de admisiones, y que favorece la movilidad estudiantil al analizar la continuidad de estudios de niveles precedentes que puedan ser convalidados o recalificados para la admisión en las carreras, ofrece cursos de nivelación, preparatorios al ingreso a las aulas universitarias, y mantiene inscripciones abiertas todo el año, además de brindar facilidades e información continua sobre las oportunidades de estudios universitarios acordes a su oferta académica, que responde tanto a las demandas sociales, como a las necesidades de la

planificación del desarrollo económico y social; local, territorial y nacional.

Según Espinoza (2021), al 2018 se denota:

Un incremento de graduados rescatando una mejor eficiencia académica terminal, una mejor eficiencia académica inicial y el sostenimiento de la población estudiantil en carreras relevantes al desarrollo de la matriz productiva, la conservación y promoción del patrimonio y a la disminución de brechas sociales en escenarios vulnerables (p. 24).

De acuerdo a dicho autor, otro hito importante es el rediseño curricular y el seguimiento sistemático a graduados en atención a los requisitos de pertinencia de cada carrera, lo cual ha generado un alto porcentaje de empleos, pues los graduados de la UMET se encuentran vinculados a diferentes sectores productivos en empresas públicas o privadas, o como emprendedores de negocios. Este seguimiento ha evidenciado el aporte de la universidad de profesionales competentes para el desarrollo de la profesión en la cual se han formado, y si incidencia en el alto porcentaje de vinculación con entidades del propio sector de la profesión.

No obstante, se deben diseñar e implementar estrategias, proyectos y programas para la mejora continua en las carreras y las mallas curriculares y los correspondientes programas de estudio, direccionados a mejoras en las asignaturas de nivel profesional que permitan un incremento en la inserción al mercado laboral a través de una profundización de conocimientos técnicos para superar el indicador de suficiencia actual hacia la excelencia del talento de estudiantes, especialmente en áreas como: las prácticas preprofesionales, la temática ambiental, el uso creciente de las TIC y el trabajo comunitario.

En cuanto al personal docente, este centro de altos estudios ha emitido claras políticas direccionadas al desarrollo progresivo y la continuidad de su claustro. Tales políticas, se expresan en los programas de carrera, que están intencionados a asegurar la continuidad de la formación de profesores universitarios conforme a un plan personalizado, que abarque el diagnóstico y las acciones intermedias de formación y perfeccionamiento académico para coadyuvar a la obtención del correspondiente grado científico y la ejecución de las etapas de la enseñanza y el aprendizaje, que fomenten las actividades científicas, investigativas e innovadoras y estrechan aún más las relaciones con la colectividad.

De acuerdo con Espinoza (2021), estos planes de carrera constan de cuatro componentes:

- Profesionalización pedagógica como un proceso continuo organizado en ciclos (básico, actualización y profundización), para adiestrar, formar y perfeccionar a los docentes en ejercicio.
- Profesionalización en el área del conocimiento específica del docente, como un proceso continuo organizado en ciclos (actualización y profundización).
- Obtención de grados académicos de especialización y maestrías.
- Obtención del grado científico de doctor.

En esta misma línea se encuentra el quehacer metodológico de los profesores, guiado por los últimos avances de la ciencia hacia el fin de perfeccionar el proceso enseñanza y aprendizaje, por medio de la construcción conjunta de conocimientos, de investigaciones propias u otras acciones encaminadas a mejorar la formación profesional de los egresados y la formación de valores como: democracia, inclusión, atención a la diversidad, la observancia de los

derechos fundamentales, el compromiso social y otros. Los resultados de estos quehaceres le permiten al profesor el mejor desarrollo del trabajo docente y además aporta a la investigación y el planteamiento de propuestas de proyectos de carreras y programas innovadores, que articulan las funciones sustantivas, las actividades prácticas y el trabajo comunitario.

El quehacer metodológico de los profesores, también se enfoca en la organización científica y la programación de proyectos generales de I+D+i (cuyo ciclo de gestión se realiza a través del Marco Lógico, abreviado por sus siglas ML), que estimulan el espíritu investigativo y al mismo tiempo, fortalece los vínculos comunitarios y la integración de diversos actores en el medio local, territorial y nacional.

Estos proyectos integran los resultados investigativos obtenidos en las líneas de investigación fundamentales, con la valorización del conocimiento, las buenas prácticas (nuevas y tradicionales), la transferencia tecnológica, así como todo resultado novedoso de impacto en desarrollo económico y social. Cuando todos estos elementos se integran, entonces se puede decir que el ciclo de I+D+i está completamente cerrado (Espinoza, 2021).

En palabras de este autor, el ciclo de I+D+i también debe integrar las líneas de investigación curricular específicas de cada carrera, con las líneas de investigación fundamentales y los instrumentos de planificación del desarrollo local, territorial y nacional. Esta integración puede lograrse por medio de convenios con organizaciones (empresariales o, comunitarias), las instancias de gobierno u otros interesados, siguiendo el principio de “compartir escenarios”.

Por medio de estos convenios, las distintas carreras pueden contribuir a la solución de problemas concretos, de manera multi y transdisciplinaria y aportar a las actividades investigativas

y a la continuidad de la innovación por medio del desarrollo de sistemas innovadores. De esta forma, se implementan acciones concretas en organizaciones (empresariales o, comunitarias), instancias de gobierno u otros interesados, a modo de contribución real de las carreras y programas universitarios a la busca de soluciones y la construcción de la ciencia y la tecnología a escala local, territorial y nacional.

En este sentido, se destaca la relevancia que adquiere la I+D+i, no solo en la formalización de convenios sino en la construcción de redes para la producción y difusión de conocimiento como instrumento de internacionalización, uno de los factores de aceleración de la pertinencia y competitividad de la oferta académica y de servicios a la sociedad.

También puede visibilizarse en la internacionalización, a través de convenios de colaboración con universidades, personalidades e instituciones extranjeras, entre los sobresalen países como Canadá, España y EE. UU, destacando la colaboración con la República de Cuba, como pilar fundamental de intercambio académico. Según Espinoza (2021), la UMET también ha acogido a profesionales que han buscado en Ecuador oportunidades de desarrollo y desempeño profesional, procedentes de países como Cuba, Venezuela, Colombia, Italia, España y otros.

Como se ha dicho, la internacionalización también está entre los asuntos claves de las comentadas agendas de desarrollo de la enseñanza superior hacia el 2035 y el 2040. Ambas agendas están dirigidas a lograr universidades de clase internacional, facilitar el intercambio de profesores y estudiantes, así como equiparar los niveles de titulación, con vistas a alcanzar mejor posicionamiento de las universidades ecuatorianas, a través de las estrategias planteadas en cuanto a la docencia e investigación, las ofertas de maestrías de investigación y programas doctorales que tengan importante demanda

internacional, aprovechando las ventajas del país en alianza estratégica con universidades de clase mundial; el desarrollo de intercambio estudiantil a nivel nacional e internacional; el desarrollo de maestrías conjuntas con universidades extranjeras de calidad; la opción de tomar materias de doctorado en universidades extranjeras de calidad y el intercambio académico y las alianzas con otras universidades con base en la acreditación internacional de las carreras.

Otro de los factores clave es la gobernabilidad favorable, lo cual implica que las universidades construyan sus propios instrumentos de planificación estratégica, táctica y operativa, en función de desarrollar metas superiores a las que se establecen en estándares de acreditación del contexto nacional, sin perder de vista la construcción colectiva que se realiza en el ámbito internacional. Retomando a Salmi (2009), este factor se refiere al marco regulador general, el entorno competitivo, la gobernanza y la autonomía; que convergen como elementos a considerar en la adopción de decisiones y la visión prospectiva que indica el horizonte de la gestión universitaria, dotando a la institución de capacidades para reexaminar su posición, adoptar nuevas estrategias hacia el futuro deseado en el ámbito de su autonomía y liderazgo, en función de lograr una cultura de excelencia.

Este autor sostiene que, a pesar de los mecanismos implantados para rendir cuentas, se ha evidenciado que las universidades que gozan de mayor autonomía son las más flexibles, porque no están limitadas por trámites burocráticos o por regulaciones exteriores, más adelante señala que la autonomía universitaria favorece la gobernanza y en este ambiente se *“favorece la competitividad, la investigación científica sin restricciones, el pensamiento crítico, la innovación y la creatividad”* (p. 14).

El mismo Salmi (2009), que elementos como la autonomía y la gobernanza universitarias son necesarias para alcanzar y

sostener el rango de institución mundial, aunque dicho autor enfatiza se requieren otras características fundamentales como:

- Líderes que sean persistentes y capaces de inspirar.
- Tener una dinámica visión estratégica, enfocada hacia el éxito y la excelencia.
- Promover una cultura reflexiva, flexible y dinámica, que facilite el aprendizaje constante.

El referido autor se basa en un estudio comparativo de las universidades de Europa y Estados Unidos para concluir que la gobernabilidad y la autonomía universitaria, conjuntamente con la financiación, constituyen “otro principal determinante de las clasificaciones”.

El último de los factores clave que se explica son los **recursos y el financiamiento**, en primer término, la fuente de carácter externo, encabezadas por las asignaciones presupuestarias del gobierno a nivel nacional, provincial y local y otros recursos que puedan ponerse a disposición para aumentar la categoría de las instituciones. Según Salmi (2009), “*los fondos públicos constituyen, de lejos, la principal fuente de financiación para la enseñanza y la investigación*” (p. 10); aunque son significativas las donaciones, desprovistas de la influencia de cambios en las prioridades políticas que pueden afectar a las fuentes de financiación del gobierno.

La segunda fuente de obtención de recursos y el financiamiento es la interna, es decir la que dependen de cada una de las instituciones en particular y que puede estar condicionada por la evolución de la gestión universitaria autofinanciada, a través de cuotas de matrícula, programas de becas y otras. La combinación de ambas fuentes de recursos y de financiamiento, proporciona seguridad presupuestaria, así como estabilidad y la capacidad de concentrarse en prioridades institucionales a mediano y a largo plazo (Salmi, 2009).

En base a los resultados de estudios en universidades europeas, dicho autor expresa que la financiación y la gobernabilidad influyen en mayor autonomía universitaria, lo cual, a su vez, aumenta el rendimiento académico de los estudiantes, incrementa la eficiencia de los gastos y aumenta la productividad de las actividades de investigación. Colateralmente se ha demostrado que, a medida que su prestigio aumenta, aumenta también su capacidad para atraer donaciones.

A modo de resumen de este acápite, es importante destacar ninguno de estos factores por sí solo, es capaz de rendir los resultados esperados, lo adecuado es combinar los tres (concentración de talento, gobernabilidad adecuada y abundante financiación), ya que la interacción dinámica entre estos tres grupos de factores constituye la característica distintiva de las universidades de alto nivel (Ver Figura 1.6).

CAPÍTULO II.

Gestión universitaria por procesos



En el presente capítulo se caracterizan los elementos de marco conceptual y metodológico de la gestión universitaria por procesos, explicando las relaciones dialécticas entre estrategia, mapa de procesos y el planeamiento estratégico institucional dirigido a la gestión racional de los recursos como uno de los componentes claves de la gestión universitaria para facilitar a los ejecutivos y directivos el desarrollo de sus funciones.

También se subraya la importancia de la gestión basada en procesos y su relación con la función directiva, especialmente de los procesos principales y los procesos de asesoría y apoyo vinculados a los principios sistematizados en la enseñanza superior, con énfasis en la autonomía y la gobernanza universitarias.

Estas temáticas están enfocadas en facilitar la actuación de ejecutivos y directivos a partir de

sus respectivas funciones en el desarrollo estratégico, el aseguramiento de la calidad y una propuesta académica y de servicios cada vez más adecuada y competitiva, de acuerdo con las proyecciones estratégicas de este centro de altos estudios.

Además, se trata de fomentar una visión holística de la enseñanza superior y la gestión institucional en el marco de la normativa universitaria y su relación con la gestión universitaria desde las perspectivas de la inclusividad, la igualdad, la creatividad y la transformación universitaria.

2.1. Marco conceptual y metodológico de la gestión por procesos

De acuerdo al texto de Tamayo et al. (2021), existen innumerables elaboraciones conceptuales que intentan definir el término proceso, un grupo de ellas coincide en identificar los procesos como un conjunto de actividades cuya secuencia las relaciona entre sí; para transformar insumos de entrada (*input*) en productos de salida (*output*), que esencialmente tratan de satisfacer las necesidades de sus clientes, sean internos o externos.

Los mismos autores informan de la existencia de otro grupo que define al proceso como una sucesión de acciones en tiempo y espacio, donde intervienen personas, instrumentos de trabajo, materias primas, fuentes energéticas y otros elementos tangibles o no, que se combinan para formar sistemas que tienen el objetivo básico de generar productos y/o servicios con valor añadido, según los necesite determinado cliente.

Del análisis de ambos grupos de enfoques conceptuales, se destacan coincidencias en la definición de proceso, como las que se mencionan a continuación:

- Constituyen la secuencia de un conjunto de actividades relacionadas entre sí.
- Forman parte de un sistema; son iterativos; medibles; responden a una demanda; transversalizan la organización.
- Transforman elementos de entrada (materiales, informativos y/o financieros), en elementos de salida (resultados), con una nueva cualidad y valor agregado.

En la Figura 2.1 se muestra sintética y gráficamente la definición de proceso.



Figura 2.1. Gráfico de la definición de proceso.

Fuente: Elaboración propia a partir de Harrington (1997).

La clasificación de los procesos obedece a diversos criterios, lo cuales dependen de la posición conceptual que se adopte; sin embargo, generalmente se catalogan como:

- Procesos sustantivos: influyen directamente en los resultados a alcanzar, se relacionan con las funciones fundamentales.

- Procesos habilitantes, de asesoría y apoyo: proveen los recursos necesarios a la organización, facilitan el desarrollo de los demás procesos.
- Procesos gobernantes: constituyen la guía de los anteriores procesos de, emanan de la alta dirección.

Entonces, la gestión basada en procesos puede ser definida como la identificación y el trabajo sistemático de los procesos de una organización. Esta última, concebida como un sistema complejo de procesos interrelacionados y enfocados en el logro de un objetivo general. Desde esta perspectiva la gestión por procesos consta de elementos principales, tales como:

- La identificación de los procesos sustantivos.
- La integración, articulación y seguimiento.
- La búsqueda de la mejora.

Dichos elementos permiten asociar la gestión por procesos con otros métodos y herramientas como la gestión de procesos de negocio (conocido por las siglas BPM, que en inglés significan *Business Process Management*), la mejora de procesos como seis sigmas, (en inglés *six sigma*) y también se puede relacionar conceptos tales como: cadena de valor y otros.

La norma ISO 9000:2015 (ISO, 2015), especifica los requisitos para el diseño e implantación de la gestión por procesos, aplicables a cualquier tipo de organización e indica que esta forma de gestión debe ser capaz de satisfacer el Ciclo Gerencial de Deming, mediante indicadores que permitan ver gráficamente el desarrollo de las diferentes etapas de la secuencia del diseño y la implementación del sistema de gestión por procesos (Ver Figura 2.2).

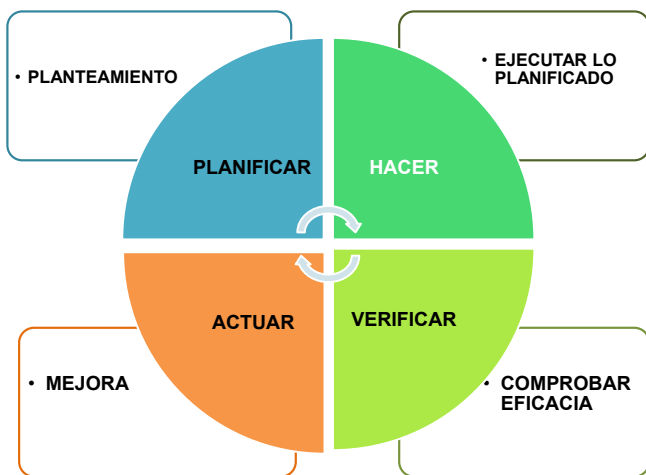


Figura 2.2. Ciclo Gerencial de Deming.

Continuando con Tamayo et al. (2020), en la gestión por procesos intervienen varios recursos como: las personas, que con sus habilidades, conocimientos y competencias pueden desarrollar las tareas; los materiales donde está incluida la información (en el caso de un proceso de servicio) y materias primas; así como recursos físicos (instalaciones y equipamiento necesarios para la producción) y los recursos financieros.

El objeto principal de la gestión por procesos es la administración integral de los recursos y su coordinación para alcanzar los objetivos trazados por la organización y la mejora continua. Para conseguir este objetivo central, la gestión por procesos se plantea los siguientes objetivos específicos:

- El análisis del contexto interno y externo para identificar amenazas o limitaciones, así como fortalezas y oportunidades que influyen en la mejora.

- La identificación de los procesos sustantivos o críticos, que influyen de manera determinante en los objetivos de la organización, especialmente los que proporcionan ventaja competitiva.
- Integración y coordinación de los procesos enfocados en el logro de los generales objetivos propuestos (la adopción de decisiones, la gestión de riesgos, la planificación estratégica, la gestión de calidad, la gestión medioambiental) y otros procesos destinados a:
 - La satisfacción de las necesidades y/o expectativas que influyen directa o indirectamente en las relaciones de la organización con el Estado, el Gobierno, los clientes y proveedores, grupos de interés y otras partes interesadas.
 - La medición sistemática de la eficacia y eficiencia, mediante criterios de evaluación preestablecidos, como: la calidad, el costo y el plazo de entrega, entre otros.
 - La medición periódica de la satisfacción de clientes (interno y/o externo).
 - La evaluación periódica del desempeño de los miembros de la organización.
 - Mantener controlados los indicadores de eficacia y eficiencia, proponer alternativas de solución en caso de desviación de los mismos.
- Implementación de acciones de mejora.

Ya Harrington (1997), destacaba que la gestión por procesos significa una forma de superior respecto a la gestión estratificada por departamentos, áreas o funciones, particularmente porque permite entender por qué y para quién se hacen las cosas, supera al cómo se hace, la prevalencia

de la eficacia general (resultados del conjunto), frente a efectividad parcial (resultado individual).

La gestión por procesos toma al departamento o área como un eslabón de la cadena, que añade valor a los procesos, centrados en resultados, no en tareas, mediante la asignación de responsabilidades personales para cumplir los indicadores de funcionamiento, los objetivos de mejora y evaluar su capacidad para satisfacer los indicadores de funcionamiento. Todo ello implica que la organización obtenga beneficios perceptibles en el mediano y largo plazos, entre estos:

- Facilitar la adopción de decisiones y el proceso de planificación y aumentar la probabilidad de lograr los objetivos.
- Aumentar la eficacia y eficiencia operacional, mediante la promoción de una gestión proactiva.
- Reducción de costes.
- Reducción de los plazos de entrega.
- Mejora de la calidad del producto o servicio.
- Incorporar actividades adicionales de bajo coste y de fácil percepción por el cliente (amabilidad, comunicación, presencia, etc.).

Vista de este modo, la gestión por procesos busca la calidad de manera integral, soslayando la gestión tradicional orientada hacia el desempeño individual, donde cada quien se concentra en cumplir la tarea asignada conforme a las especificaciones establecidas, pero están casi ajenos a la retroalimentación sobre el resultado final de su trabajo (Véliz, 2017).

2.1.1. Mapa de procesos

Según Tamayo et al. (2020), esta forma de gestión se basa en su identificación, definición y acotación del ámbito de

alcance de los procesos, para lo cual resultan útiles las representaciones gráficas para comprender la secuencia y enlaces o encadenamientos de diversos procesos interconectados, que utilizan variados recursos materiales, tecnológicos y humanos en todo el ciclo de vida de la cadena hasta llegar al cliente final, ya que frecuentemente el conjunto de procesos integrados en una organización es difícil de comprender, suele ser percibido como amplio, complejo y confuso; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de departamentos, áreas y puestos implicados.

Por tales razones, un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema, por tratarse de una representación de una realidad compleja, tiende a desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él. Este modelo puede ser visualizado por medio del mapeo de procesos, que muestra visualmente la mayor cantidad de pasos y puntos de decisión en un proceso.

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de un mapa, las interrelaciones existentes entre distintas actividades pueden apreciarse con facilidad, permitiendo el análisis de cada actividad, la definición de puntos de contacto con otros procesos, así como la identificación de los subprocesos comprendidos. Adicionalmente, los problemas existentes pueden apreciarse claramente dando la oportunidad de iniciar acciones de mejora (Tamayo et al., 2020).

El mapa describe gráficamente las entradas y salidas del proceso, las interrelaciones entre participantes y el desarrollo secuencial del mismo, constituyendo una invaluable ayuda para: establecer las relaciones cliente/proveedor interno, acotar el proceso de principio a fin, las actividades o subprocesos. Estas acciones ayudan a descubrir redundancias, detectar carencias u omisiones de actividades, vacíos en

la responsabilidad y otras. A partir de Tamayo et al. (2020), a continuación, se relacionan algunas de las técnicas más utilizadas en el mapeo de procesos:

- **Diagrama de flujo OTIDA:** Este diagrama proporciona una serie de símbolos análogos que representan las acciones referidas a cualquier trabajo u operación, pues resulta más práctico el uso de estas para traducir los tipos de actividades o sucesos que puedan darse en una empresa. Estos símbolos constituyen un jeroglífico cómodo para estas representaciones a la vez que permite mostrar de forma clara, sencilla y uniforme las incidencias ocurridas durante el proceso objeto de análisis. En cualquier proceso se reconocen dos actividades principales: la operación y la inspección, que se explican a continuación:
 - La operación, permite el avance paso a paso del material, elemento o servicio hacia el final, ya sea al modificar su forma, o su composición o al incrementar o eliminar elementos, en el caso de un montaje. Adicionalmente la operación puede residir en crear las condiciones para la realización de cualquier actividad que beneficie la terminación del producto.
 - La inspección sirve para comprobar si una operación se ejecutó correctamente de acuerdo con las normas de calidad y cantidad.
- **Diagrama de recorrido:** Este diagrama constituye un plano arquitectónico del local de trabajo indicando la distribución espacial de los puestos de trabajo, así como la distancia que los separa. Además, se traza el flujo que representa el movimiento de los objetos de trabajo durante el proceso de producción, auxiliándose de la simbología del diagrama OTIDA.

- **Diagrama OPERIN:** Es un diagrama de flujo similar al OTIDA, pero donde solo se incluyen las operaciones e inspecciones, así como las actividades combinadas. Se emplea en procesos productivos donde no se requieren transportes ni depósitos.
- **Diagrama de bloques:** Es una representación gráfica de una idea o concepto. Se utiliza para describir el aspecto amplio de la conectividad o de la relación entre las cosas y como un medio de referencia, de modo que aquellas personas no familiarizadas con el proceso puedan tener una visión general sobre este. Un diagrama de bloques exitoso está claramente marcado e identifica las etapas clave del proceso.
- **Diagrama SIPOC:** Este diagrama permite entender las interrelaciones entre los proveedores del proceso (*suppliers*), las entradas (*inputs*), el proceso en sí (*process*), las salidas (*outputs*) y los clientes (*customers*) que las reciben. Se utiliza para especificar los aspectos externos básicos concernientes al proceso.
- **Ficha de Proceso:** Es el documento donde se registran las características fundamentales del proceso, así como sus principales especificaciones. Las fichas de proceso están sujetas a cambios en lo que respecta a la información que incluyen. Algunos campos comunes son: nombre, objetivos, descripción, recursos a utilizar, documentación normativa, importancia, cadena proveedor- cliente, control de calidad, registros, variables indicadoras para medir el proceso, etc.
- **Diagrama de flujo básico:** Se emplea para la descripción de todo tipo de proceso. Las actividades se presentan de formas gráficas e interconectadas entre sí. Estos diagramas facilitan los procesos en su conjunto, ya que permiten una apreciación visual del flujo y la secuencia de sus

pasos. Para representar este tipo de diagrama, se utiliza una serie de símbolos comunes establecidos por convención (Ver Figura 2.3).

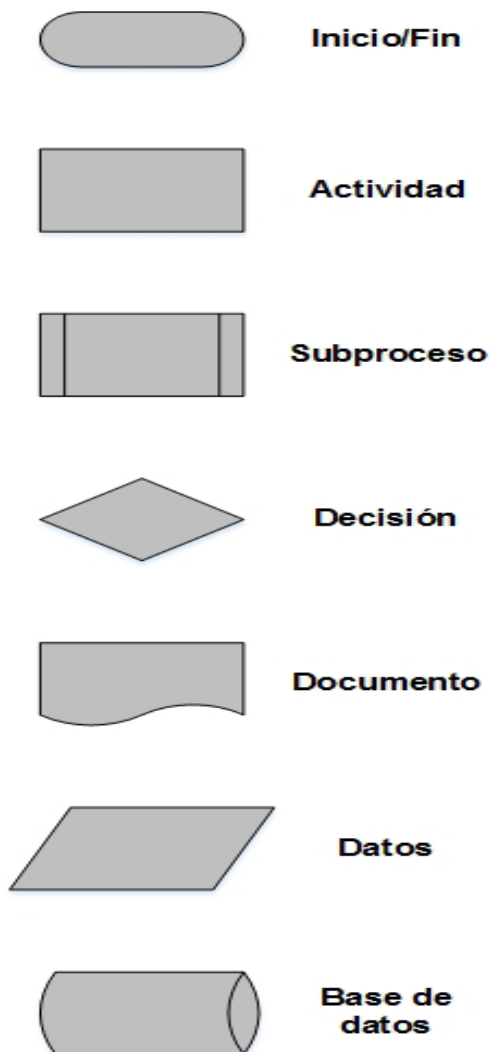


Figura 2.3. Símbolos convencionales del diagrama de flujo básico.

2.1.2. La gestión universitaria por procesos

De los trabajos de Espinoza (2021); y Castro (2022), se infiere que los actuales desafíos sociales y los cambios de prototipos en las políticas gubernamentales impulsan a las universidades a implementar métodos de gestión más eficientes y eficaces para lograr los resultados previstos; en consecuencia, Acosta et al. (2021), sugieren que las administraciones universitarias necesitan cambiar el enfoque de la gestión universitaria caracterizado por la centralización, la burocracia y el elitismo hacia su interior, que indudablemente influyen en su proyección al exterior.

En este contexto, la actuación debe estar enfocada en superar la centralización, la burocracia y el elitismo y en diseñar formas novedosas de gestión con los demás actores sociales con una visión inclusiva y afianzar su liderazgo en las innovaciones tecnológicas con impacto en los sectores productivos, así como en la transferencia de conocimientos.

En el diseño e implementación de estas formas novedosas de gestión, interviene la gestión universitaria, la cual según Castro (2022), puede ser definida como el conjunto de actividades de planificación, organización, ejecución, control y mejora, estas actividades deben ser integrales, sistemáticas e integradoras de los procesos universitarios. De esta forma, se garantizan congruencia, calidad y competitividad en las funciones establecidas y su proyección hacia la satisfacción de las necesidades sociales, además de mayor efectividad de las decisiones y en la utilización de los recursos. En otras palabras, la gestión universitaria debe partir de su concepción sistematizadora e integradora de toda la universidad a su entorno.

Bajo este concepto, la gestión universitaria debe contribuir al cumplimiento de los objetivos de garantizar una enseñanza de calidad, equidad, competitividad e innovación, sin que

ello implique abandonar el ejercicio de funciones sustantivas y autónomas propias de una gestión universitaria habitual.

La gestión universitaria organizada por procesos en forma de un sistema, hacen de la universidad un sistema dinámico y complejo que demanda el desarrollo de capacidades para buenas prácticas de dirección, planificación, evaluación y control, gestión de información, proactividad, institucionalidad jurídica, buen clima laboral, trabajo en equipo, innovación y adopción de decisiones (Castro, 2022).

El dinamismo y la complejidad de este sistema guiado por la gestión por procesos, determinan la necesidad de dotar a directivos y ejecutivos de una perspectiva holística y sistémica, que imprima efectividad a las decisiones que adopten en aras de cumplir los objetivos y metas planeados en el corto, mediano y largo plazo, usando racionalmente los recursos destinados a satisfacer las crecientes necesidades de los interesados externos desde las perspectivas de la de la inclusividad, la igualdad, la creatividad y la transformación universitaria (Espinoza, 2021).

La gestión universitaria enfocada en el desarrollo estratégico, el aseguramiento de la calidad y una propuesta académica y de servicios cada vez más adecuada y competitiva; funciona como un sistema enlazado por la gestión por procesos, sacando el máximo provecho a las características siguientes:

- Efecto sinérgico: característica cualitativamente superior resultante del proceso.
- Efecto dominó: reacción en cadena de actividades interrelacionadas en un proceso. La alteración en una se refleja en las otras.
- Composición relativa: funciona en forma de sistema complejo de procesos, cada una de sus partes es un proceso, que a su vez puede descomponerse en subprocesos.

- Límites: tanto el sistema de procesos, como los procesos y subprocesos que lo integran deben delimitar su alcance, apertura y conclusión.
- Ambiente: todos los procesos se desarrollan en un ambiente complejo y dinámico, de gran cantidad de variables, entre ellas: los proveedores y clientes.

Desde esta perspectiva, la gestión universitaria puede ser definida como un amplio sistema de procesos entrelazados por relaciones e interacciones que se establecen entre sus usuarios, con la finalidad de crear, desarrollar y preservar el talento humano competente y motivado para que desempeñe con pertinencia y calidad para alcanzar los objetivos previstos.

Según lo explicado, la universidad como centro de atención la ciencia, la cultura y la investigación, puede considerarse como un sistema de procesos, caracterizado por sus interrelaciones complejas en el cual los procesos sustantivos de docencia, investigación y vinculación, constituyen su objeto social y como resultado de su integración la universidad cumple su responsabilidad de formar profesionales, inspirados en valores como: democracia, inclusión, atención a la diversidad, la observancia de los derechos fundamentales.

La gestión universitaria concebida como un sistema de procesos se encarga de interrelacionar los procesos sustantivos (de docencia, investigación y vinculación) con los diferentes procesos estratégicos, habilitantes de asesoría o apoyo, así como los desconcentrados que se desarrollan en las universidades. Al concebirse como un sistema único de procesos, se favorece una gestión universitaria innovadora que se anticipe a los cambios y propicie la inclusividad, la igualdad y atiende a la diversidad, impactando favorablemente en el plano individual, institucional y social.

En la Figura 2.4 se grafica el carácter de la universidad como un dinámico complejo sistema de procesos e interrelaciones.

De la observación de esta figura, se deduce la importancia promover modelos de gestión universitaria enfocados en la teoría de sistemas y la gestión por procesos, para incrementar los resultados de los centros de enseñanza superior, a través del logro de niveles superiores de satisfacción de los usuarios. Además, los modelos de gestión de procesos concebidos como sistema tienden a incrementar la productividad en cada una de las actividades que se desarrollan a fin de mejorar la pertinencia, calidad y competitividad de los servicios que se brindan.

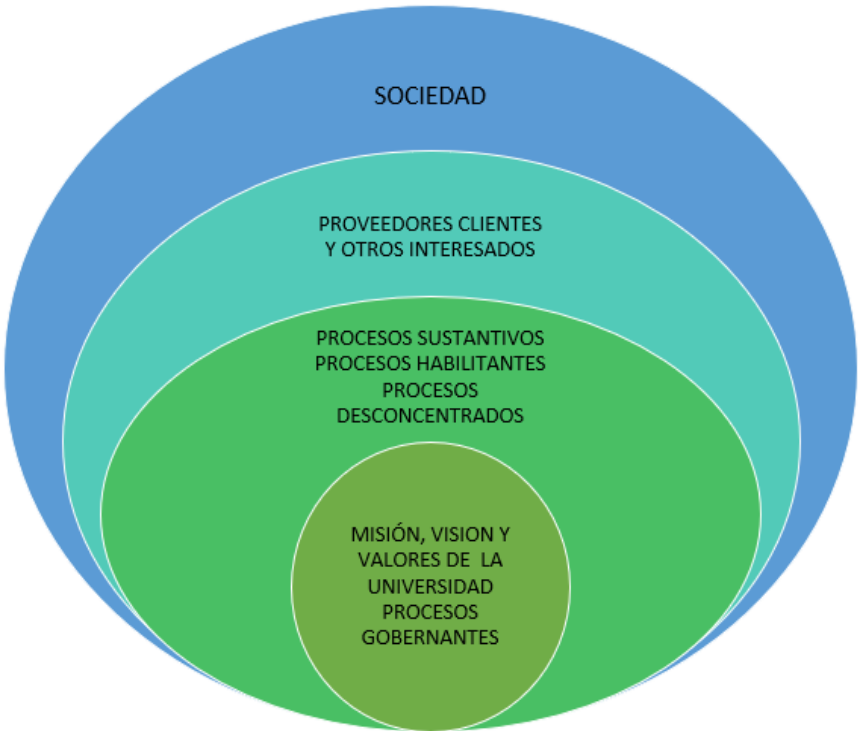


Figura 2.4. La Universidad como sistema de procesos y relaciones.

También se debe tomar en cuenta que la gestión universitaria basada en procesos adquiere mayor relevancia ya que se considera uno de los pilares de las modernas concepciones sobre calidad, que apuntan que los resultados son más eficientes cuando las acciones se gestionan como procesos. De esta forma la gestión universitaria constituye una guía que permite a los centros de enseñanza superior, implementar modelos para gestionar la enseñanza de calidad, la investigación, la inclusión, la integración y el cambio institucional.

En el ámbito universitario, los modelos de gestión por procesos proponen cinco aspectos que deben ser tomados en cuenta a la hora de formular estrategias y proyectos a mediano y largo plazo:

- Fortalecer la gobernanza institucional.
- Institucionalizar procesos para sustentar la gestión en políticas claras y dinámicas, que prioricen la adopción de decisiones colectivas y disminuyan los sesgos subjetivos.
- Modernizar los métodos y herramientas de gestión.
- Configurar una estructura organizativa adecuada para una nueva gestión.
- Conceder la máxima importancia a la gestión de calidad.

En este sentido, los procesos que deben desarrollar los centros de enseñanza superior para generar servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos de calidad, adecuados y competitivos, dirigidos hacia los más amplios sectores sociales, deben ordenarse en función del nivel de contribución al cumplimiento de sus proyecciones estratégicas (Espinoza, 2021).

Los procesos necesarios que un centro educativo superior debe llevar a cabo para crear y ofrecer servicios y productos

educativos, científicos y tecnológicos se organizan y categorizan según su nivel de aporte o valor añadido para el logro de las metas estratégicas, como se detalla a continuación:

- **Procesos gobernantes:** son los responsables de establecer la legislación, el direccionamiento estratégico y la gestión universitaria a través de la formulación de normas, políticas, estrategias, programas y proyectos que garanticen el logro de las proyecciones estratégicas y la eficiencia de sus decisiones.
- **Procesos sustantivos:** son concomitantes a las funciones sustantivas (docencia, investigación y vinculación con la sociedad). Son los responsables de generar la carpeta de servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos. Denotan su especialización y constituyen en objeto social de la universidad.
- **Procesos habilitantes de asesoría y apoyo:** son responsables de brindar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos secundarios de la institución, necesarios para respaldar los procesos estratégicos, los sustantivos, e incluso a ellos mismos.
- **Procesos desconcentrados:** están destinados a generar servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos, según la demanda de los clientes externos, responden a necesidades específicas del desarrollo local, territorial y nacional, alineadas a las proyecciones estratégicas de la universidad.

La gestión por procesos con enfoque de sistema, contribuye a solucionar determinadas falencias de las universidades y se consolida como herramienta de control en la administración de recursos destinados al cumplimiento de las necesidades de los centros de enseñanza superior. Al mismo tiempo tiende a

robustecer el papel de la universidad con institución creadora y trasmisora de conocimientos y valores y actora participativa del cambio por medio del desarrollo de capacidades en ejecutivos y directivos para ejecutar buenas prácticas de dirección, planificación, evaluación y control, gestión de información, proactividad, institucionalidad jurídica, buen clima laboral, trabajo en equipo, innovación y facilite la adopción de decisiones (Castro, 2022).

En la Figura 2.4 se muestra el orden de los procesos a desarrollar las IES en función del nivel de contribución al cumplimiento de su misión institucional.



Figura 2.5. Orden de los procesos a desarrollar las IES en función del nivel de contribución al cumplimiento de su misión institucional.

Para potenciar tales capacidades en ejecutivos y directivos y lograr resultados sostenibles, se requiere la innovación constante de los procesos sustantivos en concordancia con los procesos gobernantes y los procesos habilitantes o de apoyo, a través de la gestión universitaria basada en

procesos y el aprovechamiento de sus beneficios. Entre estos beneficios, se pueden mencionar:

- Los procesos devienen base organizativa y operacional, para el desarrollo los instrumentos de planificación estratégica
- Se gestiona la universidad como un sistema complejo y dinámico de procesos interrelacionados.
- Define las actividades que componen cada proceso.
- Promueve la participación de los interesados, desde las perspectivas de la inclusividad, la igualdad, la creatividad y la transformación universitaria
- Facilita la comunicación y el flujo informativo entre actividades, procesos y subprocesos.
- Se anticipa a los cambios y propicia la inclusividad, la igualdad y atiende a la diversidad, impactando favorablemente en el plano individual, institucional y social.
- Favorece la utilización racional de los recursos.
- Consiente la mejora del proceso a través del análisis de indicadores para medir su eficacia.
- El análisis de la eficacia de los procesos enfoca la gestión universitaria hacia resultados concretos.
- En términos generales, se plantea como una alternativa posible para concentrar esfuerzos y recursos para generar servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos competitivos y de calidad.
- Puede ser útil para delinear un sistema de gestión de calidad acorde con normas internacionales.

Adicionalmente, los modelos de gestión universitaria con enfoque de sistemas de procesos, permiten desarrollar la

universidad como un ente complejo y dinámico mediante la articulación e integración de todos sus procesos, con independencia que se originen en los niveles de decisión correspondientes a la alta dirección, los mandos intermedios y el nivel operativo. En este último nivel se desarrollan directamente las acciones que contribuyen al cumplimiento de los instrumentos de planificación táctica y estratégica, que rectorean los procesos tácticos y operativos desde la prospectiva general, a través de la derivación de políticas, estrategias y objetivos hacia los niveles subordinados (Ortiz et al., 2019).

Sin embargo, es preciso aclarar que la universidad, en tanto sistema de procesos complejo y dinámico; es una organización con características propias.

De los mismos (Ortiz et al., 2019), se interpreta que la gestión universitaria enfocada como sistema de procesos, evidencia características distintivas que diferencia a la universidad de otras organizaciones, entre las diferencias más significativas se encuentran las siguientes:

- El empleo de los mismos recursos para la ejecución de procesos similares.
- La fuerza de trabajo puede desempeñarse simultáneamente en varios procesos con características diferentes.
- Como el resultado de los procesos es intangible, la evaluación de su calidad debe realizarse fundamentalmente por la combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos.

A continuación, se explican algunos temas específicos de la gestión universitaria por procesos dirigidos a conocer las directrices principales derivadas de la reglamentación estatutaria relacionados con la función directiva, enfatizando en particularidades de la gobernanza y la autonomía universitaria.

2.1.3. La gestión universitaria en la Universidad Metropolitana

En el plan para el desarrollo de la enseñanza superior para el periodo temporal que abarca del año 2022 al 2026, se expresa que la gestión universitaria por procesos no solo se establece en la reglamentación estatutaria de los centros de altos estudios, sino que cumple directrices emanadas de los organismos nacionales competentes. Este plan concibe la gestión por procesos como toda una filosofía fundamentada en el análisis constante y sistemático; basada en la mejora continua y en el cumplimiento de las políticas establecidas por los organismos nacionales competentes (Ecuador. Consejo de educación Superior, 2021).

La filosofía que informa al plan para el desarrollo de la enseñanza superior para el periodo mencionado, guarda relación con el mapa de procesos, los organigramas y la estructura funcional diseñada en función de los procesos fundamentales y colaterales (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021), los cuales se basan en la reglamentación estatutaria (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2018), así como los instrumentos de planificación estratégica del desarrollo e instrumentos de planificación operativa, todos elaborados y aprobados por las instancias facultadas y según los procedimientos establecidos (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022a).

Estos documentos rectores establecen una estructura organizacional por procesos alineada a las proyecciones estratégicas, que se sustentan en la generación de servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos de calidad, demandados por instituciones públicas y la población en general (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

Con el propósito de darles un orden jerárquico, los procesos de esta casa de altos estudios se ordenan en función de

su valor agregado y del cumplimiento de las proyecciones estratégicas, según se muestra a continuación:

- Procesos gobernantes.
- Procesos sustantivos o agregadores de valor.
- Procesos desconcentrados.
- Procesos habilitantes de asesoría y de apoyo.

Los procesos gobernantes orientadores de la gestión universitaria, a través de políticas, directrices, normas, procedimientos, estrategias y otros instrumentos. Deben estar articulados con el resto de los procesos para su ejecución.

Los procesos sustantivos o agregadores de valor son procesos fundamentales. Pues tienen la capacidad de generar la cartera de servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos de calidad el portafolio de productos y servicios destinados a clientes internos y/o externos; además canalizan el cumplimiento los objetivos estratégicos y la misión institucional.

De acuerdo a la reglamentación estatutaria (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022), elaborada de acuerdo a la vigente reglamentación nacional del régimen académico (Ecuador. Consejo de Educación Superior, 2019), estos procesos son:

- **Gestión académica de grado:** es un proceso sustantivo que comprende la formación de profesionales del tercer nivel (grado), por parte de los decanatos y las direcciones de escuela y campus, apoyadas por el Centro de Enseñanza Semipresencial, a Distancia y en Línea (CESDEL). La gestión académica de grado está encabezada por el Vicerrector Académico, que cuenta con el apoyo de estructuras como Vicerrectorado Académico, los Vicerrectorados de las sedes y la unidad académica adjunta a la sede principal.

- **Gestión de investigación y postgrado:** es un proceso sustantivo que comprende la investigación de grado y de postgrado, para desplegar conocimientos que promuevan las actividades científicas, investigativas e innovadoras; así como la formación de profesionales de cuarto nivel (posgrado), por parte de los decanatos y las direcciones de escuela, apoyadas en centros como: Centro de Posgrado y Enseñanza Continua (CEPEC) y el Centro de Formación en Docencia Universitaria (CEFDU). La gestión de investigación y postgrado está encabezada por el Vicerrector de Investigación y Posgrado, que cuenta con el apoyo de estructuras como el Vicerrectorado de Investigación y Posgrado, los Vicerrectorados de las sedes y la unidad académica adjunta a la sede principal.
- **Gestión de vinculación con la sociedad:** como proceso sustantivo se centra en desarrollar proyectos y servicios a la comunidad, a fin de enlazar la universidad con la colectividad, a través de los decanatos, las direcciones de escuela y campus, contando con el apoyo de otros centros específicos. La gestión de vinculación con la sociedad está **encabezada** por el Vicerrector General, que cuenta con el apoyo de estructuras como el Vicerrectorado General, los Vicerrectorados de las sedes y la unidad académica adjunta a la sede principal.

Vale aclarar que, de acuerdo a la reglamentación estatutaria, se considera a las facultades como unidades académicas científicas, tecnológicas y/o humanísticas: que están organizadas en las correspondientes carreras cuando están enclavadas en áreas de la sede principal y en escuelas cuando están ubicadas en sedes o extensiones de otras provincias. Para asegurar su mejor desempeño, pueden estar integradas por centros y otras unidades de apoyo (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

En la universidad también se ejecutan otros procesos que apuntalan el desarrollo de los procesos sustantivos y guardan relación con los procesos gobernantes; en este caso, tales procesos (clasificados como **procesos habilitantes**), sin abandonar su esencia, también poseen un enfoque estratégico direccionado al desarrollo sostenible del centro de altos estudios y contribuir al logro de su proyección estratégica.

Los **procesos habilitantes de asesoría y procesos de apoyo** están concebidos para crear productos y servicios de asesoría y apoyo destinados a engrosar la cartera de servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos que necesiten los otros procesos mencionados y para sus propias necesidades, de esta manera, tienden a facilitar la gestión universitaria (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

En otras palabras, los procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo son los responsables de generar productos de asesoría y de apoyo logístico para crear la cartera de productos y servicios institucionales tanto para otros procesos como para ellos mismos (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

La reglamentación estatutaria de este centro de altos estudios (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022), incluye entre los procesos habilitantes de asesoría, a los siguientes:

- **Procesos de Asesoría Jurídica:** cuya misión es la asesoría, coordinación, dirección y control de la gestión legal, a fin de brindar seguridad jurídica a la institución (como persona jurídica) y asegurar que la actuación institucional e individual (de las personas naturales), respeten las normas vigentes en el ordenamiento jurídico. También controla el cumplimiento del principio de legalidad y la transparencia

de los procesos de contratación general; los procedimientos administrativos internos y externos. Además, patrocina las acciones judiciales y extrajudiciales; y, en términos generales, provee asesoría legal integral.

- **Procesos de Contratación Pública:** en estrecha coordinación con los procesos de Asesoría Jurídica, tiene la misión de brindar soporte jurídico por medio de consultas, revisión de documentos, emisión de criterios jurídicos y acciones similares, respecto a la aplicación de la normativa vigente en el Sistema Nacional de Contratación Pública.
- **Procesos de Planificación Institucional:** como su nombre lo indica, tienen la misión de dirección, coordinación y evaluación de los instrumentos de planificación, planes de inversión y similares. Estas actividades se centran acciones y estrategias dirigidas a dinamizar la gestión universitaria en aras del mejoramiento continuo y del cumplimiento de las proyecciones estratégicas.
- **Procesos de Relaciones Internacionales y Cooperación:** tienen como misión la construcción, dirección, coordinación y fortalecimiento de las relaciones con otros centros de altos estudios y organismos afines nacionales e internacionales, con el propósito de fomentar acciones y estrategias en el marco de la internacionalización de la institución, así como crear alianzas internacionales que tributen al fortalecimiento de las políticas nacionales.
- **Procesos de Comunicación Social:** poseen la misión de socializar, comunicar y divulgar la marcha de la gestión y logros institucionales, de forma permanente y sistemática; utilizando los diferentes medios y vías de comunicación (internas y externas), de forma que contribuyan a la reafirmación de la identidad institucional y su posicionamiento en el entorno.

- **Procesos de Auditoría Interna:** tienen la misión de realizar actividades de evaluación y control de las operaciones administrativas, financieras, legales, operativas, estratégicas, sistema de control interno y en general de la gestión institucional, conforma a la normativa legal vigente. Estas actividades deben realizarse de forma objetiva, independiente y eficaz. Adicionalmente, brindan asesoría en la materia, lo cual agrega valor a los procesos auditados y fomentan el mejoramiento continuo y el fortalecimiento de la gestión institucional en general.

En la reglamentación estatutaria (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022), incluye entre los procesos habilitantes de apoyo, a los siguientes:

- **Procesos de Gestión Documental:** ellos se organizan, tramitan y se apoyan en torno a las actividades de gestión de la dirección de la institución, así como en los procesos de certificación de los diversos actos administrativos que son generados como parte de dicha gestión.
- **Procesos de Documentación y Archivo:** poseen la misión de establecer las políticas y procedimientos estandarizados y exigir su cumplimiento durante la creación, gestión y mantenimiento de los documentos generados por el Sistema de Enseñanza Superior, (en formato convencional, electrónico u otro). Este proceso debe asegurar que la documentación se elabore, gestione y mantenga en condiciones de integridad, autenticidad, fiabilidad, usabilidad y preservación, de forma tal que conserve su importancia en todo el ciclo de vida.
- **Procesos de Gestión del Talento Humano:** tienen la misión de dirección, coordinación y gestión de la selección, reclutamiento, captación y desarrollo profesional, técnico y personal los miembros de la comunidad universitaria. Estos procesos deben asegurar el mejoramiento, eficiencia,

eficacia, calidad y productividad de los recursos humanos que integran la institución, a través de un sistema de gestión del talento humano, direccionado a la actuación consciente y mancomunada de sus miembros para alcanzar proyecciones estratégicas.

- **Procesos de Gestión Contable-Financiera:** tienen la misión de realizar la gestión financiera del resto de los procesos y de la institución en general, así como la coordinación de los planes y proyectos de desarrollo. Estos procesos deben administrar los recursos financieros asignados de manera racional y eficiente y con apego a las leyes, normas y disposiciones vigentes; al mismo tiempo deben ser capaces de brindar a directivos, ejecutivos y otros interesados, información financiera confiable y oportuna para facilitar la adopción de decisiones respecto al cumplimiento de proyecciones estratégicas y la gestión institucional en general.
- **Procesos de Gestión Administrativa:** su misión es administrar los recursos materiales de la institución, de forma racional, eficiente y en observancia a las leyes, normas y disposiciones vigentes. Incluyen tanto la gestión logística, como la entrega oportuna de los insumos y la prestación de servicios requeridos por los demás procesos de gestión institucional. Por su amplitud y versatilidad, lo componen los siguientes sub-procesos:
 - Servicios generales.
 - Servicios institucionales.
 - Logística, mantenimiento y transporte.
 - Administración de bienes y bodegas.
 - Compras públicas.
 - Viáticos.

- **Procesos de Gestión de Tecnologías de la Información:** tiene la misión de asesorar, controlar y ejecutar la gestión de las TIC; además de la coordinar los planes y proyectos que requirieran utilizar herramientas informáticas en apoyo a los demás procesos que componen la gestión institucional. Para ello, se compone de los siguientes sub-procesos:
 - Planificación TIC.
 - Desarrollo de sistemas informáticos.
 - Gestión de infraestructura y operaciones.
 - Gestión de soporte técnico.
 - Gestión de la seguridad de la información.
 - Gestión de la inter-operatividad.

En la reglamentación estatutaria (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022), se establece que los **procesos desconcentrados** son aquellos que generan productos y servicios especializados solicitados directamente por los usuarios o clientes externos, en determinados espacios geográficos (locales o nacionales) y contribuyen al cumplimiento de la misión institucional.

Los responsables y usuarios de los procesos habilitantes de asesoría y apoyo y de los procesos desconcentrados deben relacionarse entre sí, además de tener asociación directa con las actividades docentes, investigativas e innovadoras y de relacionamiento con los sectores sociales. Este complejo de interrelaciones, constituye la base para obtener el desempeño adecuado de la gestión universitaria. En la Figura 2.6 se muestran las relaciones entre usuarios de los diferentes procesos que integran la gestión universitaria (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

Como se ha dicho, la gestión enfocada en sistema de procesos confiere a la universidad características propias (actuar función de objetivos; definir acciones para lograr dichos objetivos, vivir en constante adaptación, anticipando, adaptando y generando cambios necesarios; aprender por su experiencia y abandonar la inercia; creatividad; comunicación y apertura; estructura descentralizada y flexible basada en la distribución del poder y en la cooperación de los segmentos de la colectividad universitaria y; auto-evaluación constante en aras del principio de mejora continua).

Estas características resaltan el carácter sistémico de la universidad y su funcionamiento como organización, en concreto como organización educativa que basa su gestión en procesos derivados de la reglamentación estatutaria y otras normas de superior jerarquía que deben guiar las funciones ejecutivas y directivas en las unidades que la componen.

Las organizaciones educativas y sus unidades se interrelacionan de forma dinámica y funcionan de forma holística bajo los principios de la autonomía universitaria definida sintéticamente como la facultad de una entidad para regirse por sí misma y que está establecida como un principio constitucional denominado autonomía responsable que aseguran adopción r de decisiones con amplitud de criterio en materia académica, administrativa, financiera u orgánica, que transversaliza todo el sistema universitario como organización y el funcionamiento de los distintos procesos; involucrando la función ejecutiva y directiva en la búsqueda de la eficiencia consustancial a la universidad moderna y competente (Castro, 2022).

En tanto, la gobernanza también se establece como un principio constitucional denominado cogobierno que esencialmente plantea la dirección compartida en las IES y constituye el marco de referencia a través del cual se define y se gestiona la institución universitaria (Acosta et al., 2021).

Conceptualmente, la gobernanza trata de describir prácticas complejas y formas de organización que establecen las estructuras internas de gestión, a través de las cuales se produce la adopción de decisiones que vienen determinadas por las políticas de funcionamiento internas y definen los objetivos para llegar a las mismas; la gobernanza conlleva la supervisión de los aspectos alcanzados, intentando en todo momento adaptarse a las demandas del entorno e incidiendo sobre el mismo (Acosta et al., 2021).

Las mencionadas particularidades de la autonomía de los centros de altos estudios y la gobernanza participativa indican la necesidad que ejecutivos y directivos desempeñen funciones y actividades en el marco del estatuto institucional y las normas de superior jerarquía. El marco normativo e institucional tiende a facilitar la orientación del personal y guiar las actividades de la gestión universitaria como un mecanismo que perfecciona continuamente la interrelación de los procesos.

Por el carácter dinámico y complejo de los procesos de gestión universitaria (Castro, 2022), se precisa que ejecutivos y directivos tengan en cuenta la interrelación entre mapa de procesos, estrategia y el planeamiento estratégico institucional, estos últimos derivados de la gestión estratégica, tema a tratar en el acápite siguiente.

2.1.4. Gestión estratégica institucional y del ámbito general

Hasta ahora las referencias a la Universidad pueden inducir a concebirlas como una institución educativa tal y como ha sido tradicionalmente, sin embargo, se ha de aclarar que con el transcurso del tiempo esta se ha transformado una combinación de institución y empresa.

Institución, en tanto constituye una agrupación de personas cuyo funcionamiento se rige por normas internas preestablecidas

perdurables a lo largo del tiempo y que son asumidas por sus miembros al realizar un rol dentro de la misma. Empresa, en tanto constituye un sistema que interactúa con su entorno (interno y externo, macro o micro), para conseguir los objetivos y metas previstos, satisfacer las esperanzas de los clientes y obtener un margen adecuado de ganancias.

Bajo esta perspectiva, las universidades son consideradas organizaciones complejas donde se agrupan varios elementos internos para formar un sistema, que está sometido a la influencia de un contexto externo que demanda necesidades a las que deben dar respuesta a través de los mencionados procesos estratégicos, gobernantes o de control, responsables de establecer el direccionamiento estratégico y la gestión institucional y formular normas, políticas, planes, programas y proyectos que garanticen el logro de proyecciones estratégicas y la eficiente adopción de decisiones (Castro, 2022).

Las universidades actuales, están concebidas como organizaciones compuestas por procesos que se interrelacionan de forma dinámica y que funcionan de forma holística y que comparten características y elementos comunes a otras organizaciones, además de contar con objetivos y metas que constituyen la principal razón de su existencia (Ortiz et al., 2019). En la Tabla 2.2 se muestran las características y elementos comunes a las organizaciones.

Tabla 2.2. Características y elementos comunes a las organizaciones.

Características	Elementos
Interrelación de elementos diversos (materiales, personales, etc.).	Conjunto de procesos interrelacionados.
Totalidad aditiva e integradora.	Delimitación de objetivos dentro del contexto.

Instrumentalización respecto a una meta o fin.	Definición de estructuras de trabajo y de relación.
Control constante y evaluación.	Existencia de procedimientos establecidos de actuación.
Dinamismo intra, entre y extra-coordinador.	Funcionamiento de procesos auto regulativos
Sentido de aplicabilidad, adecuación a la realidad.	
Continuidad en el tiempo	

Fuente: Elaboración propia a partir de Gairín (2004).

De acuerdo a Tamayo et al. (2021), la gestión estratégica agrupa dichas características y elementos en forma de procesos de planeación, organización, regulación y control, de los cuales se explicará el de planeación o planificación estratégica, base esencial para la proyección futura de las acciones a implementar por medio de los restantes procesos que aportan a la adopción de decisiones por parte de ejecutivos y directivos que llevan a cabo la gestión universitaria.

A los efectos del presente texto, se prefiere el término de planificación estratégica dado en Tamayo et al. (2021), entendida como un proceso de planteamiento de decisiones encaminadas a lograr en el futuro, un escenario deseado; que tiene en cuenta la situación problemática actual y los factores internos y externos que pueden influir en la materialización de los objetivos que se plantean en ese escenario deseado. Por la planificación, también se manejan los recursos de la organización para alcanzar dichos objetivos.

Según estos autores, la planificación estratégica repercute en todos los niveles de la organización, pues tiende a garantizar la congruencia entre lo que se planifica y lo que realmente se puede realizar en los diferentes niveles, tal y como se explican a continuación:

- **Nivel estratégico:** dentro de las organizaciones, suele llamarse nivel estratégico al más alto nivel de mando, la planificación a este nivel es conocida como: planificación estratégica. Aquí se traza el rumbo a largo plazo de una organización o empresa, establece objetivos generales y específicos, tomando en consideración las circunstancias internas y externas, para asegurar su alcance en el mediano y largo plazos.
- **Nivel táctico:** en las organizaciones, es usual llamar así al nivel medio de mando, la planificación a este nivel es conocida como: planificación táctica, enfocada al futuro cercano, la coordinación de varias actividades, procesos o sub procesos, racionalizar la adopción de decisiones y determinar el curso a seguir en cada momento para lograr los objetivos previstos.
- **Nivel operativo:** al interior de las organizaciones, es común llamar así a su nivel más bajo, la planificación a este nivel se refleja en los empleados, mediante un planeamiento de carácter inmediato, que detalla cómo deberán alcanzarse las metas específicas de las sub divisiones que integran este nivel, como aporte concreto al logro de proyecciones estratégicas de la organización.
- Parafraseando a Tamayo et al. (2021), la planificación no solo se desarrolla en diferentes niveles de una organización o empresa, sino que puede estar sometida a la influencia de algunas actitudes o estilos típicos que pueden influir en el proceso, generalmente asociadas a factores psicológicos y sociológicos, los que pueden variar en dependencia de las circunstancias o la situación problemática concreta. A continuación, se explican en qué consisten:
- **Inactiva,** se afirma que en este caso no existe la planificación, pues el objetivo principal es mantener a la organización o empresa con la menor cantidad de cambios

posibles. Las personas o grupos que asumen esta actitud se consideran satisfechos con situación actual y creen que cualquier intervención en el curso de los acontecimientos empeora sus consecuencias, generalmente se les conoce como: inactivistas, considerados conservadores y más enfocados en el presente, en la estabilidad y la supervivencia.

- **Reactiva**, Las personas o grupos que asumen esta actitud, centran sus planeamientos en el pasado, generalmente muestran recelo o desprecio hacia las nuevas tecnologías y prácticas nuevas, u otras no tales, pero que no fueron exitosamente integradas o que no resultaron como se esperaba, generalmente se les conoce como: reactivistas y se considera prefieren un estado anterior al actual y de actitud pesimista.
- **Proactiva**, la planificación basada en esta actitud o estilo, se centra en predecir y prepararse lo mejor posible para adaptarse a las condiciones impuestas por los riesgos del contexto siempre cambiante; se piensa que la calidad de los resultados es proporcional a la calidad de la planificación realizada bajo este estilo y a la velocidad de readaptación de la organización o empresa. Las personas o grupos que asumen esta actitud son conocidos como: proactivistas, considerándose enfocan la mirada al futuro, minimizando las amenazas y maximizando las oportunidades que éste ofrece.
- **Interactiva**, la llamada planificación interactiva considera al futuro como algo dinámico y maleable, al igual que en el estilo de planificación proactiva, también se centra en el futuro. La diferencia fundamental se basa en la convicción de que el futuro es el resultado de las acciones del presente, con este enfoque, se tratan de prevenir los resultados negativos de ciertas circunstancias y no de prepararse para enfrentar los eventos futuros; además de crear previsiones

y no explotar posibles oportunidades para obtener la mayor cantidad de beneficios. Las personas o grupos que asumen esta actitud son conocidos como: interactivistas.

En esta gama de actitudes o estilos con los que se asuma la planificación, influye la “filosofía” que los inspire, cuando se observan actitudes reactivas o conservadoras en la mayoría de los casos se aprecia una filosofía no adaptativa que privilegia el mantenimiento del estado de cosas; en cambio, actitudes o estilos interactivos o proactivos, conducen a una filosofía adaptativa que trata de conciliar los diferentes intereses y circunstancias involucrados para lograr proyecciones estratégicas de la organización, al respecto, se mencionan dos formas de filosofía adaptativa:

- Activa: cuando la adaptación cambia el contexto del sistema para alcanzar los objetivos.
- Pasiva: cuando la adaptación solo cambia el comportamiento para lograr los objetivos.

Según Tamayo et al. (2021), independientemente del nivel en el que se desarrolle, de la actitud, estilo o filosofía que se adopte, el resultado de la planificación debe conducir a un conjunto de decisiones en forma de acciones para lograr el cumplimiento de proyecciones estratégicas, generalmente formalizadas en planes que, según varios puntos de vista, pueden clasificarse en:

- Por su marco temporal, a corto, mediano y largo plazo.
- Por su especificidad y frecuencia de uso, pueden ser generales, específicos, temporales o permanentes.
- Por su amplitud o nivel donde se desarrollan, pueden ser planes estratégicos, tácticos, operativos y normativos.

Estos planes son la expresión formal de todo un proceso de planificación, que se desarrolla en etapas lógicas y

consecutivas, que avanzan de manera gradual desde las más simples, hasta las más complejas. Algunas de estas etapas se pueden observar en la Figura 2.6.



Figura 2.6. Esquema de un proceso de planificación estratégica.

Seguidamente, Tamayo et al. (2021), describen las etapas que hacen parte del proceso de planificación:

- **Etapa 1:** Identificación o diagnóstico previo, para definir el alcance temporal y espacial de la planeación, así como los medios y recursos necesarios; evaluar el contexto ambiental, económico y social; además de identificar las oportunidades, las fortalezas, las debilidades y las amenazas, mediante la aplicación de la técnica conocida como el análisis o matriz DAFO (también llamada FODA o DOFA). En la etapa de diagnóstico preliminar también es necesario hacer un bosquejo general del proceso, que prácticamente de incluir los aspectos siguientes:
 - La amplitud espacial o niveles donde se va a desarrollar de la planificación: estratégico, táctico u operativo.
 - El alcance temporal de la planificación en el largo, mediano o corto plazo.

- Misión, visión y valores compartidos.
- Objetivos generales y específicos, metas, políticas y normas.
- Actitud del plan, los principios de la planificación, el enfoque y la filosofía a utilizar.
- Aporte de la mayor cantidad posible de informaciones procedentes de diversas fuentes y de formas distintas (verbales, estadísticas, datos, etc.), medibles, relevantes y confiables.
- **Etapa 2:** Identificación y análisis de alternativas, análisis multifacético y multicausal de todas las posibles alternativas o propuestas de solución desde distintos puntos de vista y de la información recopilada en el diagnóstico e investigación anterior.
- **Etapa 3:** Elección de la alternativa más conveniente, a partir de la evaluación del balance impacto/efectividad de cada una de las alternativas y sobre la base de criterios predefinidos —individuales o colectivos—, seleccionar con cuál o cuáles de ellas es posible lograr los objetivos deseados con eficiencia y eficacia.
- **Etapa 4:** Elaboración del plan, implementación y ejecución, consiste en la previsión de las acciones necesarias para llevar a vías de hecho la alternativa seleccionada para lograr los objetivos generales y los específicos, metas y políticas con un balance adecuado de eficiencia y eficacia. Reviste la forma un programa o plan contentivo de acciones concretas, responsables de cumplimiento y plazos de ejecución. También puede contener el costo de las acciones planificadas para materializar las decisiones tomadas e invariablemente, es crucial su comunicación e información

a todas las personas que directa o indirectamente estén involucradas en su implementación y ejecución.

- **Etapa 5:** Control, en esta etapa se materializa el proceso de adopción de decisiones, que permea o transversaliza las fases de la planificación anteriormente descritas, en este punto se comprueban si los resultados de cada acción se alcanzan en el plazo previsto por su correspondiente responsable de cumplimiento y cómo impactan en el objetivo estratégico general, los objetivos específicos, metas y políticas, especialmente si logran mantener un balance favorable de eficiencia y eficacia. El control se ejerce por medio de los mecanismos establecidos en todas las etapas de la planificación, pero alcanza especial relevancia durante la implementación del plan; donde de ser necesarios, se realizan ajustes y se rectifican errores o desviaciones.

En correspondencia con lo explicado, el instrumento de planificación del desarrollo de la enseñanza superior entre el 2022 y el 2026, contempla objetivos, estrategias, indicadores y metas que permitirán garantizar una formación universitaria más eficiente, efectiva e innovadora, desde las perspectivas de la inclusividad, la igualdad, la creatividad y la transformación universitaria.

El instrumento de planificación del desarrollo de la enseñanza superior entre el 2022 y el 2026, también busca diversificar la propuesta académica bajo los principios de: cogobierno y autonomía solidaria, la libertad de cátedra y la trasmisión de conocimientos tan diversos como las culturas y saberes nacionales y desde esta perspectiva realicen aportes universales y coadyuven a la construcción de la ciencia y la tecnología a escala mundial (Ecuador. Consejo de Educación Superior, 2021).

Este plan permite implementar mecanismos de mejora para acceder a la matrícula, la continuación y el egreso de los estudiantes en los niveles de formación, forjar los cimientos

para ampliar igualdad de oportunidades, brindar guías para el fortalecimiento de las competencias de profesores e investigadores y promover la publicación de las actividades científicas, investigativas e innovadoras de impacto, vinculada a los diferentes ámbitos del conocimiento (Ecuador. Consejo de Educación Superior, 2021).

En esta línea de pensamiento la actualización de los instrumentos de planificación estratégica (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2020), establece los objetivos estratégicos y tácticos en el período, articulados además con la implementación de los instrumentos de planificación operativa (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022a). El plan estratégico, de forma abreviada: PEDI, contiene las directrices esenciales para lograr cotas superiores de calidad en la gestión de este centro de altos estudios (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2020).

Para alcanzar estos objetivos, estrategias, indicadores y metas, la planificación estratégica para el desarrollo educativo hace parte del actual sistema de planificación, mediante el cual se elaboró el correspondiente plan de desarrollo y la correspondiente estrategia, que guardan relación con la Agenda 2030 y sus ODS; además de otros documentos rectores como el Plan Decenal de Enseñanza 2016-2025, el instrumento de planificación del desarrollo de la enseñanza superior entre el 2022 y el 2026; entre otros que plantean acciones encaminadas a implementar las funciones y los principios básicos que informan a la enseñanza superior ecuatoriana (Ecuador. Consejo de Educación Superior, 2021). La alineación del instrumento de planificación del desarrollo de la enseñanza superior entre el 2022 y el 2026 con el actual plan de desarrollo 2022-2026.

A partir de la sistematización de los referentes teóricos en torno a las etapas del proceso de planificación estratégica

institucional, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y el Plan Nacional de Desarrollo del Sistema de Educación Superior en Ecuador, la universidad ha formulado su proyección a 10 años (2024-2034). Este proceso se ha articulado en una planificación general que contempla tres etapas fundamentales: Descripción y Diagnóstico Institucional, Análisis Situacional, y Planteamiento.

Etapas:
Etapa 1: Descripción y Diagnóstico Institucional - En esta fase se realiza un análisis exhaustivo del contexto institucional, incluyendo la planificación nacional, las competencias, los roles, y la estructura organizacional. También se evalúan factores clave como la tecnología de la información y la comunicación, la dinámica de la matrícula, y el análisis socioeconómico de los estudiantes.

Etapa 2: Análisis Situacional - Aquí se profundiza en un análisis multifacético que abarca el contexto político, económico, social, cultural, y tecnológico, además de un análisis sectorial, permitiendo una comprensión holística de los factores que influyen en el entorno institucional.

Etapa 3: Planteamiento Estratégico- Esta última etapa se centra en la definición del marco metodológico, el análisis estratégico y la evaluación interna. Se identifican los elementos orientadores (misión y visión), los valores institucionales y las habilidades blandas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

Finalmente, este proceso culmina en la socialización, ejecución, y seguimiento de los planes, asegurando una alineación continua con los objetivos institucionales y nacionales. La planificación estratégica a largo plazo es, por tanto, un proceso iterativo y dinámico que busca adaptar y fortalecer la capacidad de la universidad para enfrentar los desafíos del futuro.

PLANIFICACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

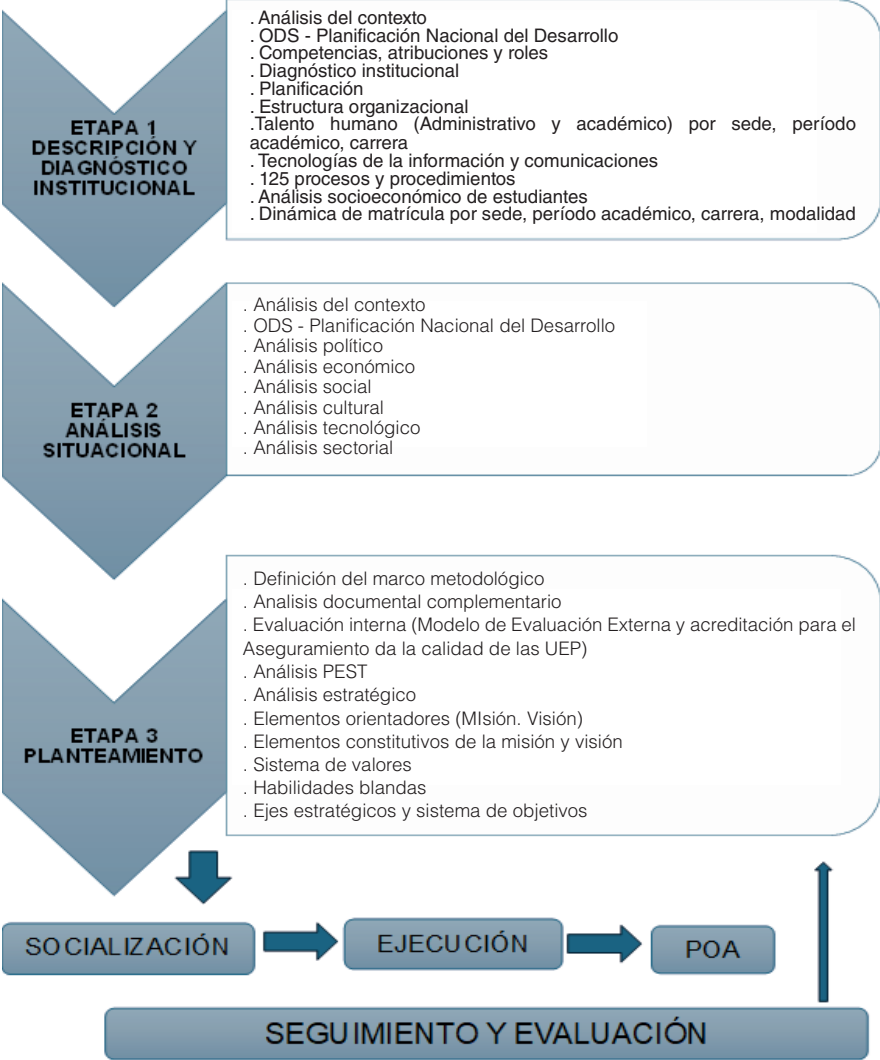


Figura 2.7. Plan de desarrollo Institucional 2024-2034 (UMET)

Fuente: Ecuador. Universidad Metropolitana (2024).

2.1.5. Funciones sustantivas en la Educación Superior

En la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior, se establece que centros de enseñanza superior tienen como funciones sustantivas: la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, en consecuencia, todo el marco legal que norma el funcionamiento de los centros de enseñanza superior en Ecuador plantea de manera sostenida la planificación y ejecución de acciones articuladas entre estas funciones sustantivas y principios que rigen en todas las instituciones, tales como: cogobierno y autonomía solidaria, la libertad de cátedra y la trasmisión de conocimientos tan diversos como las culturas y saberes nacionales y desde esta perspectiva realicen aportes universales y coadyuven a la construcción de la ciencia y la tecnología a escala mundial (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018).

En correspondencia con estas funciones y principios rectores; en la reglamentación dictada por los organismos nacionales competentes (Ecuador. Consejo de Educación Superior, 2019), se establece como objetivos:

- Garantizar la Enseñanza Superior como derecho constitucional y un bien estatal, social y democrático por el cual, ningún ciudadano es postergado por causa de su posición económica o social, raza, cultura, preferencia política, sexo, orientación sexual, discapacidad u otra.
- Asegurar una formación universitaria más eficiente, efectiva e innovadora, desde las perspectivas de la inclusividad, la igualdad, la creatividad y la transformación, para atender a las demandas del desarrollo, las transformaciones socioeconómicas y promueva participación de todos los miembros y sectores de la sociedad.

- La regulación y asesoramiento de la gestión integral en todos los centros de enseñanza superior niveles y modalidades con vistas a robustecer las actividades docentes, investigativas e innovadoras y de relacionamiento con los sectores sociales.
- Lograr que los planes curriculares e itinerarios académicos, sean cada vez más integrales, flexibles y diversos; de forma que se entiendan como una secuencia lógica de los niveles y contenidos establecidos en cada etapa del aprendizaje y la investigación.
- Proveer un marco propicio para las actividades científicas, investigativas e innovadoras de calidad y adecuadas a la formación integral, facilitando su articulación con todos los miembros y sectores de la sociedad.
- Facilitar el movimiento de profesores, investigadores, y estudiantes, así como la conectividad mediante las TIC, a fin de promover la integración de los universitarios nacionales en la generación de conocimientos a escala global.
- Favorecer la creación de redes nacionales e internacionales, para desarrollar el intercambio de conocimientos científicos y técnicos y el aprendizaje de estudiantes, profesores e investigadores.
- Contribuir a formar el capital humano, no solo con competencias y conocimientos científicos, tecnológicos, sino también con valores humanísticos y éticos, que fortalezcan su compromiso con las transformaciones económicas y sociales, y el respeto a la interculturalidad, la diversidad, la inclusividad y demás derechos constitucionales.
- Desarrollar ambientes educativos que promuevan la interactividad, creatividad y la construcción mutua del conocimiento; enfocados en la enseñanza donde los sujetos

educativos tengan un rol protagónico y se promueva el desarrollo de la interculturalidad, la diversidad, la inclusividad y demás derechos constitucionales.

- Promover la formación universitaria (de grado y posgrado), así como las investigaciones científicas, y técnicas y sociales, revestidas de conocimientos integrales (multi disciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios), que se articulen con todos los miembros y sectores de la sociedad.

Para la mejor implementación de estos objetivos el RRA se compone de 103 artículos, 21 disposiciones generales, 21 disposiciones transitorias, una disposición derogatoria y una disposición final. El reglamento se estructura en ocho Títulos y 12 capítulos, según se muestra en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3. Estructura del Reglamento de Régimen Académico.

TITULOS	CAPITULOS
TITULO I AMBITO Y OBJETIVOS	NO POSEE
TITULO II ORGANIZACION DEL PROCESO DE APRENDIZAJE	CAPITULO I NIVELES DE FORMACION DE LA EDUCACION SUPERIOR
	CAPITULO II ORGANIZACION DEL APRENDIZAJE
	CAPITULO III DE LA ESTRUCTURA CURRICULAR
	CAPITULO V MATRICULAS
	CAPITULO VI MODALIDADES DE ESTUDIOS O APRENDIZAJE
	CAPITULO VII APRENDIZAJE DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD
TITULO III INTERCULTURALIDAD	NO POSEE

TITULO IV ITINERARIOS ACADÉMICOS, RECONOCIMIENTO HOMOLOGACION Y TITULACION	CAPITULO I CONSTRUCCION Y REGISTRO DE ITINERARIOS ACADÉMICOS
	CAPITULO II RECONOCIMIENTO U HOMOLOGACION DE ESTUDIOS
	CAPITULO III REGISTRO Y RECONOCIMIENTO DE TITULOS
TITULO INVESTIGACION V	NO POSEE
TITULO VI VINCULACION CON LA SOCIEDAD	CAPITULO I PERTINENCIA
	CAPITULO II VINCULACION CON LA SOCIEDAD, EDUCACION CONTINUA Y FORMACION DOCENTE
	CAPITULO III PRACTICAS PRE PROFESIONALES PASANTIAS
TITULO VII ESTRUCTURAS INSTITUCIONALES DE LAS IES	NO POSEE
TITULO VIII REDES ACADÉMICAS	NO POSEE

Fuente: Consejo de Enseñanza Superior (2019).

En correspondencia, la reglamentación estatutaria (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019), establece que el régimen académico de esta casa de altos estudios se sustenta en los siguientes elementos integradores:

- **Basamentos teóricos:** andamiaje teórico que facilita la comprensión y contextualización de los problemas medulares de la carrera, así como las metodologías y herramientas técnicas, profesionales y/o artísticas, integradas por asignaturas, cursos y similares, a fin de propiciar la coyuntura armónica entre la teoría y la praxis.
- **Actividades prácticas:** dedicada a la integración armónica conocimientos teóricos adquiridos durante la formación

profesional, conjugados con sistematización y supervisión de actividades de práctica preprofesional.

- **Epistemología y metodología de la investigación:** se refiere a la integración armónica de actividades indagatorias, exploratorias y organizativas distribuidas durante toda la carrera, para crear y consolidar competencias útiles para desarrollar actividades investigativas periódicas (teóricas y/o prácticas), así como el trabajo final que da paso a la titulación.
- **Integración de saberes, contextos y cultura:** incluye la transmisión de conceptos y conocimientos tan diversos como las culturas y saberes nacionales que complementan la formación profesional y desde esta perspectiva, realizar aportes que coadyuven a la construcción de la ciencia, la cultura, la ecología y la tecnología a escala nacional y universal. En este elemento también se incluyen planes curriculares e itinerarios académicos cada vez más integrales, flexibles y diversos (multi profesionales, multi disciplinares, interculturales e investigativos).
- **Comunicación y lenguajes:** alcanza el conocimiento de la lengua materna y la formación de habilidades relacionadas con la comunicación (oral, escrita y digital), ineludibles para la producción de trabajos académicos y/o científicos. En este elemento también se incluyen actividades dirigidas a dominar el uso de herramientas de las TIC, además de la opción de aprender alguna lengua ancestral y/o extranjera.

En este sentido, el mismo reglamento afirma que el proceso de enseñanza y aprendizaje de este centro de altos estudios, prioriza métodos activos focalizados en los estudiantes, a fin de lograr resultados adecuados a las expectativas sociales, a través de la combinación armónica entre la creatividad y la responsabilidad individuales, como cualidades personales fomentadas por el ejercicio de las actividades docentes, investigativas e

innovadoras y de relacionamiento con los sectores sociales (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019).

Vale decir que docencia, investigación y vinculación pueden ser tomadas como tres aristas de la misión que la sociedad encomienda a los centros de enseñanza superior, aunque según Castro (2022), en el contexto académico contemporáneo, la relación entre estas tres funciones aún no es una problemática resuelta, pues la docencia continúa prevaleciendo sobre las gestiones restantes de la universidad.

Sin embargo, no debe disminuirse la importancia de la vinculación como función sustantiva que relaciona los centros de enseñanza superior con el entorno social exterior; aun cuando se apoye en actividades docentes, investigativas e innovadoras que ayudan a implementar proyectos que articulan los conocimientos científicos y técnicos con los saberes y experiencias del entorno, a través de una política cultural coherente a escala local, territorial y nacional.

La vinculación también implica que la universidad participe en resolver ciertos problemas que afectan a la comunidad, comenzando por identificar necesidades sociales, económicas, políticas y de atención poco atendidas, mediante acciones perceptibles que sean perceptibles para la población.

Por su parte la investigación debe ser considerada como una estrategia de aprendizaje esencial, una herramienta fundamental en cualquier proceso de adquisición de conocimiento. Es responsable de fomentar la capacidad para aprender, no solo dentro del entorno universitario, sino también fuera de él, donde el aprendizaje autodirigido es predominante, constituyendo un desafío para cada individuo en su adaptación a la cultura. Por lo tanto, al establecer la relación entre la enseñanza y la investigación, se busca que tanto profesor como estudiantes se conviertan en protagonistas de su propio proceso de aprendizaje y desarrollo, lo que

implica dominar las herramientas teóricas y prácticas del enfoque de marco lógico (Espinoza, 2021).

El enfoque de marco lógico (EML), se perfila como una buena práctica en la planificación de proyectos, donde se ha implementado con resultados positivos, por su eficacia y utilidad en un contexto concreto. A ello contribuye su capacidad para la identificación e implementación de acciones de mejora o solución de problemas que, sin necesidad de métodos matemáticos complejos, logra el diseño de proyectos económicos y sociales fundamentados por el conocimiento científico.

En Espinoza (2021), se destaca la acogida que ha recibido el EML entre planificadores, directivos y ejecutivos en los últimos años; su origen se atribuye a las cualidades y ventajas que ofrece en comparación con otras herramientas con propósitos similares. Es crucial comprender el contexto en el que se implementa y los requisitos necesarios para que el instrumento alcance su máxima eficacia y rendimiento.

Desde que se evidenció que el marco lógico es una herramienta efectiva y eficiente para la formulación de proyectos coherentes, viables y evaluables, ha sido adoptado por una gran cantidad de organizaciones internacionales. Su uso ha conducido a inversiones más exitosas tanto para los prestadores como para los prestatarios. Son múltiples las organizaciones que lo emplean como instrumento metodológico para la presentación de proyectos: la Unión Europea (EU), la Organización de Estados Americanos (OEA), el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación Kellogs, entre otras.

Entre estas organizaciones, el BID refiere los siguientes beneficios del EML:

- Tributa una terminología uniforme que tiende a facilitar la comunicación y a la reducción de confusiones.

- Provee un marco general que permite precisar los objetivos, metas y riesgos de cualquier proyecto.
- Facilita un cuestionario común que facilita el análisis del equipo de proyecto y otras partes interesadas, así como el diseño, implementación y comunicación del proyecto.
- El trabajo técnico se concentra en aspectos claves, lo cual influye en la disminución de costes y tiempo de ejecución durante el diseño e implementación del proyecto
- Provee información confiable para la mejor implementación y evaluación del proyecto.
- Suministra una simbología común para expresar sintéticamente información relevante sobre cualquier proyecto.

En un marco de planificación estratégica el EML facilita ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de un país, localidad u organización. Al estar explícitos los objetivos estratégicos, la asignación de los recursos se determina de manera planificada, por lo cual se espera que haya sintonía con las prioridades o necesidades básicas y contribuye a integrar coherentemente a todas las partes interesadas en el proyecto.

En el proceso de enseñanza y aprendizaje de la enseñanza superior, las funciones sustantivas también implican la formación de valores que inducen al estudiante su compromiso individual con la sociedad, a través de complejos procesos psicofisiológicos que influyen en aspectos como: la autorrealización, la motivación, la actitud, el comportamiento, la personalidad y otras, que se complementan con las competencias profesionales y que, de manera resumida se concretan en las expresiones: saber, saber hacer y saber ser.

El desarrollo de las actividades docentes, investigativas e innovadoras y de relacionamiento con los sectores sociales, también se fundamenta en varias declaraciones que sientan

las bases para que los centros de enseñanza superior se involucren proactivamente en las respuestas a las demandas a escala local, territorial y nacional e internacional (Socorro y Espinoza, 2017). Al respecto, la Conferencia Mundial sobre la Enseñanza Superior, emite un documento sobre las dinámicas de la enseñanza superior y la investigación y sus aportes al desarrollo económico y social (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2009), en el cual se indica que los programas educativos deben reflejar realidades que atiendan prioritariamente a directrices concebidas de la forma siguiente:

- **Responsabilidad Social Universitaria (RSU):** los centros de enseñanza superior desempeñan importantes funciones relativas a la enseñanza, la investigación y el servicio a la comunidad. En un clima de autonomía plena y de libertad en el ejercicio académico, pueden enfocarse más en aspectos multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios que estimulen la inclusividad, la igualdad, la creatividad y la transformación universitaria, en la formación de ciudadanos dotados de competencias profesionales para el mundo actual y futuro, así como provistos de principios éticos inspirados en valores como: democracia, inclusión, atención a la diversidad, la observancia de los derechos fundamentales y además comprometidos con el desarrollo económico y social sostenible.
- **Acceso, equidad y calidad:** los centros de enseñanza superior deben ampliar el acceso y promover la equidad e inclusión para ingresar, permanecer, transitar y egresar de los centros de altos estudios, para que ningún ciudadano sea discriminado por causa de su posición económica o social, raza, cultura, preferencia política, sexo, orientación sexual, discapacidad u otra; también están llamados a promover la participación de todos y conclusión satisfactoria

de los estudios de grado y posgrado. Además, están deben estimular las actividades docentes, investigativas e innovadoras y socializar sus resultados y progresar hacia una gestión universitaria más eficiente, efectiva e innovadora, desde las perspectivas de la inclusividad, la igualdad, la creatividad y la transformación universitaria y social, a través de proyectos que vinculen la universidad a los más amplios sectores sociales

- **Internacionalización:** Es necesario que las instituciones contribuyan a reducir las disparidades en términos de desarrollo, y para lograrlo es importante promover la transferencia de conocimientos que se traduzcan en acciones que fortalezcan las habilidades. Estas acciones incluyen iniciativas de investigación y cooperación compartida entre instituciones, que faciliten una movilidad académica amplia y equilibrada, asegurando así la colaboración multilateral y multicultural. También es importante establecer sistemas para reconocer y equiparar estudios, junto con la implementación de programas académicos que otorguen doble titulación, los cuales reflejen tanto una dimensión nacional como internacional en actividades docentes, de investigación e innovación.
- **El aprendizaje y la investigación e innovación:** los centros de enseñanza superior deben buscar nuevas formas de gestión que le permita incrementar sus resultados de investigación a través de iniciativas conjuntas entre estos y las organizaciones públicas y/o privadas, de forma que las actividades docentes, investigativas e innovadoras y de relacionamiento con los sectores sociales aporten a la solución de los problemas sociales que afectan a sus respectivos entornos.
- Estas directrices (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2009), están

incluidas en el instrumento de planificación del desarrollo de la enseñanza superior entre el 2022 y el 2026 (Ecuador. Consejo de Educación Superior, 2021), alineadas con los diecisiete ODS (Organización de las Naciones Unidas, 2015), que incluyen una compleja gama de retos económicos, ecológicos y sociales, que requieren transformar el funcionamiento de las sociedades, donde la enseñanza, la investigación, la innovación y el liderazgo serán esenciales para enfrentar estos desafíos. Esta alineación se muestra en la Tabla 2.4.

Tabla 2.4. Alineación del instrumento de planificación del desarrollo de la enseñanza superior entre el 2022 y el 2026 con los ODS.

Objetivos de Desarrollo Sostenible		
Objetivos	Metas	Indicadores
4 Enseñanza de calidad	4.3 Asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.	4.3.1 Tasa de participación de los jóvenes y adultos en la enseñanza y formación académica y no académica en los últimos 12 meses, desglosada por sexo.
	4.4 Aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.	4.5.1 Índices de paridad (entre mujeres y hombres, zonas rurales y urbanas, quintiles de riqueza superior e inferior y grupos como los discapacitados, los pueblos indígenas y los afectados por los conflictos, a medida que se disponga de datos) para todos los indicadores educativos de esta lista que puedan desglosarse.

	<p>4.7 Asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la enseñanza para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.</p>	<p>4.7.1 Grado en que i) la enseñanza para la ciudadanía mundial y j) la enseñanza para el desarrollo sostenible, incluida la igualdad de género y los derechos humanos, se incorporan en todos los niveles de a) las políticas nacionales de enseñanza, b) los planes de estudio, c) la formación del profesorado y d) la evaluación de los estudiantes.</p>
--	--	---

Fuente: Ecuador. Consejo de Educación Superior (2021).

En consecuencia, las universidades debido a su labor de generación y difusión del conocimiento y su preminente situación dentro de la sociedad; deben incorporar estos objetivos en las gestiones formativas, investigativas y de vinculación social, participando activamente en el logro de los ODS, especialmente el Objetivo 4, referido a la enseñanza de calidad.

Respecto a las funciones sustantivas y su articulación con las agendas internacionales y nacionales, esta casa de altos estudios ha propuesto desde el año 2020 nuevas formas de gestión de las funciones sustantivas, según se muestra en la Figura 2.8:



Figura 2.8. Modelo de gestión de las funciones sustantivas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Espinoza (2021).

Para la sostenibilidad de este modelo, debe mantenerse y de ser posible mejorarse las relaciones dinámicas entre las unidades que componen la universidad, con una visión holística de la gestión universitaria eficiente, efectiva e innovadora.

2.2. Estatuto Institucional

El estatuto institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2018), su reglamento general (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022) y su estructura orgánica funcional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021), responden a las finalidades establecidas en los Artículos 343, 350 y dentro del ejercicio de la autonomía universitaria amparada en el Artículo 345, todos de la Constitución (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

De manera derivada también están sustentados en los principios de cogobierno y autonomía solidaria, la libertad de cátedra y la trasmisión de conocimientos tan diversos como las culturas y saberes nacionales y desde esta perspectiva realicen aportes universales y coadyuven a la construcción de la ciencia y la tecnología a escala mundial, contenidos en el articulado de la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior, (Artículo 12, en relación con los Artículos 17 y 18), que confieren la más amplia autonomía (aunque ejercida de manera responsable), en los ámbitos académico, administrativo, financiero y orgánico (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018).

Por su importancia para la actuación autoridades, miembros los órganos colegiados superiores y de procesos habilitantes, personal académico y no académico profesional que realiza funciones de dirección al nivel ejecutivo, académico y administrativo, dentro del marco de la institucionalidad jurídica; a continuación, se describen los principios que sustentan la gestión universitaria, según lo establecido en la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018):

- **Autonomía responsable:** significa que los centros de enseñanza superior gozan de amplia autonomía en los ámbitos académico, administrativo, financiero y orgánico, aunque ejercida de manera responsable y con apego a los principios constitucionales establecidos. Su ejercicio presupone relaciones recíprocas y de cooperación con otros centros enseñanza superior nacionales y/o extranjeros, con los que se relacione en función de sus respectivas actividades docentes, investigativas e innovadoras y de relacionamiento con el Estado y la sociedad. Para que sean verdaderamente recíprocas y de cooperación, dichas relaciones deben estar basadas en los principios de: justicia, equidad,

solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas. También expresa libertad para organizar la docencia y la investigación; emitir la reglamentación estatutaria; la confección de los planes y programas de estudio de; el nombramiento de autoridades, profesores, investigadores y trabajadores en general;; la gestión de los procesos internos; la elaboración, aprobación y ejecución de presupuestos; libertad para administrar el patrimonio y los recursos que posee; la facultad de establecer sus propias formas y órganos de gobierno, en consonancia con los principios de: democracia, inclusión, atención a la diversidad, la observancia de los derechos fundamentales establecidos en el marco jurídico vigente.

- **Cogobierno:** complementa al principio de autonomía responsable, significa la gestión compartida entre diferentes profesores, estudiantes y trabajadores, acorde con los principios de calidad, democracia, inclusión, atención a la diversidad, la observancia de los derechos fundamentales establecidos en el marco jurídico vigente. Su máximo exponente es el Consejo Académico Superior, que exige a sus miembros condiciones de ejemplaridad e integridad moral y ética, además de ejercer sus funciones con apego a la legislación y la normatividad vigente.
- **Igualdad de oportunidades:** principio que se traduce en dar todos garantías de equidad e inclusión para ingresar, permanecer, transitar y egresar de los centros de altos estudios, y que ningún ciudadano sea discriminado por causa de su posición económica o social, raza, cultura, preferencia política, sexo, orientación sexual, discapacidad u otra; so pena que las actitudes y acciones que atenten contra este principio sean castigados según lo establecido en la legislación y la normatividad vigente.

- **Calidad:** implica la indagación firme y sistemática por la excelencia, la pertinencia, la generación de servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos de calidad, la formación de conocimientos científicos, investigativos e innovadores y el desarrollo integral del pensamiento crítico, autocrítico y el mejoramiento personal. En el contexto institucional, por medio de este principio se implementan los procesos de autoevaluación, evaluación externa, acreditación y fortalecimiento de la calidad.
- **Pertinencia:** el principio de pertinencia se aplica a partir de las acciones de respuesta a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello, de acuerdo con la legislación y la normatividad vigente, las IES articulan su propuesta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales: a la vinculación con la estructura productiva vigente y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología.
- **Integralidad:** este principio considera la articulación de la enseñanza universitaria con otros niveles y modalidades de enseñanza; a través del diseño de currículos y de acciones concretas del régimen académico bajo el enfoque de sistema de procesos. También significa el compromiso ético en la actuación de los miembros de la comunidad universitaria con el logro de los objetivos y los anhelos de todos los niveles de enseñanza a escala local, territorial y nacional

- **Autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento:** las condiciones de libertad bajo los principios de autonomía y cogobierno exigen la aplicación consciente por los educadores del trabajo metodológico colectivo e individual y de sus resultados. Además de asumir la transmisión de conocimientos tan diversos como las culturas y saberes nacionales y desde esta perspectiva realicen aportes universales y coadyuven a la construcción de la ciencia y la tecnología a escala mundial y el respeto a la libertad de pensamiento, la inclusividad, la igualdad, la creatividad y la transformación universitaria, de modo que ningún ciudadano sea discriminado a causa de su posición económica o social, raza, cultura, preferencia política, sexo, orientación sexual, discapacidad u otra. Bajo este principio se consideran conductas éticamente negativas, las que no promuevan la tolerancia, el diálogo, la crítica y la autocrítica constructivas, la falta de rigor o el fraude en los ejercicios académicos y científicos, el uso incorrecto de los recursos; el comportamiento indigno de alguno de los miembros de la comunidad universitaria; así como la improvisación, la demora y el cumplimiento injustificado de tareas y responsabilidades.

En el mencionado estatuto (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2018), y el planeamiento estratégico de desarrollo institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2020), se expresa esta casa de altos estudios, tiene la misión fundamental de formar profesionales preparados integralmente, con capacidades de competitividad, liderazgo, portadores de valores como: democracia, inclusión, atención a la diversidad, la observancia de los derechos fundamentales y comprometidos el desarrollo económico y social sustentable, a escala local, territorial y nacional y el servicio a la sociedad ecuatoriana, a través de la implementación eficiente, efectiva de los avances científicos e innovadores.

Lo anteriormente explicado, también significa la capacitación de profesionales socialmente responsables, con vocación solidaria, de servicio a la comunidad y pensamiento ético, armados de competencias científicas, técnicas y laborales y del compromiso de contribuir al desarrollo de las instituciones estatales, a mantener el orden democrático y apoyar la participación ciudadana bajo los principios y la reglamentación estatutaria que rigen la institución (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2018, 2020).

Vale decir que la actuación de las funciones ejecutivas y directivas también está basada en principios éticos que rigen la institución y que inspiran una gestión universitaria más eficiente, efectiva e innovadora, desde las perspectivas de la inclusividad, la igualdad, la creatividad y la transformación universitaria (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2018, 2020).

2.3. Marco regulatorio universitario

Durante las últimas tres décadas, ha existido una variedad de leyes promulgadas en Ecuador, lo que refleja la preocupación constante por aplicar políticas públicas que sean capaces de atender el mundo de la enseñanza, hasta llegar al sistema nacional de enseñanza vigente, compuesto por varios niveles educativos (Espinoza, 2021), entre los cuales se halla la enseñanza superior, regulada por la Ley Orgánica de Enseñanza Superior (LOES) y el Consejo de Enseñanza Superior, (CES) como organismo rector de la política pública de enseñanza superior (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018).

Según la Ley Orgánica de Enseñanza Superior (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018), el servicio educativo de nivel superior está conformado por los institutos técnicos o tecnológicos superiores y universidades.

La enseñanza técnica o tecnológica superior, en términos generales está orientada a desarrollar conocimientos y

habilidades que preparen al estudiante en el saber hacer sus actividades y funciones. La enseñanza de tercer nivel (licenciaturas, títulos profesionales universitarios y politécnicos), está orientada a la formación de grado una carrera determinada o a la capacitación para ejercer determinada profesión. La enseñanza de cuarto nivel (especializaciones, maestrías y doctorados), está orientada a perfeccionar y entrenar los conocimientos profesionales avanzados, así como la especialidad en materias científica y/o de investigativas (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018).

De acuerdo a la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior, los niveles de formación de la enseñanza superior se desglosan en:

- Técnico o tecnológico superior.
- Tercer nivel o de grado, provee de títulos profesionales universitarios.
- Cuarto nivel o de posgrado, provee de conocimientos profesionales avanzados.

En la Tabla 2.5 se muestra de manera resumida la composición de los niveles de la enseñanza superior de Ecuador.

Tabla 2.5. Niveles de la enseñanza superior de Ecuador.

Enseñanza	Niveles	Edad teórica de acceso
Superior	Técnico o tecnológico superior	18 años y más
	Terciario de grado	18 años y más
	Cuaternario de posgrado	22 años y más

En Ecuador existen normas constitucionales y jurídicas que conforman un marco legal apropiado para la promoción y

funcionamiento de la enseñanza inclusiva con respeto a la diversidad étnica y cultural, a personas con capacidades diferentes, ancianos, mujeres, niños y otros grupos vulnerables de la población todavía es necesario avanzar en la materialización de las políticas educativas y de los programas destinados a crear conciencia e inducir cambios en la mentalidad de la sociedad en pro de la inclusividad en el ámbito educativo y la facilidad para el acceso a una enseñanza adecuada y de calidad.

La enseñanza es un cimiento fundamental para el desarrollo de una colectividad que está en constante cambio y es el medio por el cual las personas se instruyen para actuar dentro de un campo laboral, buscando alcanzar una mejora de vida de todos los habitantes y desarrollando todo un proceso de formación hacia el bienestar del país. La enseñanza, tal y como se concibe en el Ecuador, puede potenciar y desarrollar las diferentes habilidades que posee todo individuo y de esta manera ampliar los conocimientos y actitudes que son de suma importancia para desenvolverse en todo ámbito de la vida.

La Constitución de 2008 (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008), marca el proceso de transformación del Estado que, en el ámbito de la enseñanza superior, originó una serie de políticas públicas en base al concepto de que la educación es un bien estatal y social, siendo uno de sus principales ejes la gratuidad de la enseñanza que es considerada como un derecho fundamental de las personas ejercitable durante toda la vida y además deber que el Estatal no puede eludir.

Lo dispuesto en la Constitución, demanda un proceso educativo diferente, ajustado a los parámetros de calidad, donde los centros de enseñanza sean capaces de orientar los recursos tecnológicos, económicos y de todo tipo para lograr el cumplimiento de los objetivos encaminados a garantizar

el desarrollo integral de los alumnos y la proyección de los centros de enseñanza superior, desde las perspectivas de la inclusividad, la igualdad, la creatividad y la transformación universitaria (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En este sentido, se destacan las disposiciones constitucionales referentes al reconocimiento del Estado la autonomía académica, financiera, administrativa y orgánica de las escuelas politécnicas y las universidades y la garantía de partidas presupuestarias para el financiamiento de las instituciones públicas de Enseñanza Superior (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008). Otras disposiciones no menos importantes, establecen que:

- El principio de igualdad de todas las personas; por tanto, también disfrutan de iguales derechos, deberes y oportunidades (Artículo 11).
- Acceso universal a las tecnologías de información y comunicación (Artículo 16.2).
- La creación y el perfeccionamiento de medios de comunicaciones estatales, privadas y comunitarias (Artículo 17.2).
- La enseñanza como derecho fundamental, que acompaña a las personas durante toda su vida, al mismo tiempo, es un deber del Estado que no admite evasiones o excusas, ya que constituye un asunto de máxima prioridad de la política estatal y de la inversión gubernamental, además de constituir una garantía para el disfrute de los derechos c de la igualdad e inclusividad y una condición necesaria para gozar del Buen Vivir (Artículo 26).
- La enseñanza se centra en el ser humano y como tal, debe garantizar su desarrollo pleno, con respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia;

que promueve la participación ciudadana, la interculturalidad, la inclusión y la diversidad (Artículo 27).

- La promoción de la acumulación del conocimiento científico y tecnológico constituye una política económica para incorporar valor agregado al régimen de desarrollo económico (Artículo 284, numerales 2 y 4).
- El Sistema Nacional de Enseñanza, tiene la misión de desarrollar capacidades y potencialidades personales y sociales, que faciliten el aprendizaje y la aprehensión de conocimientos (Artículo 343).
- Los objetivos del Sistema de Enseñanza Superior consisten en la formación profesional, la innovación, la investigación científica y técnica, la construcción de soluciones para el desarrollo del país (Artículo 350), elementos que forman parte de la gestión del conocimiento y que se relacionan a los preceptos del Artículo 8, inciso c) de la Ley Orgánica de Enseñanza Superior.
- La formación académica y profesional que ofrece el Sistema de Enseñanza Superior tiene una visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de conocimientos y culturas en general, enfocada en aportar soluciones para los múltiples problemas del país y contribuir al logro de los objetivos del desarrollo económico y social (Artículo 350).
- El Sistema de Enseñanza Superior se basa en los principios de: cogobierno y autonomía solidaria, la libertad de cátedra y la trasmisión de conocimientos tan diversos como las culturas y saberes nacionales y desde esta perspectiva realizan aportes universales y coadyuvan a la construcción de la ciencia y la tecnología a escala mundial (Artículo 351).
- La enseñanza superior está organizada como un sistema integrado por: universidades y escuelas politécnicas;

institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes. Estos centros de enseñanza pueden ser estatales o particulares, pero deben estar acreditados y evaluados y deben poseer fines lucrativos. (Artículo 352).

La política educativa vigente, conformada por un conjunto articulado, regulado y direccionado de inversiones, bienes, servicios y transferencias que el Estado orienta a garantizar el derecho de la población a acceder a una enseñanza adecuada y de calidad. Además, contempla las decisiones y la capacidad gubernamental para sostener al sistema educativo y para reducir las brechas socioeconómicas de que separan a las personas y las localidades del acceso a una Enseñanza Superior cada vez más inclusiva adecuada y de calidad (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018).

La participación masiva de los diversos actores del sistema de centros de enseñanza superior, debe basarse en los principios de equidad e inclusión para ingresar, permanecer, transitar y egresar de los centros de altos estudios, para que ningún ciudadano sea discriminado a causa de su posición económica o social, raza, cultura, preferencia política, sexo, orientación sexual, discapacidad u otros, de manera que todos los sectores sociales; en franca unidad, puedan contribuir al desarrollo del país, que tiene en el Estado a su principal garante (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

El papel garante del Estado se manifiesta en su capacidad de regulación para garantizar la inclusividad, la pertinencia, la calidad de la Enseñanza Superior y su absoluta responsabilidad en las políticas educativas orientadas a la formación docente, por considerar a ésta como una profesión que se vincula constantemente a la transmisión, reproducción y producción de cultura, cuyas dimensiones simbólicas se constituyen en

una función de carácter público (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Los nuevos principios establecidos en el Constitución del 2008 conllevaron a la aprobación y puesta en vigor en el año 2010 de la nueva la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior; para contribuir a las transformaciones de las estructuras económico-productiva, ecológica y social; tal a partir de la formación de profesionales con conocimientos, habilidades y valores, comprometidos con el desarrollo económico y social a escala local, territorial y nacional.

Para alcanzar una enseñanza de inclusiva, adecuada y de calidad debe existir una gestión universitaria que entrelace los procesos internos con el gobierno (especialmente la CES), como órgano rector comprometido con la formulación de directrices y criterios orientadores para la acción en todos los niveles e IES del Sistema de Enseñanza Superior, cuyo funcionamiento tiene rango constitucional y es regulado por la Ley Orgánica de Enseñanza Superior (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018), y su Reglamento General (Ecuador. Asamblea Nacional, 2019).

A partir del año 2010, con la promulgación de la LOES comienza la reestructuración del Sistema de Enseñanza Superior, proceso que implicó la creación de la Secretaría de Enseñanza Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), en el mismo año 2010, seguidas del Consejo de Enseñanza Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Enseñanza Superior (CEAACES), ambos constituidos en el año 2011. Dichos organismos son los ejes principales que rigen al Sistema de Enseñanza Superior ecuatoriano.

La LOES se compone de 211 artículos, 10 disposiciones generales, cinco disposiciones del régimen de transición, 27 disposiciones transitorias, una disposición derogatoria y

una disposición final. La ley se estructura en 11 Títulos y 27 capítulos y 12 secciones, según se muestra en la Tabla 2.6.

Tabla 2.6. Estructura de la Ley Orgánica de Enseñanza Superior (LOES).

TÍTULOS	CAPÍTULOS Y SECCIONES
TÍTULO I ÁMBITO, OBJETO, FINES Y PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA SUPERIOR.	CAPÍTULO I ÁMBITO Y OBJETO
	CAPÍTULO II FINES DE LA ENSEÑANZA SUPERIOR.
	CAPÍTULO III PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA SUPERIOR.
TÍTULO II AUTONOMÍA RESPONSABLE DE LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS	CAPÍTULO I DEL EJERCICIO DE LA AUTONOMÍA RESPONSABLE
	CAPÍTULO II PATRIMONIO Y FINANCIAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR
TÍTULO III EL COGOBIERNO	CAPÍTULO I PRINCIPIO DEL COGOBIERNO
	CAPÍTULO II DEL COGOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS
	Sección I DE LOS ÓRGANOS COLEGIADOS
	Sección II DEL RECTOR, VICERECTOR/ES Y DEMÁS AUTORIDADES ACADÉMICAS

	Sección III DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS Y LOS ESTUDIANTES, LAS Y LOS GRADUADOS, LAS Y LOS SERVIDORES Y LAS Y LOS TRABAJADORES EN EL COGOBIERNO
	Sección IV DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS ÓRGANOS DE COGOBIERNO Y DEL REFERENDO
	CAPITULO III DEL GOBIERNO DE LOS INSTITUTOS SUPERIORES TÉCNICOS, TECNOLÓGICOS, PEDAGÓGICOS, DE ARTES Y CONSERVATORIOS SUPERIORES
	CAPITULO IV DISPOSICIONES COMUNES
TITULO IV IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	CAPITULO I DEL PRINCIPIO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES
	CAPITULO II DE LA GARANTÍA DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES
TITULO V CALIDAD DE LA ENSEÑANZA SUPERIOR	CAPITULO I DEL PRINCIPIO DE CALIDAD
	CAPITULO II NORMAS PARA LA GARANTÍA DE LA CALIDAD

TITULO VI PERTINENCIA	CAPITULO I DEL PRINCIPIO DE PERTINENCIA
	CAPITULO II CREACIÓN DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS
	CAPITULO III CREACIÓN DE INSTITUTOS SUPERIORES, TÉCNICOS, TECNOLÓGICOS PEDAGÓGICOS, DE ARTES Y CONSERVATORIOS SUPERIORES
TITULO VII INTEGRALIDAD	CAPITULO I DEL PRINCIPIO DE INTEGRALIDAD
	CAPITULO II DE LA TIPOLOGÍA DE INSTITUCIONES, Y RÉGIMEN ACADÉMICO
	Sección I DE LA FORMACIÓN Y TIPOS DE INSTITUCIONES
	Sección II RÉGIMEN ACADÉMICO
	Sección III DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR
TITULO VIII AUTODETERMINACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DEL PENSAMIENTO Y CONOCIMIENTO	CAPITULO I DEL PRINCIPIO DE AUTODETERMINACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DEL PENSAMIENTO Y CONOCIMIENTO
	CAPITULO II PERSONAL ACADÉMICO

<p>TITULO IX INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DELSISTEMA DE ENSEÑANZA SU-PERIOR</p>	<p>CAPITULO I DE LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR</p>
	<p>CAPITULO II ORGANISMOS QUE RIGEN EL SISTEMA DE ENSEÑANZA SUPERIOR</p>
	<p>Sección I DEL CONSEJO DE ENSEÑANZA SUPERIOR</p>
	<p>Sección II CONSEJO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA SUPERIOR</p>
	<p>CAPITULO III COORDINACIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON LA FUNCIÓN EJECUTIVA</p>
	<p>CAPITULO IV DE LOS ORGANISMOS DE CONSULTA</p>
	<p>Sección I DE LA ASAMBLEA DEL SISTEMA DE EDUCA-CIÓN SUPERIOR</p>
	<p>Sección II DE LOS COMITÉS REGIONALES CONSULTI-VOS DE PLANIFICACIÓN DE LA ENSEÑANZA SUPERIOR</p>

TITULO X DE LOS PROCESOS DE INTERVENCIÓN, SUSPENSIÓN Y EXTINCIÓN A LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS	CAPITULO I DE LA INTERVENCIÓN A LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS
	Sección I DEL PROCEDIMIENTO DE INTERVENCIÓN A LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS
	CAPITULO II DE LA SUSPENSIÓN DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS
	CAPITULO III DE LA EXTINCIÓN DE INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR
TITULO XI DE LAS SANCIONES	SIN CAPITULO

Fuente: Asamblea Nacional del Ecuador (2018).

De este texto legal se destacan los aspectos siguientes:

Se reafirma el mandato constitucional que la enseñanza es un derecho fundamental de las personas, que tiene propósitos formativos, y científico – técnico, cultural y humanista; y constituye un bien estatal y social, que solo se debe al interés público general, en detrimento de intereses individuales, organizacionales o mercantiles (Artículo 3).

Se establecen los derechos de los estudiantes, entre los que destacan las facilidades de acceso a una enseñanza superior de calidad y adecuada, y la matrícula, continuación y egreso en todos los niveles de formación en igualdad de oportunidades; y el derecho a recibir una enseñanza laica, intercultural, democrática, inclusiva, igualitaria y diversa (Artículo 5).

Se establecen los derechos de los profesores e investigadores al pleno ejercicio de la profesión y la investigación gozando de libertad, inclusividad, igualdad y diversidad; lo cual excluye todo tipo de discriminación; también contará con las condiciones necesarias para ejercer la docencia; y la plena libertad de asociación y de expresión (Artículo 6).

Se ofrecen las garantías para el ejercicio de los derechos, de personas con diferentes discapacidades (discapacidad visual, auditiva, retraso mental, discapacidades físicas, autismo, discapacidades múltiples, etc.) y en diversos estados de vulnerabilidad, dentro de la Enseñanza Superior (Artículo 7).

El Artículo 8, preceptúa que la gestión de las Instituciones de Enseñanza Superior tiene los siguientes fines:

- Contribuir desde lo nacional, al desarrollo del pensamiento universal, a la difusión de la producción científica y a la transferencia de conocimientos e innovaciones tecnológicas.
- Robustecer los estudiantes el ánimo reflexivo direccionado a alcanzar la autonomía personal, libertad de pensamiento y el pluralismo.
- Contribuir a la difusión del conocimiento, la conservación y la revalorización de los saberes ancestrales y de la cultura multi –nacional.
- Preparar académicos y profesionales tanto en competencias y conocimientos de cada rama de las ciencias; como en valores tales como: responsabilidad, conciencia ética y solidaridad: fomentando su compromiso de contribuir al desarrollo económico y social del país, de sus instituciones, del orden democrático, y el estímulo a la participación social.

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo económico y social del país previsto en la Constitución y en los Planes Nacionales de Desarrollo.
- Participar en el diseño, fomento y ejecución de programas de investigación científica, tecnológica y pedagógica que contribuyan a la protección del medio ambiente y promuevan el desarrollo económico y social sustentable.
- Abrir espacios de reflexión, debate y acciones encaminadas a fortalecer el país como un Estado soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico.
- Participar en el desarrollo local, territorial y nacional, a través del trabajo comunitario sistemático y permanente.

La misma Ley ratifica que los principios en que se sustenta la enseñanza superior son: cogobierno y autonomía solidaria, la libertad de cátedra y la trasmisión de conocimientos tan diversos como las culturas y saberes nacionales y desde esta perspectiva realicen aportes universales y coadyuven a la construcción de la ciencia y la tecnología a escala mundial (Artículo 12). Cada uno de estos principios aparece explícitamente en otros artículos de la Ley, tal cual se transcriben a continuación:

- **Autonomía responsable:** “radica en que el Estado reconoce a las IES autonomía en los ámbitos de actuación académica, administrativa, financiera y orgánica, en el marco de los principios constitucionales vigentes. ¿Para el ejercicio pleno de este principio, las IES mantendrán relaciones de reciprocidad y cooperación entre ellas y de estas con el Estado y la sociedad, además observarán los principios de justicia, equidad, solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas” (Artículo 17).

- **Cogobierno:** “es parte consustancial de la autonomía universitaria responsable. Consiste en la dirección compartida de las universidades y escuelas politécnicas por parte de los diferentes sectores de la comunidad de esas instituciones: profesores, estudiantes, empleados y trabajadores, acorde con los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género” (Artículo 45). Por medio de este principio se estructuran los órganos de dirección (individuales y colectivos) y autoridades académicas.
- **Igualdad de oportunidades:** “consiste en garantizar a todos los actores del Sistema de Enseñanza Superior las mismas posibilidades en el acceso, permanencia, movilidad y egreso del sistema, sin discriminación de género, credo, orientación sexual, etnia, cultura, preferencia política, condición socioeconómica o discapacidad” (Artículo 71).
- **Calidad:** “el principio de calidad establece la búsqueda continua, auto-reflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior con la participación de todos los estamentos de las IES y el Sistema de Enseñanza Superior, basada en el equilibrio de la docencia, la investigación e innovación y la vinculación con la sociedad, orientadas por la pertinencia, la inclusión, la democratización del acceso y la equidad, la diversidad, la autonomía responsable, la integralidad, la democracia, la producción de conocimiento, el diálogo de saberes, y valores ciudadanos” (Artículo 93).
- **Pertinencia:** “se plantea en el orden de que la enseñanza superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico. Para ello las IES articularán su propuesta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades

de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales, a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología. Es decir, bajo este principio las IES se conectarán con la planificación nacional de desarrollo y prospectivamente con los niveles de diversidad cultural, desarrollo científico, humanístico y tecnológico, planteados en el panorama mundial” (Artículo 107).

- **Principio de autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento:** “consiste en la generación de condiciones de independencia para la enseñanza, generación y divulgación de conocimientos en el marco del diálogo de saberes, la universalidad de pensamiento y los avances científico-tecnológicos locales y globales” (Artículo 145).

Se plantean las funciones sustantivas reconocidas como tales en el entorno de los centros de enseñanza superior; estas funciones fundamentales son: la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad (Artículo 117, inciso 3).

La entrada en vigor de la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior, inició un proceso de actualización del marco legal a este nivel de enseñanza y como consecuencia, la normatividad jurídica del país se ha enriquecido con varios cuerpos legales, entre ellos su Reglamento General, que tiene como objeto desarrollar normas de enseñanza superior, para hacer efectivos los propósitos de los centros que integran el sistema de enseñanza superior; además dispone los mecanismos y procedimientos para la mejor ejecución de lo establecido en la Constitución y la Ley.

Tanto la Constitución como los textos jurídicos derivados de esta, generan un efecto de irradiación a los centros de enseñanza superior, las cuales están obligadas a adaptar su reglamentación estatutaria teniendo en cuenta las normas de superior jerarquía. Esta la reglamentación estatutaria, proporciona la base jurídica de la gestión universitaria con enfoque de sistema de procesos como herramienta de la gestión estratégica institucional, del ámbito general, de los procesos sustantivos y de los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.

CAPÍTULO III.

La gestión de aseguramiento de la calidad universitaria



En este capítulo se caracterizan los elementos de marco conceptual y metodológico de la gestión de perfeccionamiento de la calidad universitaria, imbricada dentro de la gestión por procesos explicando las relaciones dialécticas entre gestión de la calidad y su fortalecimiento, los modelos de evaluación externa, autoevaluación centro de altos estudios al y de carreras y programas, y su relación con el proceso de acreditación y el proceso de planificación estratégica, entre otros aspectos estructurales y funcionales, que facilitan su aplicación adecuada en los contextos de actuación profesional.

También se enfatiza en la articulación de los resultados de los procesos de autoevaluación, con instrumentos de planificación como los planes de mejoras, de forma abreviada: PMI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022a), planes estratégicos, de forma abreviada: PEDI (Ecuador.

Universidad Metropolitana, 2020), o planes para asegurar la calidad de estos procesos, de forma abreviada: PAC (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021), implementados para la adecuada aplicación del control de la calidad en la universidad a través del correspondiente plan de perfeccionamiento de la calidad.

Estas temáticas están relacionadas con las explicadas en Capítulo antecedentes y se direccionan a facilitar la actuación de ejecutivos y directivos a partir de sus respectivas funciones en el desarrollo estratégico, el perfeccionamiento de la calidad y una oferta académica y de servicios cada vez más pertinente y competitiva, de acuerdo con las proyecciones estratégicas de este centro de altos estudios.

Todo ello, con la intención de fomentar una visión holística de la enseñanza superior y del centro de altos estudios, en el marco de la normativa y la gestión universitaria desde las perspectivas de la inclusión, la innovación y el cambio centro de altos estudios al.

3.1. Evaluación de la calidad en la educación superior

Uno de los antecedentes más destacados en la evaluación de la calidad en las universidades fue el surgimiento de la Universidad de Bolonia, considerada una de las instituciones educativas más antiguas del mundo occidental. Esta universidad estableció estándares académicos y procedimientos de evaluación que sentaron las bases para la evaluación de la calidad en la educación superior.

En esta institución se desarrollaron métodos de enseñanza y evaluación que incluían la realización de exámenes y la concesión de grados académicos. Estos estándares y procesos de evaluación ayudaron a establecer la reputación de la universidad como un centro de excelencia académica y

atrajeron a estudiantes y eruditos de toda Europa. El modelo educativo y los métodos de evaluación desarrollados en la Universidad de Bolonia influyeron en la creación de otras instituciones educativas en toda Europa y sentaron las bases para el sistema universitario moderno. Su enfoque en la evaluación de la calidad y la excelencia académica continúa siendo relevante en la educación superior hasta el día de hoy.

Según Ceballos et al. (2004), el tratado de Bolonia, establecido en 1999, se destaca como un referente importante al abordar la calidad en la Educación Superior. Este tuvo un impacto significativo en Europa y también influyó en América Latina y el Caribe. En este sentido se buscaba crear un Espacio Europeo de Educación Superior que fuera competitivo y atractivo tanto para estudiantes como para docentes, además de ser un modelo deseable para otros países. Entre los cambios principales propuestos por este tratado se encontraban la adaptación de los planes de estudio y el uso de tecnología educativa, así como la implementación de un sistema de titulaciones universitarias estandarizado en toda Europa, facilitando así la movilidad de estudiantes y profesores entre las universidades europeas. Al mismo tiempo, se promovía el aprendizaje continuo y la mejora de la calidad educativa.

Posteriormente con el surgimiento de sistemas de acreditación, con la expansión de la educación superior, especialmente en Estados Unidos, surgieron los primeros sistemas de acreditación. Estos sistemas buscaban garantizar la calidad de los programas educativos y las instituciones mediante la evaluación de su cumplimiento de ciertos criterios y estándares.

El desarrollo de organismos de evaluación, a lo largo del siglo XX, establecieron diversos organismos gubernamentales y no gubernamentales dedicados a evaluar la calidad de la

educación superior, que desarrollaron métodos y procesos de evaluación más estructurados y sistemáticos.

La década de 1980, alcanza un auge la evaluación de la calidad, se observó un aumento en la importancia y la atención prestada a la evaluación de la calidad en las universidades, tanto a nivel nacional como internacional. Esto se debió en parte a la creciente competencia global y a la necesidad de asegurar estándares de calidad uniformes.

Más adelante en la década de 1990, surge el Tratado de Bolonia y enfoque en la calidad, establecido en 1999, el cual marcó un hito importante en la historia de la educación superior al impulsar la creación de un Espacio Europeo de Educación Superior basado en estándares de calidad y enfoques de evaluación comparables.

En el siglo XXI, la evaluación de la calidad en la educación superior ha experimentado importantes avances y transformaciones, adaptándose a las necesidades cambiantes de la sociedad y del ámbito educativo. Algunos aspectos importantes para considerar en la evaluación de la calidad en este período:

1. Enfoque en resultados y rendimiento estudiantil: Ha habido un cambio hacia la evaluación basada en resultados, que se centra en medir el rendimiento estudiantil y los logros académicos. Esto incluye la evaluación de la adquisición de competencias y habilidades relevantes para el mercado laboral.
2. Evaluación de la experiencia estudiantil: Se ha prestado una mayor atención a la evaluación de la experiencia estudiantil en la educación superior, incluyendo aspectos como la satisfacción estudiantil, el compromiso con el aprendizaje y el bienestar estudiantil.

3. Acreditación y aseguramiento de la calidad: Los sistemas de acreditación y aseguramiento de la calidad se han vuelto más sofisticados y están diseñados para garantizar que las instituciones y programas educativos cumplan con estándares de calidad predefinidos. Esto incluye procesos de evaluación externa e interna, así como la implementación de políticas y procedimientos para la mejora continua.
4. Enfoque en la empleabilidad y las habilidades laborales: La evaluación de la calidad en la educación superior cada vez más se centra en la preparación de los estudiantes para el mercado laboral, evaluando la relevancia de los programas educativos, las oportunidades de prácticas y pasantías, y la empleabilidad de los graduados.
5. Tecnología y análisis de datos: El uso de tecnología y análisis de datos en la evaluación de la calidad ha aumentado significativamente en el siglo XXI. Esto incluye el uso de herramientas de análisis de datos para monitorear el rendimiento estudiantil, evaluar la efectividad de los programas educativos y realizar investigaciones sobre la calidad en la educación superior.

Es así la evaluación de la calidad en la educación superior en el siglo XXI se caracteriza por un enfoque en resultados y rendimiento estudiantil, la evaluación de la experiencia estudiantil, la acreditación y aseguramiento de la calidad, el enfoque en la empleabilidad y las habilidades laborales, y el uso de tecnología y análisis de datos para informar la toma de decisiones y mejorar la calidad educativa.

En este contexto la importancia de la calidad en la Educación Superior es un tema central en los debates internacionales sobre las políticas que se aplican en este nivel educativo. Se sostiene que la agenda educativa posterior a 2015 debería centrarse en los derechos y garantizar la equidad, al mismo tiempo que abarca el acceso a una educación de calidad

en todos los niveles, con especial énfasis en el proceso de aprendizaje (Tünnermann, 2008).

El conocimiento es un bien social que debe ser generado, transmitido, evaluado y generado para beneficio de la sociedad, según las políticas y estrategias propuestas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura para transformar la Educación Superior en América Latina y el Caribe.

La universidad tiene la responsabilidad social de rendir cuentas y contribuir a encontrar soluciones a las demandas de la sociedad. En este sentido refieren Rojas & Soria (2016), que aunque existen diversas definiciones sobre la calidad de la universidad, todas coinciden en que existe: una conexión entre el cumplimiento de estándares, entre ellas:

La relación entre la proyección de los objetivos y el nivel de resultados alcanzados; relación entre eficiencia y eficacia institucional; capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios o la capacidad de gestionar los cambios y las nuevas demandas (Rojas & Soria, 2016, p.197).

En cuanto a la calidad universitaria, aunque hay varias definiciones al respecto, todas coinciden en algunos puntos: la relación entre los objetivos planteados y los resultados alcanzados, la eficiencia y eficacia institucional, así como la capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, y adaptarse a los cambios y nuevas demandas. Gestionar una universidad implica establecer procesos que aseguren su adaptabilidad al cambio en un entorno complejo y dinámico.

A nivel global, la garantía de calidad en la educación superior universitaria es un tema de interés, en que se han implementado estrategias para establecer registros y crear

estándares mínimos de evaluación y acreditación para las universidades. En este contexto, el aseguramiento de la calidad plantea desafíos tanto para las universidades como para los organismos reguladores de la educación superior, poniendo en tela de juicio la capacidad de las instituciones para brindar formación a una gran cantidad de estudiantes.

Valenzuela & Barrios (2022), subrayan la relevancia y la urgencia de implementar un sistema interno de garantía de calidad, considerando que el nivel de vida de una nación está estrechamente vinculado a la calidad de su sistema educativo. En este contexto, los gestores universitarios desempeñan un papel fundamental al facilitar la formación de ciudadanos capaces de contribuir a la construcción de un mundo mejor para las generaciones futuras. Por lo tanto, se llega a la conclusión de que abordar este tema no puede ser pospuesto.

El aseguramiento de la calidad en la educación superior es un proceso integral que implica la implementación de políticas, procedimientos y prácticas destinadas a garantizar que los programas educativos, las instituciones y los sistemas educativos en su conjunto cumplan con estándares y criterios de calidad predefinidos. Este enfoque busca asegurar que los estudiantes reciban una educación de alta calidad que satisfaga sus necesidades y expectativas, preparándolos de manera efectiva para los desafíos del mundo laboral y contribuyendo al desarrollo personal y profesional. Además, el aseguramiento de la calidad también implica la evaluación continua y la mejora de los procesos educativos, la infraestructura, los recursos humanos y los resultados obtenidos, con el fin de mantener y mejorar constantemente los estándares de calidad en la educación superior.

En este ámbito la autoevaluación y el plan de mejora son componentes fundamentales en los procesos de

aseguramiento y mejora de la calidad en la educación superior. La autoevaluación implica que las instituciones educativas evalúen de manera interna sus propios procesos, resultados y prácticas en relación con los estándares de calidad establecidos. Esto incluye examinar áreas como la eficacia de la enseñanza, la calidad de la investigación, el apoyo a los estudiantes, la gestión institucional y otros aspectos relevantes para la misión y visión de la institución. La autoevaluación permite a las instituciones identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos, lo que a su vez proporciona una base sólida para el desarrollo de un plan de mejora.

Por su parte el plan de mejora es un conjunto de acciones y estrategias diseñadas para abordar las áreas identificadas como necesitadas de mejora durante el proceso de autoevaluación. Estas acciones pueden incluir la implementación de nuevos programas académicos, la revisión de políticas institucionales, la mejora de la infraestructura, la capacitación del personal, entre otras medidas. El plan de mejora debe ser específico, medible, alcanzable, relevante y estar limitado en el tiempo, y debe estar alineado con los objetivos y prioridades institucionales.

Es importante establecer la estrecha relación entre la autoevaluación y el plan de mejora, teniendo en cuenta que la autoevaluación proporciona la información necesaria para identificar áreas de mejora y establecer objetivos claros y alcanzables en el plan de mejora. La retroalimentación obtenida durante el proceso de autoevaluación guía el desarrollo del plan de mejora, asegurando que las acciones propuestas sean adecuadas y efectivas para abordar las deficiencias identificadas. A su vez, el plan de mejora se convierte en una herramienta para implementar los cambios necesarios y avanzar hacia la excelencia institucional.

Desde esta perspectiva, la autoevaluación y el plan de mejora son procesos interrelacionados que contribuyen al aseguramiento y mejora continua de la calidad en la educación superior. La autoevaluación proporciona la base para la identificación de áreas de mejora, mientras que el plan de mejora ofrece un marco estructurado para implementar acciones correctivas y proactivas destinadas a alcanzar los objetivos de calidad institucional.

En los últimos años en el Ecuador, se han operado importantes transformaciones dirigidas a lograr la excelencia en la enseñanza superior, sustentadas en la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018), su reglamento (Ecuador. Asamblea Nacional, 2019), y un conjunto de resoluciones, reglamentos y modelos relativos a estos cuerpos legales (Espinoza, 2021), encaminados a establecer las normas básicas para evaluar la gestión universitaria, inspirados en el principio de la mejora progresiva de la calidad a través de modelos o procesos de evaluación y el perfeccionamiento de la calidad en constante transformación (Véliz, 2017).

Siguiendo el trabajo de Espinoza (2021), se puede decir que los modelos evaluativos de la enseñanza superior ecuatoriana han transitado por varias etapas que guardan relación con el devenir histórico de la enseñanza general en el país. En este sentido y los efectos de entender la línea discursiva de los modelos de evaluación precedentes, se pueden resumir las etapas siguientes:

Etapas 1, del año 2008 - 2009: a partir del mandato Nro. 14, emitido por la Asamblea Constituyente de 2008, se realiza el proceso de evaluación de los centros de enseñanza superior del Ecuador, conforme modelo, diseñado y ejecutado por el antiguo consejo para la evaluación y la acreditación, conocido por las siglas: CONEA, a través del llamado

método de decisión multicriterio, conocido por las siglas MDM, una herramienta matemática aplicable a situaciones problemáticas nebulosamente estructuradas. En el año 2009, se realizó la primera acreditación universitaria, aunque limitada únicamente a procesos generales y de infraestructura básica de las universidades. El proceso de evaluación de esos años ha sido criticado por no presentar una clara definición de su objetivo básico y los elementos que lo identifican; además se le criticó por la vaguedad de sus criterios de evaluación, además se consideró que parte significativa de la información a procesar por su naturaleza semántica estaba influida por amplios sesgos en su interpretación. Estos procesos de evaluación no estaban generalizados ni eran obligatorios para los centros de enseñanza superior ecuatorianos.

Etapas 2, de los años 2011 al 2018: a partir de la promulgación de la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior, se transfiere esta actividad a un reestructurado consejo para la evaluación y la acreditación de la enseñanza superior, ahora conocido por las siglas: CEAACE), el cual creó una tabla de categorías como una especie de *ranking* que va de la “A” como la más alta hasta la “D” como la más baja. Esta revisión de la gestión universitaria se ha realizado en los años 2013, 2015 y 2016, e implicó una elevación de los estándares de calidad mínimos que deberían cumplir las universidades ecuatorianas, ya no solamente en su infraestructura y procesos de gestión interna, sino también en la conveniencia de su existencia en algunos territorios, los requisitos de su personal docente, requisitos de los estudiantes para su admisión a los estudios universitarios, entre otros.

Etapas 3, de los años 2018 al 2022: Por efecto de la reforma legal introducida por la reformada Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior, se transfiere esta actividad a un reestructurado consejo para la evaluación y la acreditación de

la enseñanza superior, ahora conocido por las siglas: CACES; cuyo modelo contiene nuevas definiciones consensuadas entre los actores de la enseñanza superior, el cual redefine el principio de calidad, se actualizan los objetivos del modelo de evaluación de los centros de altos estudios (que enfatiza en la acreditación, no en la categorización), se modifican los términos de evaluación, acreditación y autoevaluación, así como los requisitos de aprobación de dichos modelos.

Los cambios, generan una nueva estructura del modelo evaluativo de los centros de altos estudios y la forma de valorar la acreditación, también se establece que estos procesos son generales y obligatorios para todos los centros de enseñanza superior ecuatorianos. Además, se hicieron ajustes moderados a los criterios del modelo evaluativo, aunque los subcriterios e indicadores sufrieron cambios más profundos, en cuanto a la reducción de su cantidad, como en la definición y la ponderación entre indicadores cuantitativos y cualitativos.

En esta última etapa se evidencia mayor conciencia de todos los actores de los centros de enseñanza, sobre lo imperativo de garantizar la calidad la educación como el máspreciado bien que posee un país y la necesidad de avanzar hacia una gestión universitaria más eficiente, efectiva e innovadora, desde las perspectivas de la inclusividad, la igualdad, la creatividad y la transformación universitaria. De manera resumida, esta etapa puede definirse como una fase de madurez del modelo evaluativo de los centros de altos estudios

Como parte de estas transformaciones, se ha experimentado la evolución progresiva de los procesos de evaluación y acreditación de centros de enseñanza superior y sus carreras, dirigidos al objetivo esencial de lograr el mejoramiento académico acorde a los principios de: cogobierno y autonomía solidaria, la libertad de cátedra y la trasmisión

de conocimientos tan diversos como las culturas y saberes nacionales y desde esta perspectiva realicen aportes universales y coadyuven a la construcción de la ciencia y la tecnología a escala mundial, establecidos en la mencionada Ley.

3.1.1. El perfeccionamiento de la calidad en la educación superior

El tratamiento conceptual de calidad tiene distintos enfoques en la literatura especializada; un primer grupo entiende la calidad como responsabilidad en el uso de los más disímiles recursos por los actores interesados; otro grupo acentúa el logro de reconocimientos especiales y el cumplimiento de altos estándares; un tercer grupo considera la calidad como la adecuación a las proyecciones estratégicas declaradas por la institución; por último un cuarto grupo trata de definir la calidad como la evolución paulatina de los estudiantes a través de cambios generados por la construcción del conocimiento y el aprendizaje (Véliz, 2017).

Del citado investigador también se sobrentiende que, el concepto de perfeccionamiento de la calidad también posee diversos enfoques teóricos en el ámbito de la enseñanza superior, un grupo lo identifica con procesos tales como: autoevaluación, rendición de cuentas, evaluación o acreditación externa y otros procesos que aseguran el mantenimiento y la mejora de la calidad; mientras que otro grupo trata de definir el perfeccionamiento de la calidad como un conjunto de actividades que hacen parte de un período continuo de mejoras.

Independientemente de las definiciones conceptuales, el enfoque oficial del actual modelo de evaluación corresponde a lo establecido en el Artículo 93 de la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior; que remarca la

intencionalidad de vigorizar procesos internos de los centros de enseñanza superior, de manera continua y autorreflexiva, a fin de propiciar la cimentación colectiva de una cultura de la calidad.

De acuerdo con ese artículo, el perfeccionamiento de la calidad es el núcleo del trabajo de cada centro de altos estudios; y en este sentido, deben orientar los procesos de autoevaluación y de evaluación externa, independientemente que tengan o no fines de acreditación.

De igual manera es importante considerar la responsabilidad social de la universidad como la capacidad para asumir y gestionar sus impactos económicos, sociales y ambientales, con el objetivo de contribuir al bienestar de la sociedad. Esto incluye la formación de ciudadanos responsables, la generación de conocimiento relevante para resolver problemas sociales y la promoción de valores éticos y sostenibles. En este ámbito alude Valenzuela & Barrios (2022) que la *“universidad es una institución social y por lo tanto su organización y los principios de su funcionamiento están condicionados por las situaciones sociales en las que surgió y se desarrolla”* (p.3).

En esta perspectiva el perfeccionamiento de la calidad en la educación superior es un tema de gran significación, que tiene múltiples dimensiones y se puede abordar desde diferentes perspectivas. Se fundamenta desde varios aspectos clave:

a). Contexto y Necesidad de Mejorar la Calidad. La educación superior enfrenta desafíos significativos en el contexto globalizado actual, donde la competencia entre instituciones educativas es acelerada y la demanda de calidad por parte de los estudiantes, empleadores y la sociedad en general es alta. La calidad en la educación superior se traduce en la capacidad de las instituciones para ofrecer una formación académica que responda a las necesidades del mercado

laboral y contribuya al desarrollo personal y profesional de los estudiantes.

b). Marco Conceptual de la Calidad Educativa. La calidad en la educación superior se manifiesta a partir de componentes esenciales, tales como:

- Relevancia: La adecuación de los programas educativos a las necesidades sociales, económicas y tecnológicas actuales.
- Eficacia: El grado en que los objetivos educativos se cumplen en términos de resultados de aprendizaje y satisfacción estudiantil.
- Eficiencia: La optimización de recursos disponibles para lograr los objetivos educativos con el menor costo posible.
- Equidad: Asegurar que todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico, tengan acceso a una educación de calidad.
- c). Factores que Influyen en la Calidad. Existen múltiples factores que afectan la calidad de la educación superior, entre ellos se pueden mencionar:
 - La calidad del profesorado: la preparación, actualización y compromiso de los docentes son fundamentales para garantizar una enseñanza de alta calidad.
 - La infraestructura y recursos: instalaciones adecuadas, tecnología moderna y acceso a bibliotecas y laboratorios son esenciales.
 - La concepción del currículo: programas académicos actualizados y pertinentes que fomenten el pensamiento crítico, la creatividad y la innovación.
 - La investigación y desarrollo: fomento de la investigación como parte integral del proceso educativo.

- La evaluación y acreditación: sistemas de evaluación y acreditación que aseguren estándares de calidad y fomenten la mejora continua.

3.1.2. Gestión de la calidad en la Universidad Metropolitana

La Universidad Metropolitana, a lo largo de su historia organizacional ha cumplido consistentemente con las normas de diversos órganos de gobierno, entre ellos el CES, CEAACES (hoy reconocido como CACES) y SENESCYT, como se describe a continuación.

Durante el período 2009-2012, se cumplió con el Mandato Constituyente 14, lo cual fue evaluado por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA), otorgando una categoría E en el año 2009. Posteriormente, conforme a lo establecido en la Disposición Transitoria Décima Tercera de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), un equipo evaluador (Equipo No.10) del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) realizó una evaluación entre el 30 de enero y el 9 de febrero de 2012. Según el Acta No.25 y la Resolución No. 003-022-25-2012 del CEAACES, emitida el 11 de abril de 2012, la institución fue ubicada en la categoría transitoria D.

Período 2012 – 2014. En diciembre de 2012, se llevó a cabo una evaluación de extensiones, resultando en la Resolución No. 002-060 – CEAACES- 2013. La sede en Quito fue clasificada dentro del grupo de extensiones “Condicionadas”, mientras que la sede en Machala fue catalogada como “Fuertemente condicionada”. Inicialmente, los planes de mejora presentados no fueron aprobados. Sin embargo, posteriormente se dio la aprobación de estos, según consta en el Oficio No. CEAACES – CEE – 2013 – 0001 – O.

El 27 de noviembre de 2013 se llevó a cabo la evaluación institucional, conforme al “Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y las Escuelas Politécnicas” del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). Como resultado de esta evaluación, la universidad obtuvo la acreditación en el Sistema de Educación Superior del Ecuador por un período de cinco años, logrando una puntuación de 40 sobre 100. La universidad fue clasificada dentro de la categoría de aquellas instituciones que imparten tanto programas de pregrado como de postgrado.

Período 2014 – 2016. El 7 de agosto de 2015, se realizó una evaluación de extensiones, resultando en la Resolución No. 579-CEAACES-SE-16-2015. Los resultados fueron los siguientes:

- Extensión Quito: Clasificada en el grupo de las “aprobadas” con una puntuación de 83,09/100.
- Extensión Machala: Clasificada en el grupo de las “no aprobadas” con una puntuación de 62,95/100.
- Se aprobó un plan emergente de reevaluación, conforme a la Resolución No. 635-CEAACES-SO-23-2015.
- En el año 2015, se llevó a cabo un proceso de evaluación institucional, acreditación y recategorización.
- La Universidad Metropolitana solicitó al CEAACES su inclusión en el proceso de evaluación institucional, acreditación y recategorización del año 2015. Como resultado, se ratificó la categoría C de la universidad, según la Resolución No. 387-CEAACES-SO-11-2016, emitida el 9 de mayo de 2016.

Autoevaluación y evaluación externa institucional del año 2019

En cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2016 – 2020, la Universidad Metropolitana (UMET) realizó una evaluación de los resultados alcanzados durante ese período y redactó el Informe de Cumplimiento del PEDI 2016 – 2020, finalizado en junio de 2019. Este informe fue uno de los principales referentes para la autoevaluación institucional de 2019. El objetivo de esta autoevaluación fue llevar a cabo un análisis interno del rendimiento de la institución en el contexto de la evaluación externa para la acreditación en el Sistema de Educación Superior. Este proceso se desarrolló de manera reflexiva y participativa, con la meta de mejorar la calidad de la educación superior, conforme a lo estipulado en el artículo 93 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).

La evaluación interna del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) involucró activamente a la comunidad universitaria y a las comisiones correspondientes del Comité Científico, abarcando un análisis exhaustivo en todos los ámbitos de la institución. Este proceso se llevó a cabo conforme al “Reglamento de Evaluación Multipropósito de la Universidad Metropolitana”, aprobado en 2019, asegurando la adherencia a normas establecidas y prácticas consistentes.

Entre junio y octubre de 2019, se implementaron rigurosos procedimientos de evaluación, los cuales contaron con una amplia participación de todos los sectores involucrados. Este enfoque participativo garantizó una evaluación integral y objetiva, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora de la institución.

El proceso culminó con la socialización del Informe de Autoevaluación Institucional, que fue aprobado mediante la

Resolución N°. 0053-UMET-CAS-SE-03-2019. Este informe no solo reflejó los resultados de la evaluación interna, sino que también sirvió como base para las acciones futuras, orientadas a la mejora continua de la calidad educativa en la universidad. La metodología aplicada y la transparencia del proceso reforzaron el compromiso de la UMET con la excelencia académica y el cumplimiento de los estándares establecidos en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).

La evaluación externa se llevó a cabo de acuerdo con el modelo de evaluación externa del año 2019 del CACES. Incluyó la carga en el sistema SIIES de formularios de datos y documentos relevantes, así como dos visitas de campo por parte del Comité de Evaluación conformado por pares académicos externos. Los resultados finales permitieron a la institución anticipar la condición de acreditación y describir una evaluación sin fines de acreditación, lo que señala áreas de énfasis para el planeamiento estratégico futuro.

Análisis situacional según los resultados de la autoevaluación institucional

Después de concluir el proceso de evaluación, acreditación y categorización institucional en 2015, la Universidad Metropolitana (UMET) asumió el compromiso de seguir mejorando la calidad de sus procesos educativos y administrativos. Para ello, desarrolló un nuevo Plan de Mejoras Institucional (PMI) para el período de julio de 2016 a junio de 2018, siguiendo las normativas y directrices del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). Este plan no solo cumplía con las exigencias regulatorias, sino que también respondía a la necesidad de abordar las áreas identificadas para la mejora y consolidar los logros alcanzados.

La creación del PMI requirió una revisión y actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) para el período 2016 – 2020. Este ajuste estratégico se realizó con el objetivo de garantizar que las acciones de mejora fueran coherentes con la visión a largo plazo de la universidad y estuvieran alineadas con su misión de ofrecer educación de calidad. La actualización del PEDI permitió establecer una hoja de ruta clara para la mejora continua, abordando todos los procesos críticos y asegurando una respuesta ágil y efectiva a los desafíos y oportunidades emergentes. Así, el PEDI actualizado se convirtió en la base fundamental para impulsar la calidad y la excelencia en todas las actividades de la UMET, reafirmando su compromiso con el desarrollo institucional y la satisfacción de los estándares académicos y administrativos más elevados.

Durante los años 2018 y 2019, se implementaron reformas a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), lo que provocó cambios normativos significativos en el ámbito de la Educación Superior en Ecuador. En respuesta a estas reformas, la Universidad Metropolitana (UMET) realizó ajustes necesarios a su estatuto y normativa universitaria para cumplir con los nuevos requisitos legales y regulatorios. Estos cambios fueron esenciales para mantener la coherencia y la conformidad con el marco legal vigente, garantizando la calidad y la mejora continua en todos sus procesos.

Además, al finalizar 2019, la UMET completó todas las actividades previstas en su cronograma de evaluación externa. Entre estas actividades, se incluyó una evaluación sin fines de acreditación de la sede Machala, lo cual fue un paso crucial para identificar áreas de mejora y reforzar las fortalezas institucionales. Este cierre de actividades marcó el inicio de una nueva etapa en el planeamiento estratégico y las mejoras institucionales, consolidando el compromiso de la UMET con la

excelencia educativa y la adaptación a los cambios normativos y de calidad en el sistema de educación superior.

Situación desde la perspectiva del avance institucional

La Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET) inicia un nuevo período de desarrollo institucional, consolidado en su planeamiento estratégico a partir del año 2020. Este esfuerzo se basa en el seguimiento riguroso del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2016 – 2020 y los resultados obtenidos de la autoevaluación al cierre de 2019. La autoevaluación proporcionó una visión crítica de los logros y áreas de mejora, sirviendo como base para el nuevo ciclo de planificación.

Sin embargo, este proceso de desarrollo está en curso debido a las reformas introducidas en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en 2018, que llevaron a cambios significativos en la normativa conexas de la educación superior en el país. Estas reformas exigieron a la UMET ajustar su marco normativo para cumplir con los nuevos requisitos legales y mejorar su estructura organizativa y funcional.

La validación del nuevo Estatuto Institucional marcó un hito importante en esta nueva etapa de desarrollo. Este estatuto no solo formalizó la nueva estructura orgánica-funcional de la UMET, sino que también incluyó actualizaciones y mejoras en la normativa institucional subsecuente. Estas mejoras son esenciales para garantizar que la universidad no solo cumpla con las nuevas exigencias legales, sino que también pueda adaptarse de manera ágil a los cambios y desafíos del entorno educativo.

En conjunto, estos esfuerzos reflejan el compromiso continuo de la UMET con la excelencia y la mejora continua,

estableciendo una base sólida para su futuro desarrollo institucional y su misión de ofrecer una educación de calidad.

Los resultados de la evaluación externa para recategorización del año 2015, el plan de mejoras institucionales (PMI) 2016-2018, y la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2016-2020, junto con otros procesos de evaluación de extensiones y carreras, han contribuido significativamente a las mejoras palpables en la institución por varias razones fundamentales:

1. Identificación de áreas de mejora: estos procesos de evaluación proporcionaron una visión exhaustiva de los puntos fuertes y débiles de la institución. Al identificar áreas específicas que requerían atención, se sentaron las bases para un enfoque más dirigido y efectivo en las áreas que necesitaban mejoras.
2. Establecimiento de objetivos claros: tanto el PMI como la actualización del PEDI permitieron establecer metas y objetivos claros para el crecimiento y la mejora institucional a corto y largo plazo. Estos objetivos proporcionaron un marco sólido para guiar las acciones y los esfuerzos de mejora.
3. Implementación de medidas correctivas: con base en los resultados de las evaluaciones, se tomaron medidas correctivas específicas y medidas de mejora para abordar las áreas identificadas como deficientes. Estas acciones incluyen iniciativas de capacitación, inversión en infraestructura, revisión de programas académicos, entre otros.
4. Monitoreo y seguimiento: Estos procesos de evaluación estuvieron respaldados por un sistema de monitoreo y seguimiento continuo para garantizar que las medidas correctivas se implementaran de manera efectiva y que los objetivos establecidos se estuvieran cumpliendo.

5. Cultura de mejora continua: a través de estos procesos, se fomenta una cultura institucional de mejora continua, donde la evaluación regular y la búsqueda de la excelencia se conviertan en parte integral de la identidad de la institución.
6. Los resultados de la evaluación externa, junto con los planes de mejora institucional y otros procesos de evaluación, han contribuido a mejoras tangibles en la institución al identificar áreas de mejora, establecer objetivos claros, implementar medidas correctivas, monitorear el progreso y fomentar una cultura de mejora continua.

Hasta el cierre del año 2018 y el primer semestre de 2019, la UMET ha demostrado avances y mejoras sostenidos, como se evidencia en los informes de seguimiento al PEDI y al POA, que se han informado a la comunidad universitaria y a la sociedad. Se ha invertido en nueva infraestructura para mejorar las instalaciones y satisfacer las necesidades académicas, de investigación y de vinculación con la sociedad. Además, se han logrado mejoras en sus responsabilidades fundamentales de enseñanza, investigación y vinculación con la sociedad.

El seguimiento al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2016 – 2020 arrojó conclusiones significativas que destacan la mejora sustantiva en la organización. Este progreso se ha logrado mediante la utilización de los resultados de la evaluación interna y externa realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), ahora CACES, hasta el año 2015, como referencia.

En primer lugar, la UMET ha demostrado una capacidad notable para adaptarse y actualizar su normativa interna en consonancia con los estándares establecidos por la Ley Orgánica de Educación Superior y la normativa conexas. Esto incluye la actualización y adaptación de sus funciones

esenciales y procesos de apoyo, lo que refleja un compromiso institucional con la excelencia académica y el cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios.

La implementación de un nuevo Estatuto Institucional y la modificación del Reglamento General son ejemplos tangibles de cómo la UMET ha respondido de manera proactiva a las conclusiones derivadas del seguimiento al PEDI. Estas actualizaciones reflejan un enfoque holístico para fortalecer la institución y mejorar su capacidad para cumplir con su misión y visión institucional.

Uno de los aspectos más destacados de este proceso ha sido la reestructuración de la estructura orgánica y funcional de la UMET. Esta reorganización ha permitido fortalecer los procesos gobernantes, sustantivos, especiales y de apoyo de la universidad. El enfoque en mejorar estos procesos es fundamental para garantizar una gestión eficiente y efectiva de todas las actividades académicas, administrativas y de vinculación con la sociedad que lleva a cabo la institución.

De esta manera, el seguimiento al PEDI 2016 – 2020 ha sido fundamental para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento para la UMET. La actualización y adaptación de su normativa, junto con la reestructuración de su estructura orgánica y funcional, son prueba del compromiso de la universidad con la calidad y la excelencia institucional. Estos esfuerzos han sentado las bases para un crecimiento continuo y un mayor impacto en la educación superior y en la sociedad en general.

Por otra parte, la Universidad ha demostrado una capacidad notable para adaptarse a las demandas cambiantes del panorama educativo ecuatoriano mediante la ampliación de su oferta académica. Esta expansión estratégica se ha centrado en áreas de alta demanda de perfiles de grado en el Ecuador, como derecho y salud. El aumento en las matrículas

en estas áreas específicas es una demostración del éxito de esta iniciativa en satisfacer las necesidades educativas del país. Sin embargo, este crecimiento en la matrícula también ha planteado desafíos importantes para la gestión del claustro académico y la infraestructura especializada de la UMET.

En primer lugar, la gestión del claustro académico debe adaptarse para garantizar la calidad y la pertinencia de la enseñanza en las nuevas áreas de estudio. Esto implica contratar y capacitar a profesores calificados en los campos de derecho y salud, así como desarrollar programas académicos actualizados y relevantes para las necesidades del mercado laboral.

Además, la expansión de la oferta académica también ha generado la necesidad de invertir en infraestructura especializada para satisfacer las demandas educativas. Esto puede incluir la construcción o adecuación de instalaciones específicas, como laboratorios, clínicas o bibliotecas especializadas, que sean necesarias para brindar una educación de calidad en áreas como derecho y salud. Estas inversiones son fundamentales para garantizar que los estudiantes tengan acceso a recursos y herramientas adecuadas para su formación académica y profesional.

Por otra parte, la UMET, ha adoptado un enfoque innovador y proyectivo en su pensamiento universitario, el cual se encuentra alineado con su “Modelo Educativo y Pedagógico” establecido desde el año 2014. Este modelo ha sido desarrollado en consonancia con el modelo de calidad promovido por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) en 2019, el cual se centra en dos aspectos fundamentales: las “funciones sustantivas” y las “condiciones institucionales”.

El enfoque proyectivo de la UMET se basa en estándares que han evolucionado y se han fortalecido entre los años 2016

y 2019. Estos estándares incluyen la articulación y sinergias entre las funciones sustantivas y disciplinas, el fomento del uso social del conocimiento, la promoción de la innovación, la internacionalización, el bienestar universitario, la inclusión y equidad, así como el abordaje de la interculturalidad, el diálogo de saberes y la sostenibilidad ambiental.

Es importante destacar que, si bien estos elementos proyectivos representan un desafío significativo en términos de implementación, la UMET ha demostrado un compromiso firme con la planificación y ejecución de procesos orientados hacia estas perspectivas. A través de iniciativas concretas y acciones estratégicas, la institución está avanzando de manera progresiva hacia la realización de estos estándares proyectivos en todos los aspectos de su funcionamiento.

La planificación y ejecución de procesos hacia estas perspectivas proyectivas son evidencia del compromiso de la UMET con la excelencia académica, la innovación educativa y la contribución significativa a la sociedad. Este enfoque proyectivo no solo fortalece la posición de la universidad en el panorama educativo nacional e internacional, sino que también la posiciona como un actor clave en la transformación y el desarrollo social.

Resultados de la autoevaluación y evaluación externa 2013 - 2019

a) Modelos de evaluación 2013 – 2019

Desde la adopción en 2013 y la actualización en 2015 del modelo de evaluación institucional del CEAACES, se establecieron seis criterios principales:

- Organización.
- Academia.

- Investigación.
- Vinculación con la sociedad.
- Infraestructura y
- Estudiantes.

Estos criterios incluyeron subcriterios y un total de 42 indicadores, excluyendo los relacionados con posgrado, que no eran aplicables a la Universidad Metropolitana (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2016).

La versión revisada del modelo de evaluación institucional en 2019 incorporó la evaluación de 20 estándares para la acreditación, agrupados en cuatro áreas principales: docencia, investigación, vinculación con la sociedad y condiciones institucionales. En el área de docencia, se evaluaron componentes relacionados con el cuerpo docente y los estudiantes en términos de planificación, implementación y resultados.

Por otro lado, el área de condiciones institucionales comprendió seis estándares cualitativos, junto con insumos cuantitativos para varios estándares fundamentales y cuatro estándares cuantitativos. Además, se incluyeron siete estándares proyectivos que no tuvieron un impacto directo en la acreditación, sino que se consideraron como metas futuras para el sistema de educación superior, con el propósito de establecer una línea base para futuras evaluaciones institucionales.

b) Desempeño institucional en las evaluaciones externas 2013 - 2019

El progreso observado en varios indicadores y funciones del modelo de evaluación institucional es evidencia del compromiso continuo de la Universidad Metropolitana con la mejora institucional. A pesar de los cambios en los indicadores

y funciones del modelo a lo largo del tiempo, se destacan avances significativos en áreas clave.

En primer lugar, el criterio de organización ha experimentado un progreso notable, con un incremento de 12 puntos en comparación con los datos de 2013. Este avance se ha reflejado en mejoras significativas en indicadores como la planificación estratégica y operativa, la rendición de cuentas, las políticas y procedimientos, los sistemas de información y la oferta académica. Estos resultados indican un fortalecimiento de la estructura organizativa y de gestión de la UMET, lo que contribuye a una mayor eficacia y eficiencia en la administración de la institución.

Asimismo, se ha observado un avance notable en los indicadores de infraestructura, con un incremento de 9 puntos. Esto incluye mejoras en la calidad de aulas, oficinas, conectividad, plataforma de gestión académica y gestión de bibliotecas. Estas mejoras en la infraestructura son fundamentales para crear un entorno propicio para el aprendizaje y la investigación, lo que contribuye al desarrollo académico y profesional de los estudiantes y profesores de la UMET.

Aunque no se registraron cambios significativos en los indicadores de academia y de investigación, se destaca el aumento en la proporción de doctores en el claustro. Sin embargo, otros factores limitaron la mejora en estos indicadores. Del mismo modo, se observó una mejora discreta de 3 puntos en los indicadores de eficiencia académica, que forman parte del criterio de estudiantes. Aunque estos avances son alentadores, se considera importante seguir trabajando para identificar y abordar las áreas de mejora en la academia y la investigación, así como para mejorar la eficiencia académica y el rendimiento estudiantil.

En la figura 3.1 se puede percibir los resultados

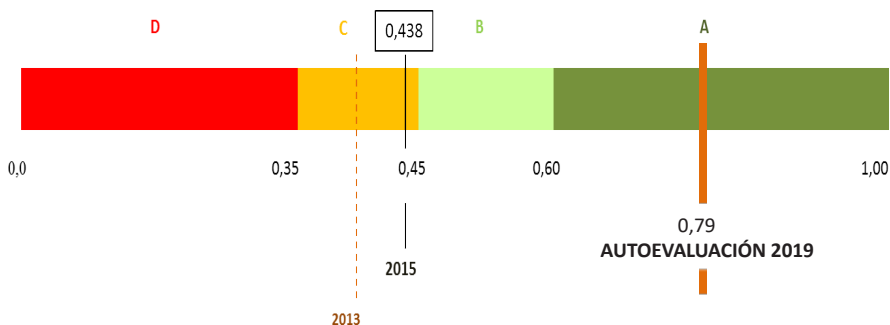


Figura 3.1. Resultados de desempeño para acreditación 2013 – 2019.

Aunque los modelos aplicados en diferentes momentos pudieron tener diferencias en cuanto a su marco conceptual, metodológico y operativo, el desempeño alcanzado sobre el máximo nivel del cumplimiento de estándares cualitativos y cuantitativos se erige como un criterio crucial para evaluar la evolución del desempeño institucional. En este sentido, el nivel alto de desempeño alcanzado en el año 2019 ofrece una perspectiva clara de una evolución satisfactoria en los resultados de la gestión universitaria.

Este alto nivel de desempeño evidencia una mejora significativa en la capacidad de la institución para cumplir con los estándares establecidos en diferentes áreas, ya sean cualitativas o cuantitativas. Estos estándares no solo abarcan aspectos tangibles, como la infraestructura y los recursos humanos, sino también aspectos más abstractos, como la calidad académica, la investigación, la vinculación con la sociedad y las condiciones institucionales.

La evolución satisfactoria del desempeño institucional en el año 2019 sugiere un compromiso continuo con la excelencia y la mejora continua por parte de la universidad. Esto no solo es indicativo del esfuerzo y la dedicación de la comunidad universitaria, sino también de la efectividad de las políticas y

estrategias implementadas para fortalecer la institución y su capacidad para cumplir con su misión y visión.

El alto nivel de desempeño alcanzado en el año 2019 representa un hito importante en la evolución de la gestión universitaria de la institución. Este logro refleja el compromiso y la dedicación de la universidad para alcanzar la excelencia en todas sus áreas de acción, así como la efectividad de las medidas implementadas para mejorar su desempeño institucional.

3.2. Concepción del aseguramiento de la calidad. Modelos de evaluación

La funcionalidad de la gestión de calidad está organizada como un proceso que transversaliza el resto de los procesos en la universidad, que, de acuerdo con lo preceptuado en el Estatuto Institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2023), están desagregados en los órganos pluripersonales (Consejo Académico Superior, Consejo de Regentes y otros), así como en los órganos unipersonales de nivel ejecutivo, académico y de apoyo y gestión administrativa, cuyo funcionamiento está basado en un orden jerárquico.

En el instrumento de planificación de la calidad para el periodo comprendido entre el 2021 y el 2022, aprobado por resolución (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021), se caracteriza a la gestión universitaria por procesos como sistema de interrelaciones complejas y dinámicas) fundamentada en la relación dialéctica entre la estructura y funcionamiento orgánico, la reglamentación estatutaria y los instrumentos de planificación como: los planes de mejoras, de forma abreviada: PMI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022a), planes estratégicos, de forma abreviada: PEDI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2020), o planes para asegurar la calidad de estos procesos, de forma abreviada: PAC (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021).

La gestión universitaria por procesos como sistema de interrelaciones, permite a ejecutivos y directivos tener una visión holística de la enseñanza superior y de la gestión universitaria que les facilita el actuar desde sus funciones en el desarrollo estratégico, el perfeccionamiento de la calidad y una oferta académica y de servicios a la sociedad cada vez más pertinente y competitiva, de acuerdo con las proyecciones estratégicas.

En este orden de cosas, en el instrumento de planificación de la calidad para el periodo comprendido entre el 2021 y el 2022, se ratifica que la gestión universitaria en esta casa de altos estudios, se basa en procesos relacionados con la estructura y el funcionamiento centro de altos estudios al para responder a las proyecciones estratégicas de la institución; lo cual explica el dinamismo y la flexibilidad de su mapa de procesos, del organigrama y las particularidades de su estructura orgánica y funcional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021). Al respecto el mapa de procesos está integrado al plan por medio del Anexo 1, en el cual se definen tres procesos básicos:

- Gestión de dirección estratégica: compuesta por los procesos alineados a las proyecciones estratégicas; en otras palabras, procesos del nivel estratégico que guían la gestión del centro de altos estudios por medio de la enunciación de políticas, estrategias e instrumentos similares direccionados hacia su mejor funcionamiento. Como parte de este proceso, corresponde la implantación de mecanismos que faciliten su ejecución en los niveles táctico y operativo, así como su monitoreo y evaluación. Aquí se incluyen los procesos gobernantes.
- Gestión de procesos sustantivos o agregadores de valor: como su nombre lo indica, abarca la gestión de las

actividades docentes, investigativas e innovadoras y de relacionamiento con los sectores sociales.

- Gestión de procesos habilitantes: aquí se reúnen los procesos de asesoría y apoyo relativos a todos los niveles del centro de altos estudios, incluyendo la administración, y las sedes, facultades y carreras. Son procesos relacionados con servicios y productos de asesoría y apoyo educativo, imprescindibles para apalancar los procesos gobernantes, los sustantivos, así como a ellos mismos.

En la Figura 3.2, se muestra el mapa de procesos de la UMET.

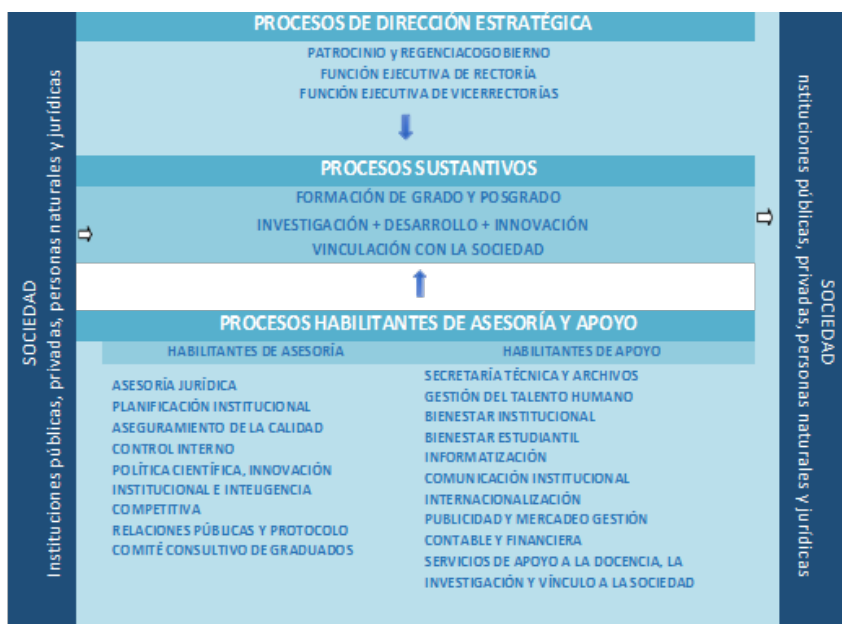


Figura 3.2. Mapa de procesos.

Fuente: Universidad Metropolitana Ecuador (2021).

La eficacia de estos procesos se debe evaluar periódicamente a través de los modelos (externos e internos) de evaluación centro de altos estudios al y de carreras. A continuación,

se explican los principales objetivos, tipologías, aspectos estructurales y funcionales de algunos modelos genéricos de evaluación externa, para su adecuada aplicación en los contextos de actuación profesional de ejecutivos y directivos.

La evaluación externa de la calidad se efectúa conforme al Artículo 100 de la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018), por medio de modelos que cuentan con la participación de académicos destacados por su experiencia en el conocimiento de la carrera o programa cuyo desempeño se somete al proceso de evaluación para verificar si cumple con los requisitos y estándares de calidad establecidos y que sus actividades están alineadas con las proyecciones estratégicas de la institución o de la carrera. De ser positivos los resultados alcanzados, la calidad académica y la eficacia de la gestión universitaria es certificada oficialmente.

La metodología de evaluación de la calidad encuentra su fundamento jurídico en el Artículo 95 de la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018), el cual establece que, a los centros de enseñanza superior, carreras y programas deben ser sometidos obligatoria e independientemente a evaluación profunda del cumplimiento de estándares y criterios de calidad establecidos. En correspondencia a lo dispuesto en la citada ley, así como el enfoque y la normativa del organismo competente; los procesos de evaluación de la calidad son el eje fundamental para el desarrollo de los centros de enseñanza superior y el fortalecimiento de la enseñanza superior (Ecuador. Consejo de Educación Superior, 2021).

La Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018), responsabiliza al organismo competente, por sus siglas: CACES, a implementar la evaluación de los centros de enseñanza superior, carreras y programas, por lo que fue emitido el vigente reglamento

de evaluación externa, que tiene por objeto la regulación del proceso de igual nombre, a los efectos de la acreditación y el perfeccionamiento de la calidad de los centros de enseñanza superior, carreras y programas.

La conceptualización de la calidad en la enseñanza superior del Ecuador se observa en los modelos de evaluación externa, a tenor del mencionado reglamento, así como en los modelos genéricos y específicos de carreras y programas (Espinoza, 2021).

Entre estos conceptos, se define a los estándares de calidad como pautas a seguir para evaluar aspectos puntuales y que son más comprensibles operativos a través de indicadores.

La evaluación de la calidad de los centros de enseñanza superior, carreras y programas, se sustenta en el diseño e implementación de los correspondientes modelos evaluativos y considera dos tipos de estándares, medibles por medio de indicadores cualitativos y cuantitativos (Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2019).

Los modelos evaluativos son necesarios para el perfeccionamiento de la calidad en los centros de enseñanza superior, carreras y programas; conforme a estándares, criterios e indicadores preestablecidos de acuerdo con las más recientes tendencias nacionales e internacionales. El cumplimiento de los requisitos establecidos en estos y su certificación, se expresa en la acreditación; aunque debe tomarse en cuenta que el centro del perfeccionamiento de la calidad es la autoevaluación periódica de los procesos gestionados por los centros de enseñanza superior (Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2019).

3.2.1. Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas Ecuador, 2019

El Modelo de evaluación externa, está basado en tres ejes esenciales coincidentes con las funciones que desarrollan actividades docentes, investigativas e innovadoras y de relacionamiento con los sectores sociales; a estos se agrega el eje denominado: condiciones institucionales.

Este modelo está direccionado a conocer el estado de un centro de enseñanza superior, a través del análisis y evaluación de 20 estándares dados por el propio modelo, partiendo de la premisa que dichos estándares constituyen las condiciones básicas que cada centro de enseñanza superior debe cumplir para considerarse parte del sistema de este nivel de enseñanza (Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2019).

La precisión de estos ejes y estándares de evaluación, coincidentes con las funciones sustantivas de la enseñanza superior, aporta uniformidad y mejor comprensión a este modelo evaluativo, cualidades que pueden considerarse un paso de avance en relación con el modelo anterior, según se puede observar en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Comparación entre los modelos de evaluación externa de 2018 y 2019.

Crterios (modelo preliminar 2018)	Ejes (modelo 2019)
Claustro de profesores	Docencia
Estudiantes	
Investigación	Investigación
Vinculación con la sociedad	Vinculación con la sociedad
Organización	Condiciones institucionales
Recursos e infraestructura	

Fuente: Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019).

- Este modelo de evaluación define sus ejes de la siguiente forma:
- **Docencia:** definida tanto por la construcción de conocimientos y habilidades por el intercambio enriquecedor entre profesores y estudiantes, conjugadas con otras experiencias de enseñanza y aprendizaje en ambientes amigables con la vinculación de teoría y práctica, la libertad de pensamiento, la reflexión, la ética y el compromiso social. Este eje tiene el propósito formar integralmente a profesionales comprometidos con el servicio a la colectividad y desarrollo económico y social, a escala local, territorial y nacional, a través modelos y gestión académica adecuada, flexible y la integración multi disciplinas, interdisciplinas y transdisciplinas para desarrollar actividades docentes, investigativas e innovadoras y de relacionamiento con los sectores sociales, en un país diverso, intercultural y pleno de saberes ancestrales.
- **Investigación:** este eje de evaluación concibe la investigación como un proceso de creación sistemático y sistémico, asentado en discusiones epistemológicas que fortalecen la conjugación de los más modernos conocimientos científicos con los saberes ancestrales para dar soluciones adecuadas a las necesidades del entorno. En este eje se evalúa la planificación de líneas de investigación y/o proyectos consecuentes con la reglamentación estatutaria y los recursos propios o gestionados por los centros de enseñanza superior. Los proyectos de investigación deben estar regidos por principios éticos, las buenas prácticas colaborativas y el trabajo en equipo. En el modelo analizado, se toma en cuenta que las investigaciones pueden ser realizadas por diversos actores pertenecientes a centros de altos estudios y otras entidades públicas dedicadas a

las actividades científicas, investigativas e innovadoras y que sus resultados deben ser socializados para asegurar su uso y su aplicación práctica en forma de nuevos servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos de calidad.

- Vinculación con la sociedad: este es un importante eje del modelo de evaluación, por cuanto evidencia la creación de enlaces para el intercambio de conocimientos acordes con las especialidades académicas impartidas por el centro de enseñanza superior, para dar respuestas a las necesidades de la colectividad y enfrentar los desafíos de un entorno cambiante y cada vez más agresivo. La vinculación con la sociedad, también se relaciona con la pertinencia, mejoras de la calidad de vida, el desarrollo socioeconómico sostenible, el respeto al medio ambiente y a la diversidad de culturas y saberes. La vinculación entre los centros de enseñanza superior y la sociedad también puede ser evaluada por la cantidad e impacto de los proyectos desarrollados sistemáticamente por el centro de enseñanza superior, entre estos: prestación de servicios comunitarios y/o especializados, consultorías, desarrollo endógeno y otros que permiten la socialización del conocimiento y fomentar la innovación a escala social. En este eje también es de interés la función sustantiva de docencia, para la formación integral de los estudiantes, la vinculación entre la teoría y la práctica en los procesos de enseñanza y aprendizaje; además de la función sustantiva de investigación, por medio de la identificación de las necesidades sociales, las líneas y proyectos de investigación y los resultados obtenidos al socializar el uso de los conocimientos científicos, combinados con los conocimientos ancestrales.

- Condiciones institucionales: en el modelo analizado se agrega este eje de evaluación, al considerar que las condiciones de los centros de altos estudios constituyen el soporte básico para su funcionamiento y, consecuentemente influyen en el desarrollo de sus funciones sustantivas. En este eje se incluyen elementos tangibles como: las edificaciones, los equipos y medios, las librerías, los servicios de bienestar estudiantil e institucional, etc.; juntamente con otros aspectos organizacionales menos tangibles, como la planificación, la gestión de la calidad, etc.; combinados con la formación de valores como: democracia, inclusión, atención a la diversidad, la observancia de los derechos fundamentales, entre otros elementos subjetivos generales. Además, en este eje se considera que las condiciones institucionales, apoyan las tres funciones sustantivas y garantizan el normal desenvolvimiento de la vida en el centro de altos estudios.

Vale decir que, en tres primeros ejes de evaluación la estructura del modelo evaluativo, introduce tres dimensiones a evaluar: la planificación, la ejecución y los resultados obtenidos; mientras que, por sus particularidades al eje de las condiciones institucionales no se le aplican estas tres dimensiones; en otras palabras, se presupone que las condiciones, son intrínsecas y/o inherentes al centro de enseñanza superior y por tanto, ya están presentes a manera de apoyo de las funciones sustantivas. El modelo evaluativo analizado contiene 20 estándares, según se muestran en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2: Estructura del modelo evaluativo analizado.

Ejes de Evaluación	Dimensiones de la evaluación			Total de estándares
	Planificación	Ejecución	Resultados	
Función Sustantiva Docencia (profesorado y estudiantado)	2	2	3	7
Función sustantiva Investigación	1	1	2	4
Función sustantiva Vinculación con la Sociedad	1	1	1	3
Condiciones Institucionales				6
				20

Fuente: Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019).

En el documento del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019), se establece que los centros de enseñanza superior se evaluarán según el cumplimiento de cada una de las dimensiones que se definen por estándares, aclarando que dichas dimensiones enuncian el fin que debe haber alcanzado por el centro evaluado. Los estándares combinan elementos de juicios cuantitativos y cualitativos. Cada uno de los estándares cualitativos contiene subelementos esenciales para representar cualitativamente los diferentes aspectos que en su conjunto integran el estándar en cuestión, estas subelementos pueden ser divididos en innumerables facetas simples que facilitan la valoración de los equipos evaluadores. Los estándares cuantitativos han establecido como elementos numéricos referenciales específicos, elaborados a partir del análisis del comportamiento histórico del total de centros de enseñanza superior del Ecuador entre

2016-2017, a partir de la información suministrada por los propios centros de altos estudios. En la Figura 3.3 se muestra el esquema de la estructura del modelo 2019.



Figura 3.3. Esquema del modelo evaluativo analizado.

Fuente: Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019).

El modelo evaluativo analizado es predominantemente cualitativo, el análisis de los elementos esenciales y los cálculos numéricos de los estándares cuantitativos, se realizan en base a las fuentes de información que se obtengan durante la visita presencial que se realice al centro de enseñanza superior a evaluar. Para valorar el cumplimiento de los estándares cualitativos, se ofrece al centro de enseñanza superior la posibilidad que presente (si lo entiende necesario), otra fuente informativa propia, aunque no esté establecida en la lista oficial de fuentes documentales cualitativas (Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2019).

El modelo evaluativo analizado (Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2019), precisa que la calificación de los resultados de los estándares y de sus elementos esenciales, posee una escala de cinco niveles:

7. Cumplimiento satisfactorio.
8. Aproximación al cumplimiento.
9. Cumplimiento parcial.
10. Cumplimiento insuficiente.
11. Incumplimiento

La escala de valoración de los estándares y de los elementos fundamentales tiene los mismos niveles y las mismas denominaciones, según se muestra en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3: Escala de valoración de los elementos fundamentales.

Nivel de escala	Descripción del nivel de la escala
Cumplimiento Satisfactorio	Logra todos los componentes del elemento fundamental de manera consistente
Aproximación al Cumplimiento	Logra la mayoría de los componentes del elemento fundamental de manera consistente
Cumplimiento Parcial	Logra la mitad de los componentes del elemento fundamental de manera consistente
Cumplimiento Insuficiente	No logra la mayoría de los componentes del elemento fundamental de manera consistente
Incumplimiento	No logra ninguno de los componentes del elemento fundamental de manera consistente

Fuente: Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019).

La estructura del modelo evaluativo analizado se muestra textualmente en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4. Ejes, componentes, dimensiones y estándares resumidos del modelo de evaluación externa.

Eje	Componente	Dimensión	Estándares
DOCENCIA	"Profesorado"	Planificación	"Estándar 1: Planificación de los procesos del profesorado."
		Ejecución	"Estándar 2: Ejecución de procesos del profesorado."
		Resultados	"Estándar 3A: Titularidad del profesorado (IES grado y grado-posgrado)."
			"Estándar 3B: Titularidad del profesorado (IES posgrado)."
			"Estándar 4A: Formación del profesorado (IES grado y grado-posgrado)."
			"Estándar 4B: Tasa de formación del profesorado (IES posgrado)."
	Estudiantado	Planificación	"Estándar 5: Planificación de los procesos del estudiantado."
		Ejecución	"Estándar 6: Ejecución de los procesos del estudiantado."
		Resultados	"Estándar 7: Titulación del estudiantado."

INVESTIGACION	Institución	Planificación	“Estándar 8: Planificación de los procesos de investigación.”
		Ejecución	“Estándar 9: Ejecución de los procesos de investigación.”
		Resultados	“Estándar 10: Producción académica y científica.”
			“Estándar 11: Publicación de artículos en revistas indizadas.”
VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Institución	Planificación	“Estándar 12: Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad.”
		Ejecución	“Estándar 13: Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad.”
		Resultados	“Estándar 14: Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad.”
CONDICIONES CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS ALES	Institución	“Estándar 15: Planificación estratégica y operativa.”	
		“Estándar 16: Infraestructura y equipamiento Informático.”	
		Estándar 17: Bibliotecas.	
		“Estándar 18: Gestión interna de la calidad.”	
		“Estándar 19: Bienestar estudiantil.”	
		“Estándar 20: Igualdad de oportunidades.”	

Fuente: Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019).

3.2.2. Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas Ecuador, 2023

El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) juega un papel importante en la evaluación y mejora continua de los procesos universitarios. En este contexto, la concepción de un nuevo modelo de aseguramiento de la calidad por parte del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior busca responder a las necesidades cambiantes del entorno educativo y asegurar que las instituciones de educación superior cumplan con estándares elevados de calidad.

En el año 2023, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior concibe un nuevo Modelo de evaluación externa con el propósito de asegurar la calidad en universidades y escuelas politécnicas. El modelo cuenta con (6) criterios de evaluación, de ellos tres con sub criterios (7) y un total de (32) indicadores, de los cuales (22) son cualitativos y (8) cuantitativos (anexo 1. Matriz resumen de indicadores). La proporción de indicadores cualitativos es alta con referencia a los cuantitativos, lo cual es conocido su impacto en los procesos de acreditación. Fundamentalmente en los procesos de información documental en su adaptación a los formatos, su verificación “in situ” y que están sometidos a la percepción de evaluadores externos que vienen de otras naturalezas de universidad y contextos.

Con el objetivo de garantizar la calidad, este modelo propone distintos enfoques de evaluación en línea con los principios establecidos en la LOES y la Política Institucional de Calidad CACES -2022. Estos enfoques son:

- a. Autorreflexión y autoevaluación
- b. Mejora continua para el aseguramiento de la calidad
- c. Centralidad en el proceso formativo del estudiante

El modelo de evaluación externa con fines de acreditación está conformado por criterios, subcriterios e indicadores en una estructura de árbol, como se muestran en la siguiente Figura.

En la Figura 3.4 se muestra el perfeccionamiento de la calidad como núcleo esencial del modelo de evaluación.

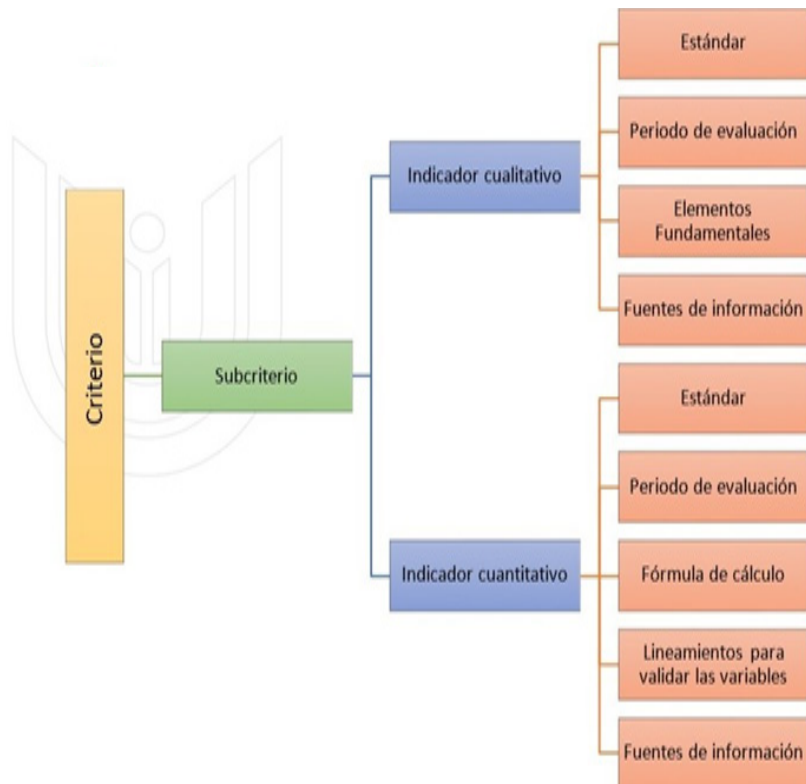


Figura 3.4. El perfeccionamiento de la calidad como núcleo esencial del actual modelo de evaluación.

Fuente: Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2023).

Este modelo incluye seis criterios de evaluación, los cuales están alineados con las funciones esenciales de la educación superior, así como con la gestión del aseguramiento de la

calidad y los recursos institucionales que respaldan las actividades de las universidades y escuelas politécnicas.



Figura 3.5. Criterios del Modelo de Evaluación.

Fuente: Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2023).

Para implementar el modelo analizado, existe todo un sistema que integra a todos los centros de altos estudios, conocido por sus siglas: SIAC; este sistema está encabezado por los organismos nacionales competentes, conocido por sus siglas: CES y CACES, enfocados en el objetivo de perfeccionar la calidad. Además, se afirma que en el país trabajan al menos 13 agencias internacionales (muchas de ellas acreditan a las mejores universidades a nivel mundial), que apoyan al sistema nacional de acreditaciones de carreras y programas en beneficio de la enseñanza superior (Ecuador. Consejo de Educación Superior, 2021).

A tales efectos, el instrumento de planificación del desarrollo de la enseñanza superior entre el 2022 y el 2026, constituye una de las principales herramientas para que los centros de altos estudios estatales y privados, trabajen mancomunadamente con otros actores de la enseñanza superior, entidades gubernamentales, organismos privados, sector productivo y demás actores, articulando sus esfuerzos para fortalecer un sistema educativo inclusivo e igualitario, fomentando el desarrollo profesional, técnico y tecnológico, una enseñanza de calidad e incremento la producción científica, que contribuya a la formación integral y permanente de las personas, adaptadas a las necesidades presentes y tendencias futuras, así como al desarrollo económico y social, a escala local, territorial y nacional (Ecuador. Consejo de Educación Superior, 2021).

El diseño de este plan (Ecuador. Consejo de Educación Superior, 2021), contempló el análisis interno y externo de los actores de la enseñanza superior ecuatoriana, en un proceso participativo que concluyó en el diagnóstico correspondiente, el cual plantea que el perfeccionamiento de la calidad para el periodo del 2022 al 2026, enfrenta innumerables retos; entre ellos:

- Dar impulso a los procesos de evaluación en las IES seleccionadas y brindar acompañamiento durante el desarrollo de los mismos.
- Actualizar los modelos de evaluación de las carreras seleccionadas por su interés público, ajustándolos a las tendencias más novedosas.
- Procedimental la actualización de los elementos estructurales de las evaluaciones establecidas por el CACES.
- Abrir modelos de evaluación genéricos y específicos de posgrados de las UEP; además de los posgrados de carácter técnico y/o tecnológico.

- Agilizar el perfeccionamiento de mecanismos que faciliten la internacionalización de las IES, especialmente la acreditación de carreras y programas por agencias extranjeras.
- Desarrollar mecanismos encaminados a fortalecer, certificar y transparentar la información que se elabora por el centro de altos estudios es del SES, dirigidos a brindar la sociedad informaciones y datos oportunos, confiables y de calidad.

La estructura del modelo define un conjunto de elementos fundamentales (EF) para la valoración de cada indicador, según puede verse en las tablas 3.4 y 3.5:

Tabla 3.4. Escalas de valoración de los indicadores cualitativos. Matriz, sedes y extensiones.

Satisfactorio	Cuasi satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
La institución cumple con el estándar de forma completa ³ y consistente ⁴ a través de todos sus elementos fundamentales.	La institución cumple con el estándar; sin embargo, registra debilidades ⁵ en el cumplimiento de los elementos fundamentales las cuales se encuentran en proceso de mejora para alcanzar el estándar.	La institución registra debilidades en el cumplimiento de los elementos fundamentales, las cuales no se encuentran en proceso de mejora o los mismos no son suficientes para alcanzar el estándar.	La institución no cumple con el estándar.

3 Completa. La institución cumple con toda la definición del estándar, en la matriz, sedes y extensiones.

4 Consistente. Coherencia entre los elementos fundamentales del estándar.

5 Debilidad. Limitación, obstáculo o dificultad que incidirá en alcanzar completa y consistentemente el estándar propuesto.

Tabla 3.5. Metodología para la acreditación. Cumplimiento del Indicador

Cumplimiento del indicador	del	Se considera como cumplimiento del indicador cuando este obtiene las escalas de Satisfactorio o Cuasi Satisfactorio
Cumplimiento del Criterio	del	El criterio deberá alcanzar al menos el 80% de los indicadores con las escalas de Satisfactorio o Cuasi Satisfactorio. El 80% de los indicadores del criterio se determinará de acuerdo con la aproximación al entero próximo considerando dos decimales. Para el criterio Docencia se deberá cumplir con todos los indicadores.
Criterio Acreditación	de	La UEP deberá cumplir con todos los Criterios del modelo, según lo establecido en el artículo 30 del Reglamento de evaluación con fines de acreditación para el aseguramiento de la

3.3. Evaluación interna

Si bien los procesos evaluativos externos son necesarios para la mejora progresiva de la calidad en los centros de enseñanza superior para asegurar requisitos nacionales e internacionales a nivel general de centro como específico de unidades académicas, programas y carreras a los efectos de su validación, a través de la certificación de acreditación; no menos importantes son los procesos de autoevaluación, por su capacidad de perfeccionar la gestión centro de altos estudios e imponer cotas superiores hacia la mejora progresiva de la calidad.

La autoevaluación es un proceso de autoestudio de un centro completo o de una de sus partes, tales como: unidades académicas, direcciones, departamentos, carreras, programas u otra. Este proceso es organizado y conducido por sus propios actores, informados por un conjunto de estándares de desempeño, cuya participación debe ser participativa,

transparente, reflexiva y ética. Concluida la autoevaluación, se elabora un informe escrito sobre el funcionamiento de los procesos de la entidad, los recursos y los resultados con el objetivo principal de elaborar un plan de mejoramiento y elevación de la gestión de la calidad (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019).

Por su parte, la acreditación de la calidad es el proceso mediante el cual se certifica la calidad de un centro de enseñanza superior, a partir de la evaluación realizada respecto al cumplimiento de los estándares y criterios de calidad establecidos previamente por el organismo estatal competente y basados en un conjunto de principios identificados como buenas prácticas en la comunidad internacional vinculada a la gestión universitaria.

El proceso de autoevaluación de esta casa de altos estudios, se realiza en conformidad con lo establecido en la reglamentación estatutaria (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019), además de tomar en cuenta los ejes, objetivos y metas e indicadores de instrumentos de planificación como los planes de mejoras, de forma abreviada: PMI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022a), planes estratégicos, de forma abreviada: PEDI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2020), así como los instrumentos técnicos de autoevaluación, indicadores y otros elementos de referencia para asegurar la calidad del proceso evaluativo interno. Se mencionan algunos de los documentos que hacen parte de la normativa interna:

- Estatuto de la Universidad Metropolitana (UMET), aprobado por Resolución Nro. 027-UMET-CAS-SO-06-2018
- Reglamento General al Estatuto de la Universidad Metropolitana (UMET), aprobado por Resolución Nro. 019-UMET-CAS-SO-02-2019 de 19 de febrero de 2019; y reformado por Resolución Nro. 005-UMET-CAS-SO-02-2022.

- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2014 – 2020. Universidad Metropolitana (UMET).
- Plan de mejoras institucional (PMI). Universidad Metropolitana (UMET).
- Plan Operativo Anual (POA). Universidad Metropolitana (UMET).
- Plan de Aseguramiento de la Calidad 2021-2022. Universidad Metropolitana (UMET).
- Modelos de carreras y programas de la Universidad Metropolitana (UMET).

El proceso de autoevaluación se realiza en conformidad con lo establecido en la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018), y su reglamento (Ecuador. Asamblea Nacional, 2019), además de tomar en cuenta los ejes, objetivos y metas e indicadores del instrumento de planificación del desarrollo económico y social, así como los instrumentos técnicos de evaluación externa de las IES (Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2019a), indicadores y anexos como fichas de registros, matriz de los estándares cualitativos, entre otros elementos de referencia para asegurar la calidad del proceso evaluativo interno (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019). A continuación, se mencionan algunos de los documentos que hacen parte de la normativa externa:

- Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Registro Oficial No. 297, Suplemento de 2 de agosto 2018.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Decreto Ejecutivo 742, Registro Oficial No. 503, Suplemento de 6 de junio 2019.

- Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).
- Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025-Plan de Creación de Oportunidades. Secretaría Nacional de Planificación (SNP).
- Reglamento para los procesos de autoevaluación del centro de altos estudios, carreras y programas del Sistema de Educación Superior. Consejo de Perfeccionamiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES).
- Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior 2022-2026. Consejo de Educación Superior (CES).
- Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas. Consejo de Perfeccionamiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES).
- Modelo Genérico de Evaluación de Programas de Posgrados en Ecuador. Consejo de Perfeccionamiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES).
- Modelo genérico de carreras y programas de Universidades y Escuelas Politécnicas. Consejo de Perfeccionamiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES).

Las funciones ejecutivas y directivas que marcan el desempeño de la gestión universitaria, durante el proceso de evaluación interna de la institución, deben articular de manera creativa e innovadora de los documentos regulatorios que rigen el proceso con los instrumentos de planificación estratégica, táctica y operativa; no solo para asegurar su correcta aplicación sino para mejorar la gestión universitaria direccionada a alcanzar cada vez más altas cotas de calidad de las actividades docentes, investigativas e innovadoras y de relacionamiento con los sectores sociales; además de generar servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos

de pertinencia y calidad, observando los principios que guían el quehacer de la enseñanza superior ecuatoriana.

Los procesos evaluativos son necesarios para mejorar la calidad en los centros de enseñanza superior, atendiendo a requisitos nacionales e internacionales a observar tanto a nivel general del centro como específica de alguna de sus unidades académicas, carreras y programas.

El cumplimiento de tales requisitos debe ser certificado, previo cumplimiento de un proceso de acreditación, pero en la búsqueda de este supremo objetivo; se reitera que no se debe olvidar los procesos de autoevaluación permanentes que puedan estimular el perfeccionamiento de la calidad los centros de enseñanza superior (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019).

El modelo de evaluación interna debe propiciar el análisis, el debate, la discusión y la concertación, constituir un proceso reflexivo y autocrítico para conocer cómo la oferta académica satisface las expectativas estatales y sociales a través de la misión, los objetivos, metas y sistema de valores de la institución. También debe responder a los principios, filosofía y objetivos que sustentan el modelo educativo y pedagógico, en concordancia el espíritu fundacional de esta casa de altos estudios (Espinoza, 2021).

El modelo de evaluación interna también posibilita la determinación de los niveles de transparencia, coherencia, eficacia, eficiencia y responsabilidad del modelo educativo y pedagógico, a través de acciones sistemáticas de las dinámicas de sus planes y programas, con vistas a la identificación de falencias que comprometan la calidad de la gestión universitaria.

Para mejorar una gestión universitaria enfocada hacia estándares de calidad cada vez más elevados, el modelo de evaluación interna de casa de altos estudios está apegado a lo establecido en normas internas y externas, está basado en los ejes principales: docencia, investigación, vinculación con la sociedad, articuladas y coordinadas con otro eje incorporado llamado: condiciones institucionales.

Los tres primeros son coincidentes con las funciones que se organizan en relación a las actividades docentes, investigativas e innovadoras y de relacionamiento con los sectores sociales, los resultados obtenidos por esta casa de altos estudios a través el tiempo, conjuntamente con el eje condiciones institucionales Todos ellos serán analizados por medio de estándares definidos en el modelo correspondiente, los cuales se autoevalúan como condiciones fundamentales que la institución debe poseer para hacer parte integrante del sistema de la enseñanza superior.

En este proceso, participan varios actores, según se muestra en la Figura 3.6.



Figura 3.6. Actores que participan en los procesos descritos.

Conforme a la normativa interna y externa relacionada con los procesos descritos, los centros de enseñanza superior deben constituir el comité correspondiente, que debe asegurar

la implementación de los procesos de autoevaluación y la coordinación interna de los interesados y la coordinación externa con organismo estatal competente. Este órgano pluripersonal, también tiene la encomienda de dar seguimiento a las proyecciones estratégicas del centro de altos estudios para la mejora progresiva de la calidad.

La reglamentación estatutaria expresa que, para llevar a vías de hecho sus prerrogativas, este comité estará integrado por representantes de autoridades, profesores, estudiantes, personal administrativo, personal de apoyo y otros que se considere necesario incluir. También establece los requisitos generales que deben cumplir los integrantes del comité, entre ellos, los siguientes:

- Representantes de las autoridades: poseer experiencia y formación relacionada con la gestión de la calidad y los procesos evaluativos y/o acreditación establecidos.
- Profesores y alternos: ser titulares, designados a tiempo completo y ser master o doctores; tener experiencia y formación en la gestión de la calidad y los procesos evaluativos y/o acreditación establecidos.
- Estudiantes y alternos: estar matriculados en una carrera de la propia universidad, no haber tenido tercera matrícula, tener un promedio ponderado mínimo de 26 sobre 40 y haber aprobado al menos el 60% de los créditos correspondientes.
- Personal administrativo, de apoyo y otros: ser empleados designados a tiempo completo o contratados por tiempo indefinido, poseer como mínimo 5 años de servicio en la propia universidad, y poseer como mínimo título de tercer nivel.

El comité general de evaluación deberá cumplir las funciones siguientes:

- Proponer al organismo estatal competente para su aprobación las políticas y demás asuntos correspondientes para aplicarlos en el ámbito interno.
- Establecer estrategias, directrices y acciones orientadas a promover una cultura de calidad y de mejora progresiva dentro de la institución.
- Fomentar procesos de mejora progresiva de la calidad académica y de integración con los procesos evaluativos que correspondan.
- Coordinar el trabajo de las distintas unidades académicas y administrativas para cumplir los objetivos establecidos en los procesos evaluativos que correspondan.
- Administrar y ordenar los procesos evaluativos que correspondan en cada etapa, ya sea a los efectos de acreditación o no.
- Determinar los criterios de calidad, los instrumentos, indicadores, formas de cálculo y otros aspectos que se han de aplicar en la autoevaluación.
- Supervisar y coordinar el trabajo de la Unidad de Perfeccionamiento de la Calidad.
- Presentar al organismo estatal competente y por su intermedio, a todos los interesados, los informes y recomendaciones derivados de los procesos los procesos evaluativos que correspondan.
- Promover la capacitación del personal y los recursos necesarios para el funcionamiento adecuado de los correspondientes procesos evaluativos y de mejora progresiva de la calidad.
- Participar en la planificación general del centro de altos estudios, manteniendo los procesos académicos como eje central.

- Promover la inclusión de las recomendaciones de mejoras derivadas de los procesos evaluativos en los instrumentos de planificación que correspondan.
- Realizar análisis periódicos, críticos, técnicos y consistentes sobre la gestión de documentos, registros, no conformidades, acciones preventivas y/o correctivas; derivadas de los correspondientes procesos evaluativos y/o auditorías internas de calidad.

Bajo la explicada estructura y atendiendo a los requisitos generales que deben cumplir sus integrantes, se podrán constituir subcomités de evaluación, en dependencia de las necesidades de la institución, su dispersión geográfica y factores similares.

Estos subcomités son órganos encargados de promover el mejoramiento continuo de la calidad, llevar adelante los procesos los procesos evaluativos que correspondan, en estrecha coordinación con el comité general de evaluación. Pueden constituirse a nivel de carrera o programa y en tal caso estarán compuestos por:

- Dos profesores titulares a tiempo completo que hayan impartido clases en la carrera o programa al menos en los últimos tres semestres académicos consecutivos, adscritos a un departamento de la unidad académica que tiene adscrita dicha carrera o programa.
- Un estudiante propuesto por la Asociación Estudiantil respectiva y matriculado de la carrera o programa, con al menos el 60% de los créditos aprobados y con un promedio ponderado de al menos 26 puntos sobre 40.

Estos comités, deberán cumplir las funciones siguientes:

- Coordinar con el comité general de evaluación todo lo concerniente con los procesos evaluativos correspondientes,

los planes de mejora continua y con el perfeccionamiento de la calidad.

- Participar conjuntamente con el comité general en los procesos evaluativos correspondientes.
- Implementar los procesos de evaluativos correspondientes y perfeccionamiento de la calidad de carreras y programas, conforme a la planificación, y las directrices, instrumentos y cronogramas establecidos.
- Verificar y validar la información y salvaguardar la documentación correspondiente en formato físico y digital.
- Realizar autoevaluaciones periódicas de su respectiva carrera o programa, de acuerdo con los planes establecidos.
- Elaborar informes específicos de la situación de su carrera o programa, de acuerdo con los criterios y los modelos de evaluación establecidos.
- Elaborar el informe final de autoevaluación en el que se incluya el plan de mejoramiento continuo de su respectiva carrera o programa, y previa aprobación remitirlo al comité general de evaluación.
- Participar en procesos de capacitación y de actualización sobre gestión y mejoramiento continuo de la calidad, evaluación, acreditación y otros.
- Participar en la planificación, organización y ejecución de las pruebas preparatorias para el examen nacional, conocido por sus siglas: ENEC y los exámenes de autoevaluación del grado de cumplimiento de resultados definidos en los perfiles de egreso que correspondan.
- En cada semestre académico remitir informes de actividades a las autoridades académicas superiores que correspondan.

Otro actor importante es la Unidad de Perfeccionamiento de la Calidad, en lo adelante mencionada por sus siglas: UNAC, la cual se concibe como una comisión permanente y especializada que tiene como misión brindar soporte técnico y apoyo administrativo a los correspondientes procesos evaluativos y de mejora progresiva de la calidad, a través de actividades de planificación, implementación, verificación y la adopción de acciones preventivas y/o correctivas; derivadas de los correspondientes procesos evaluativos y/o auditorías internas de calidad.

Para llevar a cabo su misión la UNAC se conformará con al menos tres miembros del comité general de evaluación, de manera que se garanticen sus capacidades técnicas y operativas, de acuerdo con la normativa externa e interna vigente. En esta composición la UNAC, tiene los deberes y atribuciones siguientes:

- Brindar soporte técnico y apoyo administrativo a los correspondientes procesos evaluativos y de mejora progresiva de la calidad.
- Contribuir a la formulación de estrategias, planes, proyectos, metodologías e instrumentos para la evaluación, mejoramiento continuo y perfeccionamiento de la calidad y sus componentes.
- Participar en los correspondientes procesos evaluativos de las unidades académicas y otras dependencias.
- Elaborar informes y emitir las recomendaciones derivadas los correspondientes procesos evaluativos y de mejora progresiva de la calidad.
- Controlar los planes de mejoramiento continuo del centro de altos estudios y sus unidades académicas, carreras y programas, derivados de los correspondientes procesos evaluativos y de acreditación nacional e internacional.

- Coordinar la capacitación de los miembros de los comités y de otros actores de la comunidad universitaria, en aspectos relacionados con los procesos evaluativos y de mejora progresiva de la calidad.
- Participar en procesos de capacitación y de actualización sobre los correspondientes procesos evaluativos y de mejora progresiva de la calidad.
- Analizar y validar técnicamente la gestión documental de registros, no conformidades, acciones correctivas y/o preventivas y demás documentos en relacionados con los procesos evaluativos y de mejora progresiva de la calidad.
- Implementar el mejoramiento continuo de la gestión de la calidad, identificando puntos críticos, evaluando los procesos y promoviendo mejoras, de acuerdo con las directrices establecidas y alineado a las proyecciones estratégicas.
- Revisar periódicamente y de ser necesario mejorar los procedimientos e instrumentos de evaluación, así como aquellos orientados al perfeccionamiento continuo de la calidad.

Estos órganos aportan a los procesos evaluativos, a través del trabajo coherente con profesores, investigadores y el alumnado en general, guiados por el principio de la mejora continua de la calidad de los procesos que integran la gestión universitaria, enfocados en mejorar la eficiencia y la calidad del desempeño docente, administrativo y financiero, potenciar la capacidad investigativa y las relaciones con la colectividad.

Los procesos evaluativos constituyen ciclos permanentes y dinámicos de recogida y análisis de informaciones y datos relevantes para facilitar la adopción de decisiones direccionadas a mejorar la eficiencia y la calidad del desempeño docente, administrativo y financiero, a partir de estándares y criterios de evaluación preestablecidos. Estos

procesos evaluativos se realizan con la amplia participación y el fuerte compromiso las autoridades, ejecutivos, directivos, profesores e investigadores, conjuntamente con el alumnado y constituyen elementos esenciales para el perfeccionamiento de la calidad (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019). En la Figura 3.7 se muestra gráficamente la coherencia entre actores de estos procesos.



Figura 3.7. Coherencia entre actores de los procesos evaluativos y perfeccionamiento de la calidad.

3.3.1. Desarrollo del modelo de evaluación interna

El desarrollo del modelo está compuesto de tres etapas:

- **Planificación:** la planificación de estos procesos responde tanto a los modelos de evaluación y acreditación nacional y/o internacional como a proyecciones estratégicas de la institución. La planificación y coordinación estos procesos a nivel de centro de enseñanza superior es responsabilidad del comité constituido al efecto; por su parte la planificación

y coordinación de dichos procesos a nivel de carreras y programas es responsabilidad de los respectivos comités, según se ha explicado en páginas anteriores. Aunque los comités de ambas instancias deben actuar bajo el principio compartido de la mejora continua de la calidad; por tanto, al concluirse estos procesos se implementarán planes de mejora, en los que se definirán acciones, responsables y plazos de ejecución. En todo caso, los procesos evaluativos se realizarán conforme a la planificación establecida.

- **Ejecución:** los procesos evaluativos con fines de acreditación de carreras y programas o de la institución se llevarán a cabo de acuerdo con la planificación establecida por el organismo nacional competente y se coordinarán otros organismos externos, según corresponda. Los comités de evaluación a nivel de centro de enseñanza superior y a nivel de carreras y programas, según el caso, son responsables de coordinar la ejecución de los mencionados procesos y de contribuir al logro de los objetivos planteados.

Generación del informe y entrega de resultados: Los comités de evaluación a nivel de centro de enseñanza superior y a nivel de carreras y programas, según el caso, generan y entregan los informes de autoevaluación y evaluación de conformidad con los cronogramas aprobados. El informe se debe poner en conocimiento de las diferentes unidades académicas, dependencias, profesores, investigadores y estudiantes a fin de que realicen las observaciones que entiendan necesarias. Las observaciones realizadas durante los procesos de socialización serán analizadas por los mencionados órganos, según corresponda, para su posterior incorporación a los instrumentos de planificación que correspondan, orientados a superar las debilidades y consolidar las fortalezas identificadas, con un enfoque de mejora continua de la calidad.

En la Figura 3.8 se grafican las etapas los procesos evaluativos.

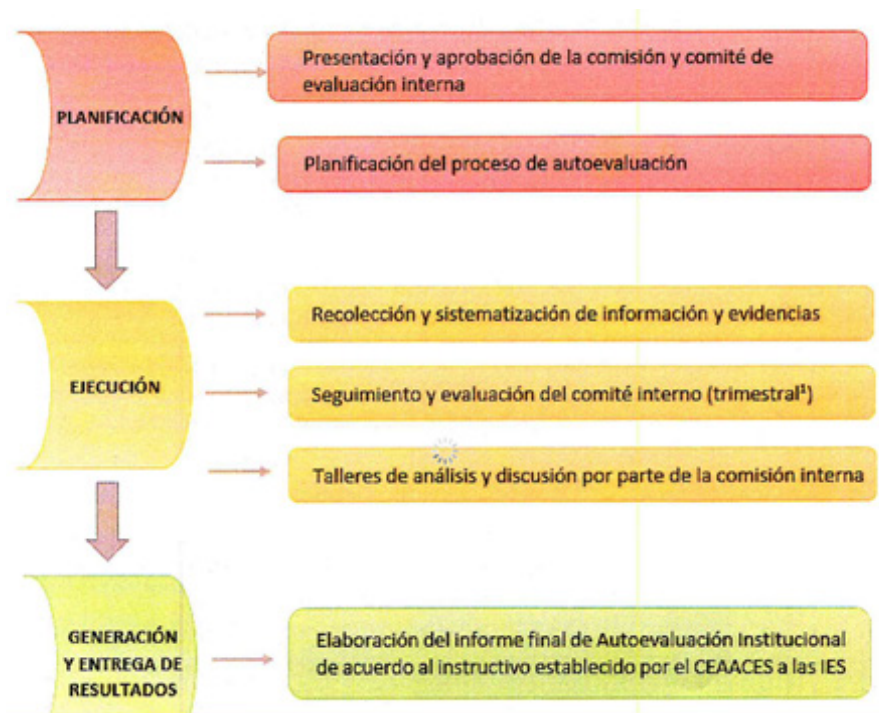


Figura 3.8. Gráfico de las etapas los procesos evaluativos.

Continuando con el texto de Espinoza (2021), este proceso se realizó en toda esta casa de altos estudios, según la reglamentación estatutaria y la normativa externa; en el período comprendido entre el 15 de julio de 2019 y el 18 de octubre de 2019. Durante ese tiempo se desarrollaron talleres sobre prospectiva, así como se aplicaron diferentes herramientas de identificación y validación, garantizándose la más amplia participación de los miembros de la comunidad universitaria, juntamente con reconocidas personalidades que actuaron como evaluadores externos; cuyo informe final fue aprobado mediante resolución emitida por el órgano facultado, a mediados de octubre de 2019.

Como soportes para documentar las evidencias se mencionan las encuestas, las guías de evaluación, fichas técnicas, planes estratégicos y operativos, formularios y otros que aporten a la información en función de la observación. El análisis de los documentos se centra en el contenido, pero no descarta elementos de juicio como: quién lo ha redactado, cómo se ha difundido, para qué se emplea y qué opinión tienen los usuarios o clientes de los procesos sometidos a evaluación.

También es importante la recopilación de opiniones y su instrumentalización por medio de cuestionarios aplicados a distintos miembros de la comunidad universitaria, para recoger información rápida y abundante que fue contrastada con otras informaciones obtenidas de la observación y el análisis.

Relación entre los procesos evaluativos y la planificación estratégica

La relación entre los procesos evaluativos y la planificación estratégica en las instituciones de educación superior es fundamental para asegurar una mejora continua y sostenida en la calidad educativa. Esta conexión permite que las universidades ajusten y alineen sus objetivos estratégicos con las realidades y necesidades actuales, promoviendo así un desarrollo integral y efectivo.

De esta manera los procesos evaluativos implican la revisión sistemática y periódica de los distintos aspectos de una institución, incluyendo su gestión, programas académicos, investigación, vinculación con la sociedad, y recursos, que le permite:

- Identificar fortalezas y áreas de mejora.
- Garantizar el cumplimiento de estándares de calidad.

- Proveer datos e información para la toma de decisiones informadas.
- Fomentar la transparencia y la rendición de cuentas.

En este sentido la planificación estratégica es el proceso mediante el cual una institución define su visión, misión, objetivos y estrategias, con el fin de guiar sus acciones y decisiones futuras. Estos incluyen aspectos como:

- Establecer una dirección clara y coherente.
- Asignar recursos de manera eficiente.
- Adaptarse a cambios y desafíos del entorno.
- Mejorar la competitividad y el prestigio institucional.

Es importante considerar que el proceso de autoevaluación interna proporciona datos e información decisiva sobre el desempeño y la efectividad de la institución. Esta información es necesaria para la planificación estratégica, ya que permite a las universidades:

- Identificar con claridad las fortalezas y debilidades de la institución, así como las oportunidades y amenazas del entorno.
- Formular estrategias y planes de acción fundamentados en datos concretos y análisis detallados.
- La evaluación permite verificar si los objetivos estratégicos y las acciones implementadas están cumpliendo con los estándares de calidad esperados, que facilite modificar y adaptar los objetivos estratégicos según los resultados evaluativos para asegurar una mayor coherencia y efectividad.
- Asignar recursos financieros, humanos y tecnológicos de manera más eficiente para apoyar las áreas prioritarias identificadas en las evaluaciones.

Por otra parte, la integración de la evaluación de la calidad y la planificación estratégica fomenta una cultura de mejora continua en la institución, al establecer ciclos constantes de evaluación, retroalimentación y ajuste estratégico, asegurando que la institución se mantenga en un proceso continuo de mejora. Asimismo, promover la innovación en los programas académicos y la gestión institucional, permitiendo una mayor adaptabilidad a los cambios del entorno educativo y social.

Todos los procesos evaluativos, aunque tienen objetivos específicos y utilizan metodologías diferentes, tienen como objetivo general compartido el aporte al perfeccionamiento de la calidad. Independientemente si se realiza con el objetivo de acreditación o no; el modelo que se adopte puede contribuir a:

- Proveer elementos para el perfeccionamiento continuo de los procesos.
- Dar elementos sobre el estado de la enseñanza superior y proponer ajustes en la política estatal.
- Asegurar a la colectividad que el el centro de enseñanza superior en el que estudian parte de sus miembros posee condiciones básicas de calidad.

El proceso evaluativo realizado a mediados del año 2019 se articuló con los correspondientes instrumentos de planificación como los planes de mejoras, de forma abreviada: PMI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022a), planes estratégicos, de forma abreviada: PEDI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2020), o planes para asegurar la calidad de estos procesos, de forma abreviada: PAC (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021). Estos planes constituyen herramientas decisivas para garantizar una gestión universitaria más eficiente, efectiva e innovadora, desde las perspectivas de la inclusividad, la igualdad, la creatividad y la transformación institucional.

El modelo del CACES de 2023 se enmarca en un contexto de cambios y actualizaciones necesarios para mantener la calidad y competitividad de las universidades y escuelas politécnicas. Este modelo, respaldado por bases legales y un marco teórico como fundamento de este, establece criterios y estándares actualizados para la evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior.

En el año 2023, se llevó a cabo un diagnóstico en la universidad, siguiendo las directrices del modelo del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) aprobado en ese mismo año. El diagnóstico realizado permitió:

- Identificar el estado actual de la universidad en relación con los nuevos estándares del CACES.
- Proveer datos esenciales para la toma de decisiones informadas y la formulación de planes de mejora.

Se realiza el proceso de capacitación a nivel de universidad, que establece una base sólida para la autoevaluación y la mejora de procesos académicos y administrativos y que se fundamenta en la necesidad de alinearse con los nuevos estándares de evaluación externa y acreditación, con el fin de asegurar y mejorar la calidad educativa de la institución.

La gestión de la calidad en las universidades es una necesidad y un desafío en la educación superior contemporánea, en que se implican diversos actores con el objetivo de promover y mejorar continuamente la calidad de las instituciones y programas de educación superior. Refiere Toro (2012), que

“La evaluación de una IES investiga procesos que involucran a personas y sus acciones y muy posiblemente termina sugiriendo cambios en la manera como se definen los roles de estas. También puede derivar en cambios en la

estructura organizacional de la IES e, incluso, en los modelos de gobierno. Este tipo de evaluación requiere una preparación y participación especial de la comunidad académica y de gobierno, que autoevalúa o evalúa procesos que involucran a personas y sus acciones” (p.77).

En este ámbito, el concepto de calidad está relacionado con los procesos de mejora y también se conecta con la transformación individual, tanto a nivel de directivos, como del profesorado y de los estudiantes. Al respecto señala Montenegro (2020), que *“una institución educativa universitaria de calidad debe contar con personal docente calificado infraestructura y equipamiento adecuado, producir conocimiento científico; pero también, practicar la transparencia y proveer servicios educacionales complementarios”* (p.141).

Es necesario hacer alusión a los criterios de García et al. (2021), consideran la capacitación *“como un proceso que provee a los involucrados de profundos conocimientos científicos, el desarrollo de hábitos, habilidades y capacidades, lo cual les permite el desarrollo y activación de las competencias necesarias para el desempeño de sus funciones”* (p.2).

Desde esta perspectiva, capacitar a los actores involucrados en la concepción del modelo de evaluación externa es importante para mantener y mejorar la calidad universitaria, desde una adecuada comprensión de este, que permita identificar y corregir deficiencias, asegurando el cumplimiento de los más altos estándares de calidad.

De igual manera, asegura que todos los miembros de la institución comprendan la importancia de la evaluación externa, que promueva una cultura de mejora continua, donde la evaluación se utiliza como una herramienta para el desarrollo y perfeccionamiento constante. Capacitar a diferentes niveles de la institución, desde autoridades hasta personal de apoyo, asegura que todos trabajen con una visión y objetivos

comunes. Esto facilita la coherencia y la colaboración entre departamentos, lo que es esencial para la implementación efectiva de los planes de mejora.

En la Universidad Metropolitana, al final del 2023 e inicio del año 2024, se organizó y ejecutó un Curso – Taller, en función del aprendizaje por la comunidad universitaria sobre los aspectos clave del “Modelo de Evaluación Externa con Fines de Acreditación para el Aseguramiento de la Calidad de las Universidades y Escuelas Politécnicas”

Este incluye los antecedentes, bases legales, marco teórico, estructura general del modelo, criterios, subcriterios, indicadores cuantitativos y cualitativos, estándares, elementos fundamentales del estándar cualitativo, formas de cálculos cuantitativos y sus umbrales, fuentes de información, períodos de evaluación, metodologías de valoración y acreditación, entre otros aspectos que caracterizan el modelo.

La capacitación en el modelo de evaluación externa resultó esencial para asegurar que todas las partes involucradas de la institución comprendieran su rol y así puedan contribuir de manera efectiva a la mejora continua. Esto no solo fortalece la calidad educativa, sino que también garantiza el cumplimiento de los estándares requeridos por los organismos de evaluación, promoviendo así una educación de excelencia.

Es por ello que entre las intenciones del curso – taller se definió capacitar a las primeras autoridades, autoridades académicas, directivos académicos y administrativos, personal de procesos habilitantes de asesoría y apoyo, para actuar sobre la mejora continua con vistas a la evaluación externa con fines de acreditación que inicia en el mes de septiembre de 2026.

Por lo que se definió como propósito: “Perfeccionar la gestión de la calidad por parte de los actores universitarios de los

procesos de dirección estratégica, procesos sustantivos, procesos habilitantes de asesoría y apoyo, así como del estudiantado, sobre la base del “Modelo de Evaluación Externa del CACES, en correspondencia con la planificación estratégica y operativa de la institución en cuanto a sus objetivos, estrategias, metas, planes de acción y seguimiento integral”.

En los resultados finales del curso se pudo constatar que:

- Conocimiento del Nuevo Modelo de Evaluación: Los principales actores institucionales, a través de su participación desde distintas sedes y funciones académicas y administrativas, comprendieron las particularidades del nuevo modelo de evaluación externa y acreditación, así como los aspectos clave que implican riesgos y vulnerabilidades para la acreditación institucional.
- Desarrollo de Habilidades en Cursos en Línea: El curso taller permitió a un grupo considerable de actores de la comunidad universitaria desarrollar habilidades para trabajar en un curso-taller en línea, utilizando recursos de aprendizaje en una secuencia didáctica estructurada según modelos pedagógicos avanzados (MIT, UNAM, Harvard) y empleando tecnologías de la IAG y didácticas avanzadas en aula invertida.
- Capacitación para la Evaluación y Acreditación: La comunidad universitaria ahora cuenta con un grupo capacitado de 104 directivos, profesores y funcionarios de procesos de apoyo de todas las sedes, preparados para enfrentar procesos de evaluación interna y externa para la acreditación.
- Implementación de Recursos Avanzados en LMS: El desarrollo del curso taller permitió a los gestores del Centro

de Educación Semipresencial, a Distancia y en Línea (CESDEL), implementar recursos avanzados para la plataforma LMS de posgrados, aplicables a todas sus plataformas, incluyendo ambientes, estructuras y emisión de certificados automáticos personalizados.

Se considerarán asuntos medulares para la mejora: La planificación institucional, planificación estratégica y operativa al nivel de las facultades, por sedes, carreras y programas; El bienestar universitario; Internacionalización. Movilidad estudiantil y de los profesores; El orgánico funcional institucional para la organización y funcionamiento orientado a procesos; La infraestructura física y tecnológica; La gestión de bibliotecas con énfasis bases de datos y bibliotecas virtuales en varias carreras y programas; El Sistema de gestión de documentos y archivos; El Sistema de gestión de datos; entre otros.

El diagnóstico de la situación actual, constituye el punto de partida, para la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y el Plan Operativo Anual (POA). Entre los elementos orientadores del PEDI 2024 – 2034, se plantean los Ejes temáticos, objetivos estratégicos y tácticos, que son los siguientes:

I. Redimensionamiento y Sostenibilidad

Objetivo Estratégico 1. Implementar una oferta académica más pertinente, innovadora, competitiva y sostenible.

OT1.1 Redimensionar la oferta académica de la institución en cuanto a su pertinencia como respuesta

a la demanda social local, nacional e internacional, con carácter de innovación permanente.

OT1.2 Fortalecer la formación continua, la formación continua avanzada y la profesionalización como estrategia sustentada en las políticas universitarias de Orientación Vocacional y del Programa de Carrera del Profesional.

OT1.3 Incrementar las matrículas de estudiantes regulares del tercer y cuarto nivel, así como de estudiantes libres en proyectos de profesionalización a través de una estrategia eficaz de admisiones.

II. Docencia de calidad

Objetivo Estratégico 2. Realización del proceso enseñanza - aprendizaje con altos resultados en la calidad de la docencia en todos los niveles educativos y escenarios universitarios.

OT2.1 Implementación de un modelo educativo y pedagógico actualizado que orienta las funciones sustantivas con una perspectiva de innovación, sostenibilidad e internacionalización.

OT2.2 Articular procesos de apoyo a la función sustantiva de docencia con la gestión de las unidades académicas.

OT2.3 Mejora de las condiciones del personal académico, de apoyo académico y de los procesos de apoyo administrativo.

III. Investigación e Innovación

Objetivo Estratégico 3. Desarrollar la investigación a partir de líneas pertinentes y proyectos que contribuyan al desarrollo en el ámbito de los ODS, la planificación nacional y territorial del desarrollo.

OT3.1. Mejora de la política de planificación de la investigación y la innovación: política científica institucional.

OT3.2. Fortalecimiento de la gestión de proyectos de IDi

OT3.3. Mejora de la pertinencia, relevancia e impacto de las salidas de IDi.

IV. Vinculación con la Sociedad

Objetivo Estratégico 4. Desarrollar programas y proyectos de vinculación pertinentes y de alto impacto en el ámbito de los lineamientos de los ODS y la planificación nacional y territorial del desarrollo.

OT4.1. Mejora de la articulación de la vinculación con la sociedad con los procesos de docencia, investigación y servicios.

OT4.2 Mejora del uso social del conocimiento y la innovación.

V. Condiciones Institucionales

Objetivo Estratégico 5. Consolidar la gestión de las condiciones institucionales de planificación, infraestructuras, bienestar universitario, transformación digital, internacionalización y aseguramiento de la calidad.

OT5.1. Actualizar el marco regulatorio, la planificación institucional y el aseguramiento de la calidad de manera articulada.

OT5.2. Fortalecimiento de la infraestructura, instalaciones, equipamientos e insumos.

OT5.3 Desarrollar un sistema eficaz de flujo de información de datos y estadísticas para la gestión de dirección (CMI), actualización del SIIES y para el aseguramiento de la calidad, así como un sistema de gestión documental y archivo, con soportes tecnológicos, estructuras y personal especializado.

OT5.4 Fortalecer la ética y transparencia institucional.

OT5.5. Fortalecimiento del bienestar universitario

OT5.6 Perfeccionamiento de la filosofía institucional de la universidad inclusiva

OT5.7 Fortalecimiento de la internacionalización y la movilidad de estudiantes y profesores.

Con esta conformación de los elementos orientadores de la planificación estratégica, se pretende concretar las proyecciones de la universidad conforme a las ideas de calidad de la enseñanza superior. Por medio de los instrumentos de planificación se integraron los estándares de calidad en sus proyecciones del desarrollo a mediano y largo plazo. La mejora de la calidad y el planeamiento estratégico introdujeron elementos de cambio en la política científica y la gestión de líneas y proyectos investigativos y de relación con la colectividad, lo cual se ve reflejado en de los objetivos estratégicos y tácticos de los mencionados instrumentos de planificación hacia el horizonte temporal del 2025.

Relación entre los procesos evaluativos y la acreditación

Los procesos de acreditación que se desarrollan actualmente tanto a escala internacional como nacional por su impacto social devienen aspectos estratégicos para mejorar progresivamente la calidad de la gestión universitaria.

Desde una perspectiva conceptual la evaluación de la calidad puede ser definida como un proceso de carácter permanente, sistémico, participativo y contextualizado sustentado en la investigación científica que permite mostrar evidencias objetivas y confiables para mejorar progresivamente la calidad de la gestión universitaria. Estos caracteres son explicados sintéticamente a continuación:

- Carácter permanente: se basa en la concepción como un proceso continuo de identificación de falencias que afectan

la calidad universitaria, a partir del cual se diseñan los planes contentivos de alternativas de solución. La autoevaluación es punto de partida de la evaluación externa y la acreditación, además de un estilo de trabajo permanente que permite mejorar progresivamente la calidad de la gestión universitaria.

- **Carácter sistémico:** lo sistémico toma en cuenta que las acciones de mejora que se realizan en las diferentes las actividades docentes, investigativas e innovadoras y de relacionamiento con los sectores sociales y las condiciones centro de altos estudios ales. Todas tan estrechamente relacionadas que todo cambio que se realice en una de ellas tiene impacto en las otras; por tanto, no es recomendable trabajar cada una de forma aislada por la mejora de sus procesos, porque constituyen un sistema.
- **Carácter participativo:** está dado porque los miembros de la comunidad universitaria los protagonistas del cambio que de manera conjunta identifican los problemas que afectan la calidad y reflexionan en torno a cómo encontrar las alternativas de solución más factibles. De ello, se deriva la importancia de socializar el informe y los resultados del proceso.
- **Carácter contextualizado:** se infiere porque deben dar respuesta a los problemas que afectan la calidad de la gestión universitaria en el contexto en que éstos se producen. Es por ello que los planes de acción para la mejora, necesariamente, tienen que elaborarse teniendo en cuenta las características, exigencias, potencialidades, limitaciones y oportunidades de los contextos en que se desarrollan

Desde una perspectiva legal, los modelos o procesos de evaluación en Ecuador tienen su centro el perfeccionamiento de la calidad, al respecto, lo establecido en la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior, organismo estatal competente debe promover la autoevaluación permanente en

cada uno de los centros de enseñanza superior, preferentemente con fines de acreditar carreras, programas y el centro en su conjunto conforme a los modelos de evaluación establecidos (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018).

De lo anterior, se deduce la necesidad de articular las actividades de acreditación con las actividades de autoevaluación que llevan adelante los centros de enseñanza superior de manera permanente. En este contexto, la acreditación debe contribuir desde la evaluación externa, a procesos internos de mejora impulsados por los propios centros de enseñanza superior. En la Figura 3.9 se ilustra la interrelación entre los diversos modelos evaluativos y la acreditación.



Figura 3.9. Interrelación entre los modelos evaluativos y la acreditación.

La acreditación de esta casa de altos estudios fue certificada por medio de resolución del organismo estatal competente en el mes de octubre de 2020 y mantiene su validez por período de cinco (5) años. En dicha resolución, se expresa el cumplimiento de los criterios y estándares establecidos en el modelo evaluativo correspondiente, siguiendo los pasos establecidos en la metodología de acreditación (Espinoza, 2021).

Según Espinoza (2021), ya en el año 2017 se habían evaluado seis extensiones, adscritas a esta casa de altos estudios, mientras que en el año siguiente ya existían 39 extensiones aprobadas. La sede Machala fue revaluada y obtuvo la calificación general de aprobada, con 86,78 sobre 100, con resultados parciales significativos en los criterios: academia (95,25 sobre 100), infraestructura (77,57 sobre 100) y de gestión y política institucional (81,93 sobre 100). Estas calificaciones fueron aprobadas por medio de resolución del organismo estatal competente notificada en ese mismo año.

Continuando con Espinoza (2021), los procesos evaluativos de las carreras incluyeron dos elementos esenciales: evaluación del entorno de aprendizaje y evaluación de sus resultados, según lo establecido en la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior (Artículos 94, 95, 103 y 104). Las primeras carreras evaluadas fueron las clasificadas como de interés estatal, entre ellas, la carrera de Derecho.

Según Espinoza (2021), en el año 2018, de 113 carreras propuestas a evaluar el 98.2%, (111), se aprobaron para ser evaluadas; los resultados de este proceso fueron el 49.5% (55) de carreras acreditadas y el 46.8% (52) se mantuvieron en proceso de acreditación.

En la sede Quito la carrera de Derecho obtuvo el resultado general de carrera acreditada, con buenas calificaciones en los criterios: entorno de aprendizaje (74,2 sobre 100) y resultado de aprendizaje con el 63,2 % de estudiantes aprobados. En la matriz Guayaquil, la carrera de Derecho obtuvo el resultado general de carrera en proceso de acreditación; debido a calificaciones insuficientes en los criterios: ambiente de aprendizaje (60,5 sobre 100) y resultado de aprendizaje con el 50 % de estudiantes aprobados. En la carrera de Derecho de la sede Machala los resultados obtenidos fueron insuficientes y no fue aprobada su acreditación; en este

sentido, se implementó un nuevo proyecto de carrera con acciones de mejora a nivel curricular, estructural y funcional (Espinoza, 2021).

3.4. Aseguramiento de la calidad

La diversidad de procesos universitarios y de sus actores implica que para responder a las necesidades del país es imperativo definir estándares de calidad, que permitan a los profesionales actuar con pertinencia en escenarios complejos de tal modo y a tal grado que se puedan insertar de forma efectiva en una dinámica mundial basada en el conocimiento. En este sentido, los organismos rectores de la enseñanza superior, conocidos por sus siglas: CES, CACES y SENESCYT; han emitido directrices, normativas y otros documentos que promueven el desarrollo de servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos de pertinencia y calidad, generados por los centros de enseñanza superior y de esta forma, tratar de satisfacer la creciente de servicios y productos educativos de nivel superior para el desarrollo económico y social, a escala local, territorial y nacional y las nuevas tendencias internacionales.

3.4.1. Acercamiento conceptual a la calidad y su perfeccionamiento

Para obtener el máximo provecho el resultado de los procesos de evaluación interna se enfatiza en la articulación de instrumentos de planificación como los planes de mejoras, de forma abreviada: PMI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022a), planes estratégicos, de forma abreviada: PEDI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2020), para alcanzar un efecto sinérgico en el incremento y la sostenibilidad de los resultados de la gestión universitaria. En este empeño, juega un papel determinante el instrumento de planificación de la calidad para el periodo comprendido entre el 2021 y el 2022.

Para maximizar los beneficios de dicha articulación, se debe tener en cuenta que la gestión de la calidad se ha convertido en un elemento fundamental para el desarrollo integral de la enseñanza superior; atendiendo a cuestiones medulares como: la mejora progresiva de las ofertas académicas de los centros de enseñanza superior, el mantenimiento e incremento de una cantidad suficiente de docentes titulados y competentes para impartir una la formación cualitativamente superior y no menos importante, el mantenimiento e incremento de la infraestructura necesaria y la captación de recursos financieros y uso racional a través de mecanismos confiables y transparentes.

Acorde con lo que determina la Ley que organiza y estructura toda la enseñanza superior y la normativa de los organismos estatales competentes; el instrumento de planificación de la calidad, de forma abreviada: PAC, debe estar basado en los criterios de calidad total, bajo la premisa que los procesos deben ser susceptibles de simplificación y de mejoramiento continuo, en atención de sus resultados finales. Para su mayor efectividad, el instrumento de planificación de la calidad debe alinearse con otros instrumentos de planificación como los planes de mejoras, de forma abreviada: PMI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022a), y los planes estratégicos, de forma abreviada: PEDI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2020).

En estos documentos se destaca que la gestión por procesos evidencia fortalezas y debilidades del sistema, determina qué procesos son necesarios implementar, rediseñar y mejorar según el caso, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades, amplía la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crear un contexto favorable en la implementación de planes de mejoramiento continuo. Establece, simplifica y ordena los flujos de trabajo, facilita las

tareas del personal, y centra sus esfuerzos en la satisfacción de los usuarios.

En relación con el párrafo anterior, en el instrumento de planificación del desarrollo de la enseñanza superior entre el 2022 y el 2026 (Ecuador. Consejo de Educación Superior, 2021), se plantean los objetivos del perfeccionamiento de la calidad a este nivel de enseñanza, según se muestran textualmente en el Anexo 4.

El planteamiento de los mencionados instrumentos de planificación se acoge al enfoque de procesos establecido en la norma ISO 9001:2015, el que reconoce que la gestión por procesos es uno de los ocho principios en que se sustenta el actual concepto de calidad y que de manera explícita explica que *“los niveles deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los resultados relacionados se gestionan como un proceso”* (Organización Internacional de Normalización 2015).

La propia norma internacional se encarga de decir que los procesos deben ser flexibles y posibles de mejorar, en razón que surgen nuevas formas de hacer y el desarrollo de tecnologías, medios de trabajo, etc., modifica el entorno organizacional, lo cual influye en que procesos antes eficientes se conviertan en lo contrario; también los actores relacionado con el proceso pueden aumentar sus conocimientos, habilidades y competencias; todo ello puede influenciar en el perfeccionamiento del proceso (Organización Internacional de Normalización 2015).

La mencionada norma expresa el éxito de la organización depende de la gestión efectiva de sus procesos, por tanto la universidad concebida como una organización educativa, cuya gestión se apoya en un sistema de procesos sustentado en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en el cual estos procesos operen apoyados en una estructura organizativa adecuada, respondiendo al derrotero trazado

por una planeación estratégica cuyo punto de partida sea el conocimiento de necesidades y expectativas de sus partes interesadas (Organización Internacional de Normalización 2015).

El concepto de partes interesadas concede valor a las relaciones dialécticas y complejas que se establecen entre todos los participante directos o indirectos en determinado proceso, mientras que el concepto de sistema implica que la organización asuma la estructura del sistema, como una característica intrínseca al enfoque de gestión por procesos, finalmente el concepto de mejora progresiva se considera como una filosofía que guía la gestión organizacional de manera permanente para conducir a cambios favorables.

La calidad gestionada como sistema debe llegar a la mayor cantidad de personas posible y sustentarse en el principio de la mejora continua, entre otros; de esta forma se asegura un nivel de confianza suficiente para todas las partes interesadas, a través de la organización estandarizada de los procesos y un lenguaje que alinee y facilite la relación con las mismas y transversalice toda la organización y al resto de los procesos y sistemas de gestión existentes. Para ello, es imprescindible conocer los principios de calidad propuestos por la norma ISO 9001: 2015, los que se parafrasean a continuación:

- Enfoque al cliente: el cliente (interno o externo) es el destinatario principal del sistema, por tanto, satisfacer sus necesidades debe ser la prioridad de toda la gestión.
- Liderazgo: está caracterizado por el conocimiento, las habilidades, las competencias y el compromiso puestos en función de lograr los objetivos planificados.
- Participación del personal: las personas son el principal activo de cualquier organización, realizan la gestión y asumen la responsabilidad por la correcta ejecución de los

procesos, además de recibir el beneficio derivado de dicha gestión.

- Enfoque basado en procesos: la gestión por procesos imparte dinamismo al sistema e implica organización por etapas lógicas para generar resultados eficientes y eficaces.
- Mejora: el mejoramiento implica avanzar de estadios inferiores a superiores, de manera sostenida, por medio de métodos y herramientas de identificación de causas, gestión de riesgos y el desarrollo de capacidades para reaccionar y mitigar sus efectos negativos.
- Toma de decisiones: este es todo un proceso complejo y dinámico, que en lo fundamental se basa en informaciones, datos y evidencias para asegurar la mayor objetividad en las acciones a tomar. Por eso resulta crítico recopilar y analizar la información disponible para tomar decisiones que marquen el desarrollo de cualquier actividad que influya significativamente en el logro de los objetivos. Las decisiones objetivas, basadas en informaciones, datos y evidencias suficientes, oportunas, confiables y de calidad, tienden a generar resultados eficientes y eficaces.
- Gestión de relaciones con todas las partes interesadas: conjunto de interrelaciones dialécticas y complejas que se establecen entre los participantes del proceso. Las personas, sean usuarios o clientes y o partes interesadas, constituyen el elemento esencial de toda gestión, pues de su voluntad, conocimiento, comprensión y acciones concretas, depende que los objetivos del sistema de gestión se logren.

El instrumento de planificación de la calidad para el periodo comprendido entre el 2021 y el 2022 (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021), se adhiere a los conceptos y principios establecidos en la citada norma, especialmente la gestión

por procesos como factor estructural básico de un modelo de gestión de calidad, fundamentado en el concepto de sistema.

A partir de esta conceptualización la universidad, en tanto organización educativa como un sistema dinámico y complejo, gestiona sus procesos de forma integrada, lo cual aporta un mayor avance a la gestión universitaria y al mismo tiempo dota a los ejecutivos y directivos de una visión holística, que facilita el asertividad de las decisiones adoptadas en el corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo al modelo adoptado por el instrumento de planificación de la calidad para el periodo comprendido entre el 2021 y el 2022 (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021), el cumplimiento de las proyecciones estratégicas de esta casa de altos estudios, se sustenta en la eficiencia (el logro de resultados al menor costo), que implica la racionalidad en el uso de sus recursos, así como en la eficacia (lograr resultados de calidad, oportunamente y con los costes más moderados posibles), para desarrollar sus actividades docentes, investigativas e innovadoras y de relacionamiento con los sectores sociales y además, generar servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos de pertinencia y calidad.

En este empeño, la gestión universitaria trata de potenciar procesos cada vez más eficientes y flexibles; para lo cual se vale del principio del mejoramiento continuo que implica cambios organizados para alcanzar niveles superiores de desempeño. Bajo este principio, las acciones de mejora progresiva pueden observarse desde pequeñas mejoras en un área específica de trabajo, hasta otras mayores que transversalizan a toda la organización. Este principio debe alinearse de manera coherente a los otros principios de calidad propuestos por la citada norma internacional; sin descuidar la gestión en forma de procesos y su imbricación con los

mencionados instrumentos de planificación. Esta alineación sinérgica, contribuye a la formación y consolidación de toda una cultura de la calidad que se irradia a la organización en su conjunto (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021).

El mejoramiento continuo debe verse más que un principio establecido por la norma, como una filosofía de vida que tiende a la adaptación de las personas a los cambios y estímulos del ambiente que las rodea. En su carácter de binomio: principio y filosofía de vida, la mejora progresiva ofrece ventajas, como las que seguidamente se relacionan:

- Concentra los esfuerzos en asuntos puntuales.
- Suministra recursos para facilitar la asimilación de nuevos cambios.
- Ayuda a reducir y/o eliminar procesos iterativos.
- Se logran mejores resultados en un plazo de tiempo relativamente corto.

3.4.2. Articulación del instrumento de planificación de la calidad con otros instrumentos de planificación estratégica, táctica y operativa

Este acápite parte de reafirmar la importancia de la integración sinérgica entre instrumento de planificación de la calidad y los elementos orientadores, objetivos estratégicos y tácticos, de los demás instrumentos de planificación, tales como: los planes de mejoras, de forma abreviada: PMI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022a) y los planes estratégicos, de forma abreviada: PEDI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2020).

Esta integración sinérgica, se basa en la mejora progresiva que, en su carácter de binomio: principio y filosofía de vida ofrece indudables ventajas, como ha quedado recientemente demostrado durante la pandemia COVID – 19, evento

sanitario que causó transformaciones significativas en la gestión de todos los procesos de esta casa de altos estudios, que significaron un conjunto de acciones para mantener la vitalidad de la universidad y la continuidad de sus actividades docentes, investigativas e innovadoras y de relacionamiento con los sectores sociales en medio del estado de excepción decretado por el organismo estatal competente (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021).

Estas acciones, demuestran la flexibilidad de los procesos de esta casa de altos estudios y su capacidad de adaptación a condiciones tan excepcionales para mantener su vitalidad y asegurar la continuidad de sus actividades; cuyos resultados también se demuestran influyeron en el cumplimiento de las acciones estratégicas concebidas para el año 2020 y en la ejecución del correspondiente plan operativo.

En esto resultados, también influyeron las actividades sistemáticas de seguimiento y control establecidas en instrumentos de planificación como los planes de mejoras, de forma abreviada: PMI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022a), planes estratégicos, de forma abreviada: PEDI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2020), y el plan para asegurar la calidad, de forma abreviada: PAC (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021). Para ello, fue de mucha utilidad la matriz de seguimiento y control establecidas en el Cuadro de Mando Integral (CMI), como herramienta de análisis del flujo comunicacional e informativo ascendente y descendente, desde el desempeño individual de docentes, técnicos y personal de apoyo, hasta el más alto nivel de dirección de este centro de enseñanza superior, y poderosa herramienta que facilita la adopción de decisiones a todos los niveles (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021).

Como herramienta que facilita la adopción de decisiones, el CMI está diseñado para destacar los parámetros e indicadores de

los instrumentos de planificación mencionados anteriormente, cuando estos no alcanzan los valores establecidos, haciendo peligrar el alcance de las metas y objetivos; adicionalmente advierte oportunamente sobre otros parámetros e indicadores que oscilan entre niveles de riesgo (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021).

De esta forma, el CMI también se consolida como herramienta que permite establecer, asignar y delegar responsabilidades facilitados por el mencionado intercambio comunicacional e informativo entre los distintos niveles directivos y ejecutivos; lo cual influye en el mejoramiento de los resultados de sus respectivas gestiones. Si bien hay que tener presente que la utilización del CMI como herramienta de dirección, exige comprobar y validar previamente la calidad y confiabilidad de las informaciones, indicadores y otros datos aportados a los correspondientes cuadros de mando (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021).

No se debe ignorar que el CMI, además de servir eficazmente a la dirección, se ha convertido en potente herramienta de gestión que facilita la gestión de una gama coherente de indicadores que suministran una información comprensible del estado de cumplimiento de los instrumentos de planificación estratégica, así como de la marcha de la ejecución de los planes a niveles táctico y operativo en tiempo real (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021).

Colateralmente, la información aportada por el CMI, facilita la participación en la gestión de los procesos y las actividades docentes, investigativas e innovadoras y de relacionamiento con los sectores sociales; además de promover el espíritu de equipo, la colaboración, la corresponsabilidad, el espíritu emprendedor y el mencionado intercambio comunicacional e informativo; que en su conjunto facilitan el progreso del liderazgo y definitivamente, incide en acciones oportunas en

respuesta a los requerimientos internos y/o externos (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021).

El manejo por medio del CMI de los citados instrumentos de planificación; en términos generales, se enfoca en el cumplimiento a corto y mediano plazos de todos los estándares e indicadores del centro de enseñanza superior, guiados en este empeño por el Departamento de Planificación Institucional y Calidad (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021).

A pesar de que la función articuladora recae en el mencionado departamento, la reglamentación estatutaria establece claramente que la articulación y el cumplimiento de los planes de perfeccionamiento de la calidad, también es responsabilidad de los directivos y ejecutivos de esta casa de altos estudios, según se ejemplifica a continuación:

- La máxima responsabilidad de la ejecución de estos instrumentos de planificación recae en primer lugar sobre el Rector y los Vicerrectores y en segundo lugar al resto de las autoridades académicas y administrativas.
- La responsabilidad del seguimiento y control de estos instrumentos de planificación recae sobre el Jefe de Departamento de Planificación Centro Institucional y Calidad.
- La responsabilidad de los procesos de evaluativos recae en el comité correspondiente, como órgano colegiado encargado de su implementación.

En los documentos mencionados, se establece indistintamente que, para la ejecución, seguimiento y control de los instrumentos de planificación, las autoridades universitarias pueden utilizar información estadística, datos y otras fuentes confiables que se entiendan necesarias, así como el sistema de indicadores de la plataforma informática

establecida. Estas fuentes combinadas garantizan un flujo de información clave para evaluar los estándares establecidos; lo cual no excluye el análisis de otras evidencias documentales y la verificación física *in situ*, si el caso lo requiere. En este sentido, vale precisar que dicha información puede ser recopilada de los balances del I y II semestres y el balance anual de los procesos sustantivos y de apoyo.

También puede ser de utilidad el análisis del cumplimiento de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos planificados en el año anterior a la evaluación, así como tomar en cuenta que el resultado de este análisis retrospectivo puede ser insumo de la planificación del año siguiente, además de proveer información relevante sobre una situación determinada y/o de la necesidad de aplicar acciones correctivas (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021).

En las actividades de seguimiento y control de los instrumentos de planificación estratégicos, tácticos y operativos, los directivos y ejecutivos deben considerar aspectos sociales y psicológicos que pudieran indicar la satisfacción de las personas individuales y de la comunidad universitaria colectiva; a través de instrumentos como las entrevistas, las reuniones metodológicas, los talleres, las encuestas y similares que pueden ser por medio de aplicaciones informáticas o presenciales.

La aplicación adecuada y el análisis científico de dichos instrumentos constituye uno de los insumos de seguimiento retrospectivo que puede ser utilizado con un enfoque prospectivo y como medios de estimular la participación de personas con experiencia en la elaboración de los instrumentos de planificación estratégica, táctica y/o operativa, además de

trabajar el componente motivacional para lograr los objetivos planificados (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021).

En resumen, los mecanismos de ejecución, seguimiento y control de los instrumentos de planificación por parte de los directivos y ejecutivos universitarios son comunes, sean parciales o finales; pero además están amparados en la normativa y los procedimientos vigentes.

A continuación, se explica la articulación de los instrumentos de planificación como: los planes de mejoras, de forma abreviada: PMI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022a), planes estratégicos, de forma abreviada: PEDI (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2020), y el plan para asegurar la calidad, de forma abreviada: PAC (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021), a partir de los resultados alcanzados en el año 2020.

Al cierre del año 2020, la ejecución de estos instrumentos de planificación ofreció resultados estratégicos y tácticos en los procesos fundamentales, cada uno con objetivos estratégicos (OE), objetivos tácticos (OT), con sus correspondientes estrategias y metas⁶.

Para ratificar su alineación con los mencionados instrumentos de planificación a nivel estratégico, táctico y operativo, el plan para asegurar la calidad, de forma abreviada: PAC (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2021), contiene el correspondiente cronograma de acciones a desarrollar durante los años 2021 y 2022, respectivamente.

6 Los resultados operativos y el cumplimiento de cada una de las estrategias y metas se relacionan en el Plan de Perfeccionamiento de la Calidad.

CAPÍTULO IV.

Gestión de las condiciones institucionales



El presente capítulo se explican aspectos generales de las funciones y responsabilidades atribuidas a determinadas unidades funcionales, en conformidad con la estructura funcional y organizativa de la UMET (Ver Figura 1.4), guiada por los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género, que constituyen un significativo aporte para el ejercicio de la autonomía, la gobernanza y la gestión universitaria.

Dichos principios, responsabilidades y funciones, no deben verse como elementos aislados del modelo educativo y pedagógico de la institución ni de su misión y visión, objetivos estratégicos, metas e indicadores; por el contrario, la función directiva debe integrar holísticamente todos los componentes, articulados con un enfoque sistémico en la gestión de los procesos gobernantes, sustantivos y habilitantes de asesoría y apoyo; que en

última instancia, responden al cumplimiento de funciones esenciales de la educación superior tales como (docencia, la investigación y el vínculo con la sociedad).

Funciones sustantivas que constituyen la razón de ser de la institución y el medio de exhibir ante la sociedad una oferta académica de calidad en todas sus perspectivas (Ver Figura 1.2), enfocada hacia la acreditación nacional y el reconocimiento de Universidad de Rango Mundial, aspiraciones que serán más asequibles en la medida que ejecutivos y directivos logren comprender y llevar a vías de hecho, la integración y la articulación armónica entre procesos, a través de sus respectivas funciones y responsabilidades siempre en el marco de las normas legales y éticas establecidas en la sociedad y la institución universitaria.

4.1. Procesos de Secretaría General Técnica y Procuraduría

Ante todo, vale recordar que la organización institucional de la UMET está dispuesta de forma ordenada, coordinada y jerarquizada de los órganos y estamentos según lo establecido en su Estatuto y su Reglamento General. La estructura funcional y organizativa (Ver Figura 1.4), esta direccionada al funcionamiento adecuado de la institución como un sistema que se gestiona por procesos guiados por instrumentos de planificación a nivel estratégico, táctico y operativo, enfocados en alcanzar los objetivos previstos y resultados eficientes (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

La planificación de la gestión de los procesos institucionales tiene al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI),

como instrumento rector y herramienta básica para establecer y articular políticas, estrategias, objetivos y acciones en el diseño, ejecución y evaluación de planes, como el Plan de Aseguramiento de la Calidad, (PAC) y el Plan de Mejora Institucional (PMI) y el Plan Operativo Anual (POA), entre otros programas y proyectos direccionados a *“lograr el resultado de crecimiento sostenible y sustentable de la Universidad”*. (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

Para contribuir al logro de este resultado, la estructura se divide en órganos pluripersonales o cuerpos colegiados de gobierno (Consejo Académico Superior, Consejo de Regentes y otros), además de órganos unipersonales o autoridades institucionales de gobierno (a nivel ejecutivo, académico y de apoyo y gestión administrativa), para la dirección y gestión de los procesos institucionales (Ver Tablas 1.7 y 1.8).

Como parte de los órganos unipersonales, en el Reglamento General del Estatuto Institucional, se establece que el Rector es la principal autoridad ejecutiva, es el representante legal y líder indiscutible de la institución. Dirige las funciones académicas, investigativa, y las relacionadas con el vínculo con la sociedad, además de la gestión administrativa. Para ello le acompaña una estructura de soporte compuesta por áreas funcionales que gestionan procesos habilitantes de apoyo, como la Secretaría General Técnica y Procuraduría, y el Vicerrectorado Administrativo; así como por el Vicerrectorado Académico, a cargo de los procesos sustantivos (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022). En la Figura 4.1, se muestra simplificada la estructura organizativa del rectorado.



Figura 4.1. Estructura organizativa del rectorado.

A continuación se explican algunos aspectos de las funciones y responsabilidades atribuidas a unidades o áreas funcionales vinculadas con la gestión administrativa de los procesos habilitantes de apoyo al resto de los procesos, en conformidad con la estructura funcional y organizativa de la UMET, guiada por los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género, que constituyen un significativo aporte para el ejercicio de la autonomía, la gobernanza y la gestión universitaria.

4.1.1. La gestión de la Secretaría General Técnica

La Secretaría General Técnica, es un área funcional del nivel administrativo que soporta la gestión del Secretario General Técnico, parafraseando el Reglamento General del Estatuto Institucional; es un área que apoya a los responsables de los procesos gobernantes y a los demás directivos y ejecutivos (académicos y administrativos), para realizar esta función de apoyo, tiene a su cargo una serie de actividades y/o procesos, tales como:

- Documentación y archivo.
- Certificación de actos administrativos derivados de los procesos académicos y administrativos de la casa de estudios

(certificaciones correspondientes a de eventos del Consejo Académico Superior; certificaciones de graduados; y, registro de títulos, etc.).

- Gestión académica, a través de procedimientos como nivelación, admisión, matrícula, promoción, titulación, modalidades y horarios de estudio, derechos y deberes de los estudiantes y otros.
- Velar por el cumplimiento de los requisitos de académicos y/o disciplinarios necesarios para la aprobación de cursos, carreras y programas.
- Evaluar los casos excepcionales para la tercera matrícula y la prohibición de los exámenes de gracia o de mejoramiento para los estudiantes que se encuentren cursando estudios en tercera matrícula.
- Otras actividades afines, establecidas en el marco normativo y otras disposiciones reglamentarias, así como la misión y los objetivos institucionales. Ejemplos: Reglamento de Régimen Académico, normativa del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, el Reglamento de Régimen Académico del Sistema de Educación Superior, etc.

Seguidamente se parafrasean algunas de las principales atribuciones y responsabilidades de la Secretaría General Técnica, para desarrollar las actividades y/o procesos descritos anteriormente:

- Coordinar los procesos técnicos de gestión académica.
- Monitorear las áreas funcionales y Unidades Académicas.
- Monitorear la secuencia de diseño, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planificación y de gestión de la información, así como los procesos técnicos y de gestión administrativa y financiera.

- Confeccionar, o en su caso revisar la confección de documentos administrativos, financieros y técnicos.
- Librar las convocatorias, elaborar las actas de las reuniones de los órganos directivos.
- Conservar los archivos y su seguridad.
- Certificar documentos y autenticar copias.
- Ejecutar otras funciones y responsabilidades delegadas por el Rector.

Para implementar dichas atribuciones y responsabilidades, la Secretaría General Técnica, asume la gestión de los procesos que se muestran en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1. Procesos la Secretaría General Técnica.

Tipo de Proceso	Procesos
Habilitante de apoyo	Gestión Documental: organizar, gestionar registrar matrículas, homologaciones, etc. así como apoyar las demás actividades de gestión universitaria.
	Documentación y Archivo: asegurar condiciones de integridad, autenticidad, fiabilidad, usabilidad y preservación de los documentos, tanto analógicos como electrónicos, así como su gestión, mantenimiento, e implicación en todo el ciclo de vida.

4.1.2. Gestión de Procuraduría

Según el Reglamento General del Estatuto Institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022), la Procuraduría está concebida como área funcional dentro del nivel asesor para realizar la gestión del Procurador de la institución, aunque este debe supeditarse a la veeduría del Consejo de Regentes, especialmente en lo relativo al uso de los recursos asignados. Para realizar su gestión tiene a su cargo una serie de actividades y/o procesos, tales como:

- Dar asesoría legal a los responsables de los procesos gobernantes, Unidades Académicas, directivos y ejecutivos (académicos y administrativos).
- Patrocinar los procesos judiciales y contractuales en que la institución sea parte.
- Otras actividades afines, establecidas en los reglamentos de las entidades estatales de regulación y control de la Educación Superior, el Estatuto y la demás normativa interna.

Conforme al reglamento, la Procuraduría estará integrada por:

- El Procurador Nacional, graduado de la carrera de Derecho y designado por el Rector para que realice sus funciones a tiempo completo.
- El Subprocurador de Sede, graduado de la carrera de Derecho y designado por el Rector a propuesta del Procurador Nacional y oído el parecer del patrocinio de la sede. Debe realizar sus funciones a tiempo completo.
- Otros profesionales del Derecho, en función de apoyo en los procesos judiciales, perfeccionamiento de la normativa y la contratación en general.
- Otras personas en función de apoyo (secretaria, asistencia, logística, etc.).

Seguidamente se parafrasean algunas de las principales atribuciones y responsabilidades de la Procuraduría:

- Asesoría jurídica en materia de Derecho Público, Constitucional, Procesal, Administrativo, Contratación Pública, Laboral, entre otras.
- Elaborar dictámenes e informes legales.
- Conocer, tramitar y en su caso, resolver recursos e incidentes en sede administrativa.

- Representar a la institución en procesos de mediación, arbitraje u otros de solución de conflictos.
- Proponer proyectos de instrumentos jurídicos en relación con la misión y los objetivos de la institución.
- Asesoría jurídica en todas las etapas del proceso de Contratación Pública.
- Asesoría jurídica en la aplicación de convenios con entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales (inter-instituciones, cooperación, asistencia técnica y otros).
- Patrocinio judicial y extrajudicial de la institución.
- Garantizar el diseño, planificación, ejecución y seguimiento del POA en las dependencias y/o procesos subordinados.
- Otras actividades afines, establecidas en el marco normativo y otras disposiciones reglamentarias, así como la misión y los objetivos institucionales.

Para implementar dichas atribuciones y responsabilidades, la Secretaría General Procuraduría, asume la gestión de los procesos que se muestran en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2. Procesos de la Procuraduría.

Tipo de Proceso	Procesos
Habilitante de asesoría	Gestión de procesos judiciales Gestión de procesos extrajudiciales Gestión de procesos administrativos Admisión y tramitación de denuncias, quejas, reclamos y peticiones
	Gestión de consultas sobre aspectos legales Gestión de informes, criterios y dictámenes institucionales con contenido jurídico Gestión de Estatutos y sus reformas
	Gestión de contratación pública

A continuación se explican sintéticamente algunas particularidades sobre la gestión de algunas áreas adscritas al Vicerrectorado Administrativo, que son responsables de la gestión de procesos habilitantes de apoyo; intencionadas en facilitar la actuación de ejecutivos y directivos a partir de sus respectivas funciones en el desarrollo estratégico, el aseguramiento de la calidad y una oferta académica y de servicios cada vez más pertinente y competitiva, fomentando su visión holística de la gestión universitaria desde las perspectivas de la inclusión, la innovación y el cambio institucional, a partir de la articulación de las funciones sustantivas, docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

4.2. La gestión del talento humano

La gestión del talento humano hace parte de los procesos habilitantes de apoyo que corresponden al Vicerrectorado Administrativo, responsable de la gestión de estos procesos. De acuerdo al Reglamento General del Estatuto Institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022), la Dirección General, está diseñada como un área funcional de carácter administrativo y tiene bajo su responsabilidad una serie de actividades y/o procesos, tales como:

- Gestión del talento humano
- Bienestar universitario (estudiantil e institucional)
- Planificación institucional y el aseguramiento de la calidad.
- Tecnologías informáticas.
- Relaciones públicas, protocolo y relaciones internacionales.
- Comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones.

Estas actividades y/o procesos están organizados estructuralmente en departamentos. En la Figura 4.2 se muestra el organigrama del Vicerrectorado Administrativo.



Figura 4.2. Organigrama del Vicerrectorado Administrativo.

El citado reglamento, la función básica de la Dirección General es asegurar las condiciones institucionales, mediante la implementación de mecanismos como la dirección estratégica, las inversiones estratégicas en infraestructura y mejoras institucionales; así como el apoyo a las funciones sustantivas, por medio de procesos como el aseguramiento de calidad y en general, garantizar la vitalidad de la Universidad y la actividad de servicios de apoyo y en el bienestar de la comunidad universitaria (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

El Departamento de Talento Humano, es una de las áreas subordinadas a la Dirección General que interactúa con los procesos de apoyo a las funciones sustantivas. Parafraseando el Reglamento General del Estatuto Institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022), el Departamento de Talento Humano es un órgano administrativo de apoyo a los responsables de los procesos gobernantes, directivos y ejecutivos (académicos y administrativos), que tiene la misión de desarrollar el talento humano como factor determinante en el éxito de la gestión universitaria y lograr la misión, y objetivos institucionales (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

Conforme al reglamento, el Departamento de Talento Humano debe estar integrado por:

- El Jefe de Departamento, graduado de nivel superior en un perfil de formación afín al proceso de gestión del talento humano, experiencia y competencias de dirección y digitales. Designado por el Rector, para desempeñar sus funciones a tiempo completo.
- Personal de asistencia y/o coordinación (funciones de apoyo y asistencia en las sedes).
- Personal técnico, graduado en un perfil de formación afín al proceso de gestión del talento humano (salarios, remuneraciones, recursos laborales, seguridad social, etc.), experiencia y competencias digitales.
- Otras personas en función de apoyo (secretaria, asistencia, logística, etc.).

Continuando la paráfrasis del Reglamento General del Estatuto Institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022), algunas de las atribuciones y responsabilidades del Jefe de Departamento de Talento Humano son:

- Dirección de la gestión del talento humano.
- Coordinación con otras áreas funcionales que intervienen en la gestión del talento humano.
- Gestionar el sistema integrado de desarrollo del talento humano.
- Asesoría en aspectos relativos al sistema de desarrollo institucional, gestión del talento humano y el bienestar laboral, en general.
- Facilitar los trámites documentales, entornos de vida y de trabajo del personal foráneo contratado en conformidad con la estrategia de internacionalización.
- Garantizar el diseño, planificación, ejecución y seguimiento de la planificación de talento humano en función de los planes, programas, proyectos y procesos institucionales.
- Elaborar la planeación anual de formación y capacitación para el personal académico, técnico educativo y del personal administrativo.
- Controlar la ejecución del plan anual de formación y capacitación en coordinación con los ejecutivos y directivos académicos y administrativos.
- Gestionar el sistema de nóminas, los sistemas salariales y remuneraciones.
- Administrar el sistema para gestionar la seguridad y salud ocupacional.
- Proponer las políticas relacionadas con principios de igualdad, inclusividad, diversidad de circunstancias y protección de los derechos constitucionales.
- Otras actividades afines, establecidas en el marco normativo y otras disposiciones reglamentarias, así como la misión y los objetivos institucionales.

Para implementar dichas atribuciones y responsabilidades, el Departamento de Talento Humano, asume la gestión de los procesos que se muestran en la Tabla 4.3.

Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades se apoyará en los procesos que se muestran en la Tabla 4.3.

Tabla 4.3. Procesos del Departamento de Talento Humano.

Tipo de Proceso	Procesos
Habilitante de apoyo	Gestión del Talento Humano . Administración de la normatividad de Talento Humano
	Administración del Sistema Integrado del Talento Humano . Administración del sistema . Relaciones laborales . Desarrollo del talento humano . Gestión de nómina
	Salud Ocupacional
	Calidad de vida laboral

En estos procesos de la gestión del talento humano, se manifiestan componentes o subprocesos claves necesarios para el desarrollo de sus operaciones, los que desde una perspectiva “clásica” (Chiavenato, 2007), se pueden definir en:

- Reclutamiento: la institución comunica, socializa las oportunidades de acceso al mercado de empleo, a fin de atraer candidatos para su posterior selección.
- Selección: la institución escoge a los mejores candidatos aportados por el subproceso de reclutamiento para la

institución. Está compuesto por una secuencia de etapas donde se valoran varias opciones, entre ellas su costo operacional y los beneficios de la contratación de servicios ocasionales y profesionales.

- **Capacitación:** acciones sistemáticas enfocados a la mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la institución. La capacitación está dirigida al desarrollo del talento humano, que resulta evidente en cuatro momentos fundamentales: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos.
- **Recompensa:** retribución, premio o reconocimiento por los servicios prestados, existen recompensas financieras y no financieras, pero lo más común son las recompensas financieras, que pueden ser directas (salario, premios y comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.).
- **Evaluación del desempeño:** mide el valor del desempeño de cada individuo, en función de las actividades que realiza, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo. Por medio de este sistema se estima el nivel de excelencia de las cualidades del talento humano, especialmente su aporte al desarrollo de la institución.

La gestión del talento humano debe implementarse con una visión holística, bajo el principio que las personas son el principal recurso con que cuenta la institución para poder alcanzar sus objetivos estratégicos y cumplir con las metas e indicadores planificados a nivel táctico y operativo (Prieto, 2013).

En la Figura 4.3 se muestran los componentes claves de los procesos que hacen parte de la gestión del talento humano y su necesaria integración para lograr retener los mejores talentos para desplegar las funciones sustantivas (docencia,

investigación y vinculación con la sociedad), que constituyen la razón de ser de la institución y el medio de exhibir ante la sociedad una oferta académica de calidad, enfocada hacia la acreditación nacional y el reconocimiento de Universidad de Rango Mundial.

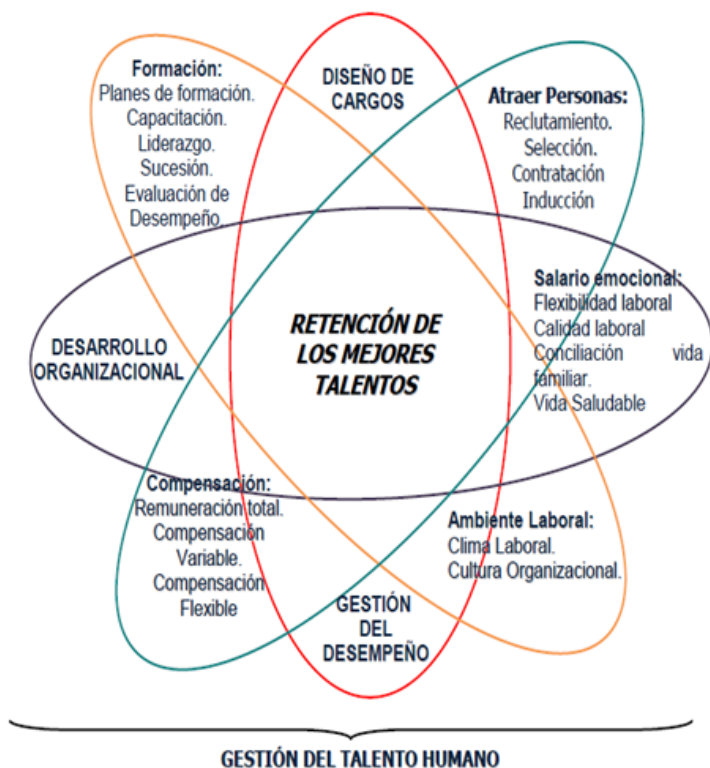


Figura 4.3. Integración de los componentes claves de la gestión del talento humano.

Fuente: Prieto (2013).

Como se ha dicho, las universidades actuales funcionan como organizaciones compuestas por procesos complejos y dinámicos relacionados unos con otros. Estos procesos

deben ser tratados de forma holística e integradora, tomando en cuenta que comparten objetivos, metas, componentes claves y características comunes a otras organizaciones.

La integración de los componentes claves de la gestión del talento humano, deben manifestarse tanto en el ámbito individual, como aspectos esenciales en el talento de las personas que se reflejan en el desempeño de cada cual, según se muestran en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4. Integración de los componentes claves en el ámbito personal.

Componentes		Características
Conocimiento	Saber	Aprender a aprender, aprender continuamente, ampliar el conocimiento, transmitir, compartir conocimientos
Habilidades	Saber hacer	Aplicar el conocimiento, visión global y sistémica, trabajo en equipo liderazgo, motivación, comunicación
Juicio	Saber analizar	Evaluar la situación, obtener datos e información, ponderar con equilibrio y espíritu crítico, definir prioridades
Actitud	Saber ser	Actitud emprendedora, innovación, agente de cambio, asumir riesgos, enfoque en resultados, autorrealización, integración social

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2007).

La integración de los componentes claves de la gestión del talento humano, también se manifiesta en el ámbito organizacional del cual cada persona hace parte, según se muestran en la Tabla 4.5.

Tabla 4.5. Integración de los componentes claves en el ámbito institucional.

Componentes		Características
Diseño institucional	Estructura orgánica y funcional	División de trabajo, organización, políticas, prácticas administrativas, procesos, flujos de trabajo, aplicaciones tecnológicas, etc.
Cultura organizacional	Comportamiento organizacional	Modos de pensar, sentir y hacer, valores, ética, confianza, espíritu de equipo, adaptabilidad, democracia, innovación, autonomía, gobernanza
Estilo de gestión	Función directiva	Liderazgo, descentralización del poder, toma de decisiones, delegación de confianza, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2007).

4.3. La gestión del bienestar universitario

El bienestar universitario es tratado desde diferentes enfoques que permiten su conceptualización a lo largo de la historia del desarrollo evolutivo de la educación superior en el país y particularmente el desarrollo de los conceptos de autonomía, gobernanza, responsabilidad social, que dependiendo de cada esquema de financiación, modelos educativos, pedagógicos y programas académicos de las instituciones de educación superior, no conferían suficiente interés al tema del bienestar universitario, preocupadas fundamentalmente por la actividad académica (González et al., 2002).

De acuerdo a los citados autores, posteriormente se concede cierta importancia al bienestar universitario para tratar de solucionar con pequeñas inversiones dirigidas a la comunidad académica y estudiantil para tratar de mejorar la calidad académica, la investigación, la democratización y en

general, la organización interna de las universidades, a fin de crear condiciones de estudio-trabajo que contribuyeran al mejoramiento del rendimiento académico y el desempeño administrativo, en aras de los mencionados conceptos de autonomía, gobernanza y responsabilidad social.

De esta manera, el bienestar universitario puede entenderse como un conjunto de acciones dirigidas a todos los integrantes de la comunidad universitaria con la finalidad de crear o mejorar las condiciones para el cumplimiento de las funciones sustantivas de la educación superior y su proyección a la sociedad (González et al., 2002).

En síntesis, puede plantearse que el concepto de bienestar universitario ha experimentado transformaciones consecuentes con los procesos de cambios sufridos por la Educación Superior, hasta llegar a la actualidad donde se concibe como patrón de bienestar integral de la comunidad universitaria que tiene en cuenta tanto el nivel de preparación de los docentes y directivos de las instituciones de educación superior, como la calidad en la formación de los estudiantes (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022). En este sentido, se distinguen dos ramas fundamentales: el bienestar institucional y el bienestar estudiantil.

El sustento jurídico del bienestar universitario, se encuentran en principios postulados por la Constitución Política de la República del Ecuador (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008), los cuales encuentran eco en la vigente Ley Orgánica de Educación Superior (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018), con especial énfasis en el Título IV: Igualdad de Oportunidades. En el ámbito de la Educación Superior, esta temática está reflejada en el Reglamento de Régimen Académico (Ecuador. Consejo de Educación Superior, 2013).

En el marco de la UMET, el bienestar universitario (identificado como bienestar institucional y el bienestar estudiantil), guarda

relación con el Estatuto Institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2018), y su Reglamento General (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022), además del Reglamento de Régimen Académico institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019), y otros componentes de la normativa interna.

En el Reglamento General del Estatuto Institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022), la gestión del bienestar universitario parte de los procesos habilitantes de apoyo que corresponde al Vicerrectorado Administrativo, que ha sido presentado anteriormente en la figura 4.2, donde se distinguen los Departamentos de Bienestar Institucional y el de Bienestar Estudiantil, según se explica a continuación.

4.3.1. El bienestar institucional

Parafraseando al Reglamento General del Estatuto Institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022), el Departamento de Bienestar Institucional es un área administrativa que da apoyo a los responsables de los procesos gobernantes, directivos y ejecutivos sean académicos o administrativos, con la finalidad de fomentar el bienestar de la comunidad universitaria en su conjunto, a través de la gestión de todo tipo de servicios administrativos.

Siguiendo la paráfrasis del mencionado reglamento, el Departamento de Bienestar Institucional está integrado por:

- Jefe de Departamento, profesional de nivel superior, con perfil de formación afín al proceso de gestión del bienestar institucional. Es designado por el Rector, para desempeñar sus funciones a tiempo completo.
- Personal de asistencia y/o coordinación (funciones de apoyo y asistencia en las sedes).

- Personal técnico, graduado en un perfil de formación afín al proceso de gestión del bienestar institucional.
- Otras personas en función de apoyo (secretaria, asistencia, logística, etc.).

De la lectura del citado reglamento, pueden extraerse las funciones que se le atribuyen al Jefe del Departamento de Bienestar Institucional, según se resumen a continuación:

- Realizar la gestión del bienestar institucional.
- Coordinar la gestión del bienestar institucional con los directivos y ejecutivos involucrados en el proceso.
- Coadyuvar al desempeño de la gestión administrativa, especialmente en los campus, centros de apoyo y otras instalaciones.
- Gestionar el funcionamiento de los servicios que provee la institución, entre ellos: servicios de salud, planes de contingencias, estrategia ambiental, servicios de seguridad de las instalaciones, servicios de limpieza y mantenimiento a edificaciones, equipamiento y similares.
- Gestionar condiciones laborales y de vida adecuadas a todos los miembros de la comunidad universitaria (personal académico, no académico y administrativo).
- Atender las políticas relacionadas con los principios de igualdad, inclusividad, diversidad de oportunidades y protección de los derechos constitucionales.
- Apoyar la realización de actividades y eventos (protocolares, académicos y científicos), relacionados con la publicidad y el mercadeo de la oferta académica y servicios a la sociedad.

- Otras actividades afines, establecidas en el marco normativo y otras disposiciones reglamentarias, así como la misión y los objetivos institucionales.

Para implementar estas funciones, el Departamento de Bienestar Institucional., asume la gestión de los procesos que se muestran en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6. Procesos del Departamento de Bienestar Institucional.

Tipo de Proceso	Procesos
Habilitante de apoyo	Gestión de servicios institucionales a la comunidad universitaria
	Servicios Generales
	Logística y Mantenimiento de Transporte: <ul style="list-style-type: none"> . Logística . Mantenimiento
	Administración de Bienes y Bodega
	Gestión de Compras Públicas: <ul style="list-style-type: none"> . Compras Públicas . Proveduría
	Viáticos

El objetivo de estos procesos está dirigido al bienestar de profesores e investigadores, así como del personal administrativo y de servicios, que pueden resumirse en acciones y/o procesos como:

- Facilitación de vivienda.
- Mecanismos de compensación familiar.
- Centros vacacionales.

- Realización científica y docente.
- Transporte
- Otros

4.3.2. El bienestar estudiantil

En el bienestar estudiantil deben estar presentes servicios propios para los estudiantes con el objetivo de contribuir a que la labor académica formativa tanto en el pregrado como en el postgrado se desarrolle con las condiciones necesarias para que el proceso de educación aprendizaje sea con calidad. Contempla entre otros aspectos la creación de espacios para fortalecer la formación profesional de los estudiantes, según las exigencias de su perfil, el trabajo colaborativo y la dinamización del potencial de liderazgo de los estudiantes (González et al., 2002).

Parafraseando al Reglamento General del Estatuto Institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022), el Departamento de Bienestar Estudiantil, es un área administrativa que da apoyo a los responsables de los procesos gobernantes, directivos y ejecutivos sean académicos o administrativos, con la finalidad de promover el bienestar de los estudiantes de grado y posgrado y tiene bajo su responsabilidad una serie de actividades y/o procesos, tales como:

- Atención de salud integral.
- Atención a estudiantes con discapacidad.
- Alimentación y comedor universitario.
- Deportes y recreación.
- Orientación vocacional y profesional.
- Servicio de becas.

Del análisis del reglamento, se deduce que el Departamento de Bienestar Estudiantil está integrado por:

- Jefe de Departamento, puede ser un profesional de con perfil de formación afín al proceso de gestión del bienestar estudiantil. Es designado por el Rector, para desempeñar sus funciones a tiempo completo.
- Asistentes coordinadores: personas designadas por el Rector para realizar determinadas funciones de apoyo y asistir actividades y/o coordinar actividades extensionistas (culturales, educativas, deportivas y recreativas).
- Personal técnico, graduado en un perfil de formación afín al proceso de gestión del bienestar estudiantil y experiencia.
- Otras personas en función de apoyo (secretaria, asistencia, logística, etc.).

De la lectura del citado reglamento, se infiere que entre las atribuciones y responsabilidades del Jefe de Departamento de Bienestar Estudiantil, se encuentran las siguientes:

- Gestionar las políticas, estrategias, programas y proyectos para promover el bienestar de los estudiantes de grado y posgrado.
- Coadyuvar al buen funcionamiento de los servicios que la institución les brinda a los estudiantes (salud integral, educativos, deportivos, recreativos y otros),
- Atender de forma personalizada a las necesidades académicas, de tramitología y otras de los estudiantes de grado y posgrado.
- Promover actividades direccionadas hacia la orientación vocacional y profesional de los estudiantes de grado.

- Gestionar el otorgamiento de créditos, estímulos, ayudas económicas, becas y otros beneficios al amparo de la política de cuotas establecida.
- Gestionar las políticas, estrategias, programas y disposiciones establecidas para la prevención y protección de los estudiantes, especialmente contra la violencia y los delitos sexuales.
- Brindar atención emergente y asesoramiento legal a estudiantes víctimas de la violencia y de delitos sexuales.
- Gestionar las políticas relacionadas con los principios de igualdad, inclusividad, diversidad de oportunidades y protección de los derechos constitucionales.
- Gestionar programas y proyectos integrales, informativos y preventivos, sobre las consecuencias tabaquismo, el alcoholismo y el uso de drogas.
- Gestionar el servicio de alimentación, velando por la calidad nutricional, la higiene e inocuidad de los alimentos y la atención general.
- Evaluar periódicamente la satisfacción general de los estudiantes de grado y posgrado.
- Otras actividades afines, establecidas en el marco normativo y otras disposiciones reglamentarias, así como la misión y los objetivos institucionales.

Estas funciones están dirigidas al bienestar de los estudiantes matriculados en las diversas modalidades de estudio, carreras y especialidades que hacen parte de la oferta académica de grado y posgrado, que pueden resumirse en servicios de apoyo como:

- Atención de salud integral

- Atención a estudiantes con discapacidad
- Alimentación y comedor universitario
- Deportes y recreación
- Orientación vocacional y profesional
- Becas y ayudas económicas
- Crédito educativo
- Residencias estudiantiles
- Servicios de orientación y consejería académica, psicológica y ocupacional.
- Almacenes universitarios
- Actividades culturales, artísticas y de proyección

Para llevar a vías de hecho esta variedad de servicios se desarrollan procesos que se integran en este departamento, según se presentan en la tabla 4.7.

Tabla 4.7. Procesos del Departamento de Bienestar Estudiantil.

Tipo de Proceso	Procesos
Habilitante de apoyo	Gestión de servicios institucionales al estudiante
	Atención integral de salud y el bienestar psicológico y social
	Atención a las necesidades académicas, trámites, y otras
	Gestión de proyectos educativos especiales (prevención del delito, del consumo de drogas, etc.)
	Atención a las discapacidades
	Promoción de la práctica del deporte la cultura física y la recreación

4.4. La gestión de las tecnologías de la información

Como ya se ha explicado, las organizaciones de todo el mundo están influenciadas por transformaciones que se generan a un ritmo acelerado, una parte importante por acontecimientos ajenos a su control (crisis ecológica, económica, políticas y socio-humanitarias), y otra parte impulsada por avances tecnocientíficos, especialmente en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación (Valencia, 2021), las conocidas por su abreviatura TIC, en muchos casos han significado la obsolescencia de modelos de gestión tradicionales, entre ellos los educativos (Sánchez-Toledo, 2021).

Al respecto, Valencia (2021), aunque las TIC no fueron creadas con propósitos educativos, desde mediados de los años 80 del siglo pasado, va ganando fuerza el concepto de la educación virtual, para definir la combinación entre la tecnología y la educación. La necesidad de adaptación a los cambios facilita la inserción gradual de las TIC en los procesos educativos, primero como medios de apoyo y luego como objeto del proceso de enseñanza y aprendizaje, cuyo ejemplo más evidente es la llamada “instrucción asistida por computador” para designar el proceso de enseñanza y aprendizaje mediado por una computadora o CBT (Computer based training).

El mismo autor, explica que el proceso de enseñanza y aprendizaje mediado por una computadora o CBT, ha transitado por varias etapas que denomina como e-learning 1.0, e-learning 1.3, hasta e-learning 2.0; que han servido de base a nuevos modelos educativos como el flipped classroom o aula invertida y otros que comparten caracteres comunes en cuanto a la disminución de la presencialidad, la flexibilidad y el protagonismo de los estudiantes en el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje interactivo, según se muestra en la Figura 4.4.

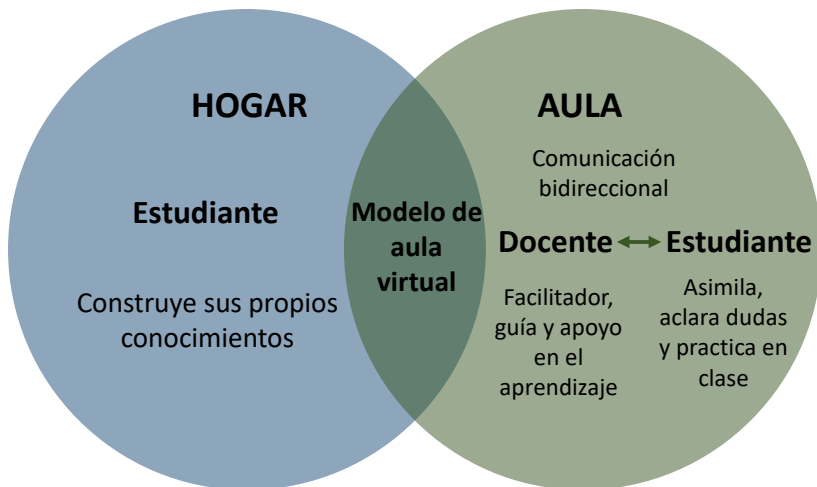


Figura 4.4. Representación del proceso de enseñanza y aprendizaje interactivo.

Fuente: Valencia (2021).

La vocación hacia la informatización de los procesos desde la dirección, es tratada por Espinoza (2021), quien destaca la importancia del soporte académico y los servicios desde los antecedentes de la institución y la visión de futuro, así como de la plataforma educativa de la UMET soportada en la plataforma LMS Moodle para el fortalecimiento de las competencias digitales.

El mismo autor se refiere al mejoramiento y extensión del uso de las TIC, destacando que a partir de la mejora del portal web se facilita el acceso de informaciones importantes para la gestión universitaria y transparenta la información relativa a la gestión económica y administrativa. En cuanto a su contribución a los procesos sustantivos, la virtualización facilita el acceso electrónico a servicios tales como: seguimiento a graduados, evaluación de los docentes, encuestas de bienestar y documentos rectores, además de dar acceso

democratizado a los recursos de aprendizaje e investigación, bases de datos, biblioteca virtual y repositorios en línea.

Continuando con Espinoza (2021), en el proceso de mejoramiento continuo de la virtualización, resulta de vital importancia el Plan Estratégico de Virtualización 2020 – 2025, que establece directrices y objetivos estratégicos y tácticos, metas e indicadores por áreas de resultados clave, para facilitar la transición de toda la oferta académica a la virtualidad a través del desarrollo de plataformas virtuales para la formación del profesional en las carreras (campus – virtual UMET), el posgrado, la educación continua, la profesionalización y demás plataformas sustentadas en el Centro de Educación Semipresencial a Distancia y en Línea (CESDEL).

Actor clave para la implementación del Plan Estratégico de Virtualización 2020 – 2025, es el Departamento de Tecnologías Informáticas, adscrito a la Dirección General del Vicerrectorado Administrativo, área funcional del nivel administrativo que asume la estructura que se muestra en la Figura 4.5.



Figura 4.5. Estructura del Departamento de Tecnologías Informáticas.

De acuerdo a la interpretación del Reglamento General del Estatuto Institucional el Departamento de Tecnologías Informáticas es un área administrativa de apoyo a los responsables de los procesos gobernantes, directivos y ejecutivos (académicos o administrativos), con el propósito de ayudar por medio de servicios integrales de las tecnologías de información y comunicación, al resto de las funciones y procesos institucionales.

Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades se apoyará en actividades y/o procesos tales como:

- Fomento e implantación de aplicaciones informáticas.
- Investigaciones en el campo de las tecnologías de información y comunicación
- Desarrollo de la infraestructura de redes y telecomunicaciones.
- Soporte y mantenimiento al equipamiento y la infraestructura de redes y telecomunicaciones.

Este Departamento garantiza el soporte tecnológico y alojamiento al Sistema Estructurado de Gestión del Aprendizaje Virtual (SEGAV), aplicaciones CMI/UMET, revistas científicas, gestión de bibliotecas y repositorios del CRAI, aplicaciones para el sistema de archivos documentales de SGT, aplicaciones diversas de gestión educativa, la plataforma de gestión académica (SNA), sitios web institucional y sus redes. (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

Como los anteriores procesos habilitantes de apoyo, el Departamento de Tecnologías Informáticas tiene múltiples responsabilidades y atribuciones, que se establecen en el mencionado reglamento, entre ellas se parafrasean las siguientes:

- Gestionar las políticas, estrategias, programas y proyectos encaminados a garantizar el soporte tecnológico y el desarrollo de la virtualización.
- Da seguimiento al funcionamiento de los soportes tecnológicos, a fin de asegurar su vitalidad y su funcionalidad continua y de calidad.
- Gestionar las políticas, estrategias, programas de seguridad informática.
- Desarrollar programas, plataformas y otras aplicaciones tecnológicas.
- Introducir innovaciones y promover tecnologías de información y comunicación novedosas.
- Realizar la gestión de soporte a la infraestructura de redes y de comunicaciones, así como la automatización de los procesos de la institución.
- Gestionar el sistema de información institucional (SNA).
- Proporcionar capacitación en el uso de las tecnologías de información y comunicación.
- Fomentar alianzas estratégicas con organismos públicos y privados, para obtener inversiones en tecnología de la información.
- Introducir buenas prácticas tecnológicas, para lograr un rendimiento óptimo en el uso de las tecnologías de información y comunicación.
- Realizar auditorías informáticas, comprobar la organización y actualización de los inventarios de las tecnologías de información y comunicación.
- Implementar un plan de protección de las tecnologías de información y comunicación ante posibles contingencias y desastres.

- Gestionar el plan de mantenimiento de los *hardware* y *software* instalados en la institución.
- Otras actividades afines, establecidas en el marco normativo y otras disposiciones reglamentarias, así como la misión y los objetivos institucionales.

Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades se apoyará en los procesos que se muestran en la Tabla 4.8.

Tabla 4.8. Procesos del Departamento de Tecnologías Informáticas.

Tipo de Proceso	Procesos
Habilitante de apoyo	Planificación TIC
	Desarrollo de Sistemas Informáticos
	Gestión de Infraestructura y Operaciones
	Gestión de Soporte Técnico
	Gestión de Seguridad de la Información
	Gestión de la Interoperabilidad

Por medio de la interacción de estos procesos se desarrollan proyectos innovadores que facilitan el acceso a la Educación Superior y el mejoramiento de los procesos gobernantes y sustantivos mediante soportes tecnológicos, como: páginas amarillas y mapas de conocimiento, Internet, Intranet, portal institucional, comunidades virtuales, video conferencia, foros, *groupware*, *datawarehouse*, *software* de simulación, sistemas multimedia, portales de conocimiento, *workflow*, correo electrónico, buscadores, etc.

Parte de este trabajo, es la virtualización de la oferta académica en entornos virtuales de aprendizaje (EVA), propició un replanteamiento de la infraestructura, donde se originó el Sistema Estructurado de Gestión del Aprendizaje Virtual (SEGAV) dando lugar a mejores oportunidades para la sociedad (Espinoza, 2021).

En este contexto, el Departamento de Informatización garantiza el soporte tecnológico y alojamiento a varios sistemas, servicios y aplicaciones, como el CMI/UMET y otros (Figura 4.6.).



Figura 4.6. Servicios basados en el uso de las TIC.

De acuerdo a Espinoza (2021), la virtualización de la oferta académica en entornos virtuales de aprendizaje (EVA), tuvo sus antecedentes en el ámbito de la emergencia, que obligó migrar las aulas físicas a aulas virtuales para la continuidad de la actividad docente y el transcurso de un período académico para cerrar con nuevos aprendizajes, lo que conllevó al fortalecimiento de infraestructuras, la integración inter sedes,

cambios de modalidades y otras acciones que implicaron el *“fortalecimiento de la cultura organizacional digital y ajustes de ámbito académico a los planes de estudio de las carreras que cambiaron sus modalidades de aprendizaje a modelos híbridos y en línea”* (p. 117).

En este sentido dicho autor destaca el desarrollo de la plataforma informática CMI/UMET, *“que cumple las funciones de repositorio documental, gestión de bases de datos y determinación de indicadores del seguimiento del PEDI, evaluación del desempeño del profesor y gestión documental de carpetas del profesor para la gestión del Talento Humano”*. El autor informa del carácter innovador de esta plataforma informática, que se despliega por áreas funcionales como la Gestión del Talento Humano, Secretaría General Técnica, Gestión de Información de Vinculación con la Sociedad, Investigaciones, proyectos, publicaciones e información general, además según su criterio como herramienta de evaluación del desempeño, mejora la *“eficiencia, autogestión y transparencia la autoevaluación, la evaluación en línea por estudiantes, pares y directivos inmediatos, así como el monitoreo de calidad de la dirección de Talento Humano”* (Espinoza, 2021, p. 127).

Según el mismo autor el Plan Estratégico de Virtualización 2020 – 2025, identifica objetivos en áreas de resultados clave, que deben facilitar a corto y mediano plazos nuevos hitos de desarrollo de la oferta académica y en la participación masiva en ecosistemas virtuales de enseñanza y aprendizaje mediante encadenamientos y alianzas estratégicas con el sector de las telecomunicaciones, como el proyecto *“NetLife Learning”*. Este autor sostiene que:

Esbozado como una oferta para toda necesidad de aprendizajes, de conocimiento, de transferencia de conocimientos, que bajo el enfoque del crucigrama pueda articularlos

desde la competencia más específica hasta el conjunto que puede representar el crédito académico, con reconocimientos y/o preparación para contenidos de planes de estudio de certificaciones laborales, estudios de tercer y cuarto nivel. El enfoque de universalización se recoge en lo que a los efectos de las tecnologías tienen un carácter masivo de oferta (p. 118).

En esta misma línea de pensamiento, el Departamento de Informatización trabaja en proyectos de diseño y/o la mejora de sistemas informáticos que facilitan la elaboración de presupuestos de carreras, el estudio técnico de aranceles para proyectos de grado y posgrado, la simulación de la evaluación institucional y en los distintos escenarios, así como el perfeccionamiento de *software* de aplicación a la gestión universitaria para el seguimiento al graduado, planificación académica y facilidades *web*, conjuntamente con el perfeccionamiento de las plataformas educativas y alojamiento en *hosting* en la nube (Espinoza, 2021).

Con la mirada en el horizonte temporal 2035 y 2040, deben desarrollarse proyectos innovadores que faciliten la generación de nuevos conocimientos y permitan el acceso, utilización conjunta y almacenamiento de distintos conocimientos basados en aplicaciones informáticas como la realidad virtual, simulación, *data mining*, inteligencia artificial, comunidades de prácticas y otros productos del incesante desarrollo en esta rama.

4.5. La gestión de comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones

La gestión de comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones, se realiza en el Departamento homónimo subordinado a la Dirección General (Figura 4.7), y que interactúa con los procesos de apoyo a las funciones sustantivas; parafraseando el Reglamento General del

Estatuto Institucional, es un área administrativa de apoyo a los responsables de los procesos gobernantes, directivos y ejecutivos (académicos o administrativos), con el objetivo de posicionar la imagen institucional a nivel nacional e internacional, a través de los procesos y medios de comunicación externa e interna.

Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades se apoyará en actividades y/o procesos tales como:

- Comunicación.
- Uso de las TIC.
- Centro de recursos, marketing y publicidad.

En la Figura 4.7, se muestra la estructura orgánica del Departamento de Comunicación, Publicidad, Mercadeo y Admisiones.



Figura 4.7. Estructura orgánica del Departamento de Comunicación, Publicidad, Mercadeo y Admisiones.

Del análisis del reglamento, se deduce que el Departamento de Comunicación, Publicidad, Mercadeo y Admisiones está integrado por:

- Jefe de Departamento, puede ser un profesional con perfil de formación afín a los procesos de gestión de la comunicación, la publicidad y el marketing, con las competencias adecuadas. Es designado por el Rector, para desempeñar sus funciones a tiempo completo.
- Un profesional o técnico con perfil de formación afín al diseño e imagen.
- Un profesional o técnico con perfil de formación afín a la producción audiovisual.
- Personal de apoyo para atención a admisiones.
- Otras personas en función de apoyo (secretaria, asistencia, logística, etc.).

En conformidad con los reglamentos de las entidades estatales de regulación y control de la Educación Superior, y la normativa interna; algunas de las principales atribuciones y responsabilidades del Departamento de Comunicación, Publicidad, Mercadeo y Admisiones, se pueden inferir establecidas en el Reglamento General del Estatuto Institucional, entre ellas se mencionan:

- Gestión integrada de los procesos de comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones.
- Coordinación de los procesos de comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones con los directivos, ejecutivos y Unidades Académicas involucradas.
- Implementar estrategias de comunicación para difundir y posicionar la política, la imagen institucional y otros asuntos de importancia.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa interna sobre identidad corporativa.

- Asegurar la comunicación de contenidos pertinentes y de calidad, tanto interna, como en caso de contratación de servicios externos.
- Exigir que la actualización de las páginas **web**, redes sociales oficiales y similares tengan contenidos pertinentes y de calidad
- Gestionar las políticas, estrategias y planes de comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones.
- Socializar el desarrollo de eventos y otras actividades institucionales.
- Desarrollar la producción de recursos audiovisuales para promover la oferta académica y otros aspectos de interés institucional.
- Divulgar productos y servicios institucionales a través de los medios nacionales de comunicación
- Sistematizar y apoyar acciones de comunicación con entidades y/o medios nacionales, relacionados con la gestión institucional.
- Promover el activismo participativo a todos los niveles para la producción de información de relevancia, pertinencia y calidad.
- Crear y promocionar ambientes favorables, tanto para la captación de estudiantes nuevos como para los estudiantes continuantes.
- Monitorear la visibilidad de la universidad y la evolución de su posicionamiento en los portales, sitios **web** y las redes sociales.
- Monitorear los estados de opinión de la comunidad universitaria manifestados en las redes sociales y otros medios.

- Brindar información y soporte que requieran otros procesos institucionales.
- Otras actividades afines, establecidas en el marco normativo y otras disposiciones reglamentarias, así como la misión y los objetivos institucionales.

Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades se apoyará en los procesos que se muestran en la Tabla 4.9.

Tabla 4.9. Procesos del Departamento de Comunicación, Publicidad, Mercadeo y Admisiones.

Tipo de Proceso	Procesos
Habilitante de apoyo	Comunicación externa y relaciones publicas
	Comunicación interna e imagen institucional
	Mercadeo
	Admisiones

Ya en el Acápite 1.4.1 correspondiente al Capítulo I, se trataba la comunicación como una importante herramienta al servicio de institución y de la función directiva, definida como un proceso que se desarrolla en un espacio y tiempo determinados, por el cual se percibe, transmite, intercambian, y comparten informaciones, mensajes, ideas, y actitudes entre un emisor y un receptor. A esta definición pueden añadirse algunas características que complementan la conceptualización de la comunicación, a saber:

- La información, es un elemento implícito en la comunicación.
- Se gestiona como un proceso, cuyo contenido adquiere significado y se transforma en acciones.
- Es un acontecimiento vital para el desarrollo de las relaciones humanas.

- Fluye sin límites de tiempo, está presente constantemente.
- Tiene amplio dinamismo y complejidad, en dependencia de las interacciones entre los elementos que la componen.

A partir de Chiavenato (2007), es posible inferir que la comunicación es un elemento esencial para cualquier organización, dada su estructuración basada en relaciones interpersonales y de reglas reguladoras de la conducta individual, respecto a la colectividad para lograr objetivos comunes. En este contexto, la comunicación constituye el proceso por el cual se mantiene y se desarrolla el conjunto de procesos establecidos para alcanzar los objetivos previstos. Parafraseando a Kast (1988), la comunicación es el flujo de información por medio de un proceso por el cual una persona o área de la organización establece contacto con otra persona o área para el intercambio diario y permanente de información.

De lo anterior, también puede extraerse la deducción que el proceso de comunicación constituye uno de los aspectos fundamentales en la toma de decisiones en la gestión directiva. En el ámbito de una organización facilita la coordinación de estrategias y la evaluación de sus resultados, mientras que a nivel interpersonal contribuye a la satisfacción personal, aporta al desarrollo de habilidades comunicativas y propicia mayor interacción entre actores.

Entonces, puede decirse que la comunicación en una institución educativa es un proceso cotidiano por el cual se proyectan acciones y se establecen comportamientos a través del flujo de información, basado en las funciones y responsabilidades establecidas en su estructura orgánica y funcional, si como en las relaciones interpersonales. Según Cardozo (2007), el proceso de comunicación es perceptible en dimensiones, estrechamente relacionadas entre sí:

- Dimensión formal: también llamada técnica, se enfoca en cumplir los principios y objetivos estratégicos de la institución, estimulando a sus miembros a cumplir la función que ejercen de acuerdo con la estructura, el organigrama, la división del trabajo, los procedimientos, sistemas de intercambio de información etc. establecidos en tres sistemas:
 - Operacionales: se refiere a tareas u operaciones.
 - Reglamentarios: órdenes e instrucciones.
 - Mantenimiento: relaciones con el contexto social.
- Dimensión informal: se percibe en el ámbito sociocultural, de forma más o menos espontánea en las relaciones interpersonales de sus miembros, y se manifiesta por medio de sentimientos, actitudes, historias de vida, cultura personal y organizacional.

Ambas dimensiones interactúan constantemente conformando un proceso dinámico y complejo, que en el ámbito de una institución educativa se puede observar en cuatro niveles de comunicación: el intrapersonal, el interpersonal, el grupal y el multigrupal, los cuales se pueden distinguir por características tales como:

- La gran cantidad de destinatarios: conjunto múltiple y diverso de personas que interactúan (docentes, familias, estudiantes, administrativos, personal de servicio, organizaciones públicas y privadas, órganos gubernamentales, otras partes interesadas y la sociedad).
- El uso combinado de distintos tipos de canales: la información se presenta a través de distintos canales de forma clara y precisa para facilitar su comprensión.
- Interrelación de las dimensiones formales e informales: la primera se enfoca en el cumplimiento de los objetivos y el

empleo de recursos materiales, humanos y financiero para alcanzarlos, en este sentido asume la forma de documentos, proyectos, estrategias, planes, procedimientos, etc. La dimensión informal, reviste carácter socioafectivo, toma en cuenta las necesidades de las personas que hacen parte de la organización.

- Se desarrolla mediante una estructura jerárquica: la comunicación puede fluir de manera ascendente o descendente entre los miembros que conforman la relación jerárquica para ejercer la función directiva del control de aspectos relevantes de la institución.
- Se transmite por líneas horizontales y verticales: La transmisión horizontal es espontánea, informal, se establece por afinidad entre iguales (docentes, directivos, estudiantes, personal administrativo, personal de servicio, etc.), puede tener efectos positivos como factor de integración (reducir la incertidumbre, mejora del rendimiento académico, etc.), o negativos que puede obedecer a intereses personales o sectoriales (propagar rumores, sentimientos, estados de ánimo, etc.). La transmisión vertical responde a la línea de mando; por tanto, son planificadas, llegan en el momento preciso, a la persona adecuada, delimitando las vías que debe seguir, quienes son responsables de transmitirla, de acuerdo a la estructura orgánica y funcional de la institución.

El proceso general de la comunicación puede subdividirse el subproceso de comunicación interna, compuesta por todos los medios informativos que se utilizan al interior de la institución (avisos, memorandos, boletines, circulares, etc.), y externa, que se entable entre uno o más miembros de la institución con personas ajenas a la misma, la misma consta de tres modalidades básicas: propaganda, relaciones públicas y publicidad.

Al respecto, Cardozo (2007), considera que las organizaciones necesitan mantener relaciones con otros actores que forman parte del medio externo, a través de una estrategia de comunicación bidireccional que consolide su identidad para alcanzar sus objetivos estratégicos y lograr un posicionamiento adecuado. Específicamente, plantea que la publicidad esta direccionada a un receptor con tres objetivos básicos:

- Informar: dar a conocer de forma objetiva una nueva oferta de productos o servicios o propuesta para realzar la identidad institucional.
- Persuadir: influir y modificar de forma racional (con argumentos lógicos), emotiva (apelando a sentimientos y emociones), o inconsciente (apelando al instinto y la sugestión), en la conducta del receptor para que seleccione el producto o servicio ofertado.
- Recordar: para mantener la fidelidad, la permanencia y continuidad.

Para esta autora, cada organización debe considerar que la complejidad del entorno socio-económico y tecnológico, a su vez genera tendencias y procesos de cambio, que ejercen un gran impacto en las formas de comunicarse con diferentes grupos o partes interesadas, con los que se debe mantener relaciones, para poder lograr los objetivos estratégicos, metas e indicadores establecidos en sus planes. En este contexto, se hace necesario que refuercen el rol de la comunicación en función del mercadeo (*marketing*), a través de diferentes flujos comunicacionales, los cuales pueden observarse en la Figura 4.8.



Figura 4.8. Flujos de comunicación en el mercado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cardozo (2007).

En Espinoza (2021), se menciona el estudio de pertinencia de los procesos sustantivos y la gestión de la Universidad Metropolitana para la actualización del planeamiento estratégico, si bien evidenció el posicionamiento y la consolidación de la oferta académica, también puso a relieve insuficiencias en cuanto a la competitividad institucional y la captación de matrículas y la necesidad de mejoras en varios indicadores de gestión de procesos como: Gestión del Talento Humano, la producción científica y su impacto social, junto a otros relacionados con los estudiantes tales como: las tasas de retención, graduación y nuevas matrículas. A juicio del autor estos indicadores están relacionados con la competitividad y la eficacia de la publicidad y el mercadeo.

El mismo autor refiere que de dicho informe se derivaron estrategias y tácticas en el planeamiento estratégico y operativo institucional y el de las áreas funcionales involucradas en el mercadeo y publicidad de la UMET, siguiendo modelos de *marketing* holístico y de publicidad 360 grados, cuestiones en las que trabaja el Departamento de Comunicación, Publicidad, Mercadeo y Admisiones, para su adaptación a las condiciones específicas de una institución de educación superior, con vistas a su desarrollo a corto y mediano plazo.

El proceso de admisiones la Universidad Metropolitana, se alinea con los principios establecidos en la Constitución, la LOES y demás normativa externa, además de los principios enunciados en el Estatuto Institucional y demás documentos que hacen parte de la normativa interna. Este proceso tiende a facilitar el acceso a la UMET, considerando *“los elementos de la interculturalidad, la equidad, la igualdad de posibilidades atendiendo a género, edad, sin distinguir de la procedencia social, raza, etnia y otorga facilidades a grupos vulnerables y discapacidades”* (Espinoza, 2021, p. 22).

El proceso de admisiones se favorece de la estabilidad de las cuotas y aranceles, mucho más ventajosas que otras IES del país, muy parecido al sistema de becas y ayudas financieras que sobrepasan las cifras establecidas por el SES, a lo cual se une el mantenimiento sostenido del proyecto de “Política de Cuotas”, del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión de la SENESCYT, acompañado del análisis de la continuidad de estudios de niveles precedentes, con vistas a su convalidación o recalificación para la admisión en las carreras, un aporte indudable a la movilidad estudiantil, según el Reglamento de Régimen Académico del Ecuador (Espinoza, 2021).

En este sentido, el citado autor sostiene que la Universidad Metropolitana ofrece la posibilidad de inscribirse en cualquier mes del año, además de ofrecer facilidades a los estudiantes e información actualizada y continua sobre las oportunidades de estudios universitarios a la comunidad.

4.6. La gestión administrativa – financiera y de recursos. Generalidades

La gestión contable y financiera es uno de los procesos de apoyo de mayor importancia para la estructura de soporte

al Vicerrectorado Administrativo. Esta sin dudas uno de los procesos habilitantes de apoyo de mayor importancia en una institución, en tanto permite la planificación, organización ejecución y control de los recursos humanos, materiales y financieros que aseguren el éxito del proceso docente educativo. Se concibe para la gestión de la institución, el registro de toda la documentación que se produce por intermedio de las operaciones financieras generadas y los estados financieros resultantes.

De acuerdo con la interpretación del Reglamento General del Estatuto Institucional la Dirección de Contabilidad y Finanzas es el órgano administrativo institucional que tiene la misión de brindar asesoría a las autoridades y también realiza la gestión económica, contable y financiera de la institución. Dicha Dirección está subordinada a la organización del Vicerrectorado administrativo, sujeta a la vigilancia del Consejo de Regentes. Este proceso se ofrece en síntesis en la figura 4.9.



Figura 4.9. Estructura orgánica de la Dirección de Contabilidad y Finanzas.

Parafraseando el Reglamento General del Estatuto Institucional, la Dirección de Contabilidad y Finanzas en su integración, cuenta con la siguiente estructura:

- Director de Contabilidad y Finanzas, directivo con experiencia suficiente y competencias profesionales de administración, contabilidad, finanzas y auditoría, comunicación y uso de aplicaciones. Es designado por el Rector, para desempeñar sus funciones a tiempo completo.
- Personal asistente, profesionales o técnicos con experiencia suficiente y competencias profesionales de contabilidad, finanzas, auditoría y otras afines.
- Funcionario de la sede Machala adscrito al Departamento administrativo de la sede, profesional o técnico con experiencia suficiente y competencias profesionales de contabilidad, finanzas, auditoría y otras afines.
- Otras personas en función de apoyo (secretaria, asistencia, logística, etc.).

El funcionamiento de dicha estructura debe garantizar el equilibrio financiero de la institución donde cada partida del activo tiene un grado de liquidez y cada una de las partidas del pasivo requiere un nivel de exigibilidad (figura 4.10).

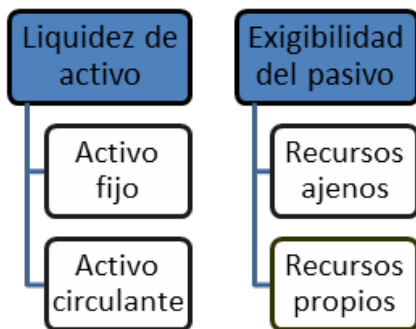


Figura 4.10. Equilibrio financiero.

Algunas de las principales atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Contabilidad y Finanzas, se pueden inferir de la lectura del Reglamento General del Estatuto Institucional, entre ellas se mencionan:

- Administrar el proceso de gestión económica, así como la contabilidad y las finanzas institucionales.
- Confeccionar, compatibilizar y coordinar los siguientes documentos:
 - Anteproyecto de presupuesto general de la Universidad incluyendo los consolidados de sedes, en los formatos y plazos establecidos.
 - Proyecto del Plan Anual de Contrataciones.
- Gestionar el presupuesto de la Universidad.
- Hacer en tiempo y forma los reportes bancarios para el honrar las obligaciones que deba pagar la institución, tanto a actores internos como externos.
- Realizar mensualmente los estados financieros.
- Informar trimestralmente los estados financieros de la institución.
- Realizar anualmente el cierre de los estados financieros.
- Garantizar el registro y archivo seguro de la documentación contable y financiera.
- Realizar periódicamente las conciliaciones que procedan.
- Gestionar la aplicación oportuna de las obligaciones tributarias.
- Confeccionar el balance general anual de la institución.

- Otras actividades afines, establecidas en el marco normativo y otras disposiciones reglamentarias, así como la misión y los objetivos institucionales.

Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades se apoyará en los procesos que se muestran en la Tabla 4.10.

Tabla 4.10. Procesos de la Dirección de Contabilidad y Finanzas.

Tipo de Proceso	Procesos
Habilitante de apoyo	Gestión Financiera
	Gestión del Presupuesto
	Gestión Contable
	Tesorería
	Auditoría interna
Habilitante de asesoría	Control interno

Según Peñaloza (2021), para garantizar el equilibrio financiero las instituciones deben garantizar liquidez y solvencia con un riesgo aceptable. En tal sentido las razones financieras permiten la evaluación de este proceso, las que pueden estructurarse como:

- Razones de liquidez: Capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo.
- Razones de administración de activos: Utilizadas para el análisis de los ciclos y las rotaciones.
- Razones de administración de deudas: Proporcionan información sobre el uso del financiamiento por medio de deudas o apalancamiento financiero.

- Razones de Rentabilidad: Informan sobre la articulación de las tres razones anteriores sobre los resultados de la empresa.

Una síntesis de dichas razones financieras en cuanto a su contenido se muestra a continuación Tabla 4.11:

Tabla 4.11. Resumen de razones financieras.

RAZONES DE LIQUIDEZ	FORMA DE CÁLCULO
1. Razón Circulante (RC)	$RC = AC/PC$ Dónde: AC –Activo circulante y PC- Pasivo circulante
2. Razón ácida (RA)	$RA = (AC - INVENTARIOS) / PC$
3. Tesorería (T)	$T = \text{Activo disponible} / PC$
ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS	FORMA DE CÁLCULO
1. Ciclo de Cobro (CC)	$CC = (\text{Cuentas por cobrar promedio} * \text{\#días del período}) / \text{Ventas Netas a crédito.}$
2. Ciclo de Pago (CP)	$CP = (\text{Cuentas por pagar promedio} * \text{\#días del período}) / \text{Ventas Netas a crédito.}$
3. Ciclo de Inventario (CI)	$CI = (\text{Inventario promedio} * \text{\#días del período}) / \text{Costo de venta.}$
4. Ciclo de Conversión en Efectivo o Ciclo de Caja (CCE)	$CCE = CI + CC - CP$
ROTACIONES	
1. Rotación de Inventario (RI)	$RI = \text{Costo de venta} / \text{Inventario promedio.}$
2. Rotación de Activos Fijos (RAF)	$RAF = \text{Ventas} / \text{Activos Fijos Netos Promedio.}$
3. Rotación de Activos Totales (RAT)	$RAT = \text{Ventas} / \text{Activos Totales Promedio.}$
ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS	FORMA DE CÁLCULO
1. Endeudamiento (E)	$E = \text{Deuda Total} / \text{Activos Totales (\%)}.$
2. Autonomía (A).	$\text{Patrimonio Total} / \text{Activos Totales (\%)}.$

3. Rotación de Intereses a Utilidades (RIU).	$RIU = \text{Utilidades antes de intereses e impuestos} / \text{Cargos por intereses}$
RAZONES DE RENTABILIDAD	FORMA DE CÁLCULO
1. Margen de Utilidad sobre Ventas (MUV)	$MUV = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas (\%)}$
2. Generación Básica de Utilidades (GBU).	$GBU = \text{Utilidades antes de intereses e impuestos} / \text{Activos Totales Promedio}$
3. Rentabilidad sobre los Activos (ROA).	$ROA = \text{Utilidades Netas} / \text{Activos Totales Promedio (\%)}$
4. Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE).	$ROE = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio Promedio}$

Fuente: Elaboración propia a partir de Weston y Brigham (1994).

4.6.1. La auditoría Interna

La auditoría interna luego de un proceso de desarrollo permitió la expansión de la actividad industrial y comercial, así como la supervisión y el control de todos sus procesos y recursos, incluyendo el recurso humano, actividad que se incrementó con la Revolución Industrial en Europa.

Después de varios estudios y aportes se reconocen cinco objetivos básicos de la auditoría interna (Santillana, 2013).

1. Determinar lo adecuado del sistema de control interno.
2. Investigar el cumplimiento con las políticas y los procedimientos instaurados por la organización.
3. Verificar la existencia de los activos, su salvaguarda y mantenimiento: asimismo, prevenir o descubrir fraudes.
4. Asegurar la contabilidad de la contabilidad y en el sistema de información.
5. Reportar sus hallazgos a la administración y recomendar acciones correctivas cuando sea necesario.

Luego de varias aportaciones a nivel mundial sobre la conceptualización de la auditoría interna, se describe el concepto dado por Santillana (2013):

“La Auditoría Interna es una función que coadyuva con la organización en el logro de sus objetivos; para ello se apoya en una metodología sistemática para analizar los procesos de negocio, las actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la organización, que deriva en la recomendación de soluciones” (p.11).

En síntesis, la auditoría interna contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas de la institución, colaborando con la mejora de los procesos. Se considera un órgano de control interno y exige ser desempeñada por profesionales facultados, empleados de la propia organización que evalúen los objetivos del control interno y contribuyan a la prevención y detección de indisciplinas, ilegalidades, corrupción administrativa, etc. que pueden afectar el control de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone la institución.

Destacan entre los principios de la auditoría, los relacionados con los requerimientos organizacionales, los generales y los del proceso de la auditoría. Los que se relacionan con los requerimientos organizacionales incluyen los asociados a la Ética e independencia; Juicio profesional, diligencia debida y escepticismo; Control de calidad; Gestión y habilidades del grupo de auditoría; Riesgo de auditoría; Materialidad; Documentación; Comunicación.

Adicionalmente otros principios relacionados con el proceso de la auditoría comprenden los de las cuatro fases de la auditoría: Planeación, realización de la auditoría, elaboración de informe de la auditoría y seguimiento.

4.7. Planificación institucional

El proceso de planificación estratégica, táctica y operativa tiene su eje central en el Departamento de Planificación Institucional y Calidad, supeditado a la Dirección General, que a su vez hace parte del Vicerrectorado Administrativo (Ver Figura 4.2).

De acuerdo al Reglamento General del Estatuto, este departamento es un área administrativa de apoyo a los responsables de los procesos gobernantes, directivos y ejecutivos (académicos o administrativos), con el objetivo de dar asesoría a las autoridades del proceso gobernante, ejecutar y dar seguimiento a instrumentos de planificación a nivel estratégico, táctico y operativo, así como la planificación académica y el aseguramiento de la calidad.

Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades se apoyará en actividades y/o procesos tales como:

- Evaluación interna y externa.
- Acreditación y cualificación institucional.
- Acreditación de sedes, carreras y programas.

Las actividades y/o procesos anteriores, se rigen por el Estatuto Institucional, su Reglamento General, la normativa externa de la Educación Superior y la Ley; además el Departamento de Planificación Institucional y Calidad, debe interactuar con los directivos y ejecutivos de la demás instancia universitaria, al frente de los procesos institucionales (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

Parafraseando al Reglamento General del Estatuto Institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022), para llevar a efectos estas actividades, este Departamento puede asumir una estructura flexible, que puede variar en dependencia de

las diferentes etapas de la planificación (Ver Figura 2.7) y de evaluación institucional (interna y externa). En este sentido, puede estar integrado por:

- Jefe de Departamento, profesional con perfil afín al campo de la Administración y experiencia en gestión universitaria docente, de investigación y vinculación con la sociedad, trayectoria de participación en procesos de planificación, evaluación interna y externa, gestión de la calidad; además de poseer competencias digitales y comunicacionales. Nombrado por el Rector, para laborar a tiempo completo.
- Coordinador de planificación académica, profesional con competencias en sistemas de información y experiencia en planificación académica, conocimiento de la organización y de la gestión de Educación Superior. Nombrado por el Rector, para laborar a tiempo completo.
- Coordinador de planificación institucional y aseguramiento de la calidad profesional con perfil afín al campo de la Administración y experiencia en gestión universitaria docente, de investigación y vinculación con la sociedad, procesos de evaluación interna y externa, gestión de la calidad; además de poseer competencias digitales y comunicacionales. Nombrado por el Rector, para laborar a tiempo completo.
- Expertos como pares evaluadores, convocados para integrar los correspondientes Comités de evaluación institucional.
- Consultores, convocados para evaluar la calidad de documentos relacionados con proyectos de oferta académica, programas y proyectos de I+D+i, proyectos de desarrollo y otros.

- Otras personas en función de apoyo (secretaría, asistencia, logística, etc.).

Algunas de las principales atribuciones y responsabilidades del Departamento de Planificación Institucional y Calidad, que se pueden leer en el Reglamento General del Estatuto Institucional, se parafrasean a continuación:

- Administrar los procesos de planificación a nivel estratégico, táctico y operativo, así como la planificación académica y el aseguramiento de la calidad
- Asegurar la articulación de los instrumentos de planificación a nivel estratégico, táctico y operativo.
- Promover la construcción participativa los instrumentos de planificación a nivel estratégico, táctico y operativo, según procedimientos, formatos y plazos establecidos.
- Participar en el análisis de la calidad de los proyectos de desarrollo institucional, proyectos de nueva oferta académica y otros.
- Confeccionar los calendarios académicos bianuales de la institución de acuerdo a los formatos y plazos establecidos.
- Confeccionar el cronograma para la planificación académica de cada período académico, de acuerdo a los formatos y plazos establecidos y en coordinación con los directivos y ejecutivos de las áreas y unidades académicas implicadas.
- Articular la planificación académica de carreras, programas de posgrados y otras formas convencionales de docencia.
- Articular la planificación académica de carreras, programas de posgrados y otras formas novedosas de impartir docencia en horarios docentes especiales y la creación de aulas virtuales.

- Confeccionar los planes de autoevaluación multipropósito de la institución.
- Confeccionar las guías y procedimientos de autoevaluación de la institución.
- Asegurar altos estándares de calidad en los procesos de planificación estratégica, táctica y operativa, así como de aseguramiento de la calidad y de evaluación externa.
- Otras actividades afines, establecidas en el marco normativo y otras disposiciones reglamentarias, así como la misión y los objetivos institucionales.

Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades, de acuerdo al mapa de procesos de la UMET (Ver Figura 3.2), el Departamento de Planificación Institucional y Calidad se apoyará en los procesos que se muestran en la Tabla 4.12.

Tabla 4.12. Procesos del Departamento de Planificación Institucional y Calidad.

Tipo de Proceso	Procesos
Habilitante de asesoría	Planificación Institucional
	. Planificación y programación . Seguimiento y evaluación
	Aseguramiento de la Calidad
	. Gestión y administración de procesos . Gestión de cambio de cultura organizacional

Como parte de la planificación institucional, en el citado Reglamento General del Estatuto, se puede deducir que el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) es el instrumento rector de la planificación a nivel estratégico, además de una poderosa herramienta para formular políticas, estrategias, objetivos, así como articular las acciones de

diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos que deben ser implementados para alcanzar el crecimiento sostenible y sustentable de la institución (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

Por su importancia en la construcción del PEDI debe tener una proyección temporal quinquenal y es recomendable la participación de la mayor cantidad posible de miembros de la comunidad universitaria; sin embargo, es un instrumento de planificación estratégica flexible, por lo que puede ser actualizado cuando la dinámica de los procesos internos o externos lo justifiquen.

En la construcción periódica, participativa y flexible del PEDI, deben considerarse las siguientes etapas:

- Planificación: facultad de la dirección estratégica para formular, articular y coordinar políticas, estrategias, objetivos y acciones, a través del diseño, ejecución y evaluación de instrumentos de planificación encaminados a obtener resultados previstos; además de prevenir factores de riesgos que puedan influir en el alcance en tiempo y forma de dichos resultados.
- Regulación: facultad del Consejo Académico Superior de poner en vigor la normativa interna para regular el cumplimiento de los objetivos de la institución, así como ordenar, dirigir, orientar y/o modificar la conducta de los miembros de la comunidad universitaria.
- Rectoría: facultad del Rector para formular políticas que guían las acciones para alcanzar los objetivos y metas de la institución, así como para definir asuntos estratégicos, atendiendo a su relevancia académica, económica, social, política o ambiental.
- Gestión: facultad para gestionar los instrumentos de planificación aprobados en los diferentes niveles de la institución.

- Coordinación: facultad de inter-conectar acciones entre los diversos actores y niveles de la institución para lograr los resultados previstos, en el plazo de tiempo y con un uso racional de recursos materiales, financieros y humanos.
- Control: facultad del Consejo de Regentes de comprobar, fiscalizar, supervisar, y controlar, con el objetivo de salvaguardar el espíritu fundacional, el interés institucional y asegurar el cumplimiento del marco jurídico interno y externo.
- Control técnico: facultad de las demás áreas de control para asegurar el cumplimiento de normas técnicas, y estándares de calidad y eficiencia.
- Evaluación: facultad para definir sistemática y objetivamente, la pertinencia, eficacia, eficiencia, efectividad e impacto de actividades y/o procesos, en contraste con los objetivos previstos, a través de indicadores preestablecidos.

Como parte de la ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos aprobados, la Universidad debe mantener un proceso de autoevaluación constante, direccionado a determinar que si la institución, sus carreras y programas cumplen los estándares de calidad, nacionales e internacionales establecidos previamente, y de verificarse su cumplimiento, emitir la certificación correspondiente que avala la excelencia académica e institucional ante la sociedad.

En el resultado de la certificación o acreditación, los Planes de Aseguramiento de la Calidad y Mejoras, juegan un rol importante; por cuanto, el plan de aseguramiento de la calidad, se nutre del informe de evaluación externa y sobre lavase de las no conformidades detectadas y acciones correctivas propuestas, se deben incluir objetivos, metas, indicadores, medios de verificación y acciones mucho más precisas.

Una vez precisados los objetivos, metas, indicadores, medios de verificación y acciones, estas se incorporan al plan de

aseguramiento interno de la calidad, el cual se realiza a través de un conjunto de acciones periódicas y continuas que hacen parte de los procesos de autoevaluación. Autoevaluación periódica y continua que tiene como fin la mejora continua de la calidad de los procesos, las funciones sustantivas y las condiciones institucionales (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

Los procesos de evaluación externa y de autoevaluación, no deben ignorar el Plan Operativo Anual (POA), como instrumento que activa y evidencia a la planificación estratégica, acortando su horizonte temporal quinquenal en períodos anuales e incluir acciones de mejora específicas, así como indicadores institucionales y otras recomendaciones derivadas de la evaluación externa y de la autoevaluación periódica y continua. Esta capacidad, permite a la institución concentrar acciones, recursos y presupuestos en el período de un año, atendiendo a los objetivos estratégicos propuestas. (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2022).

Sin embargo, los instrumentos de planificación deben asegurar su alineamiento a los objetivos estratégicos de la institución, entre los que se mencionan:

- La docencia de grado y posgrado con alta calidad y pertinencia, en entornos de aprendizaje adecuados, para asegurar la calidad profesional e integralidad del egresado.
- Líneas, programas y proyectos investigación que aporten al desarrollo socioeconómico a escala nacional, territorial y local.
- Vinculación con la sociedad, a través de programas y proyectos con impacto positivo en el desarrollo socioeconómico a escala nacional, territorial y local.

- La gestión de las condiciones institucionales, medibles por la infraestructura, el bienestar universitario y el aseguramiento de la calidad.

Consecuente con estos objetivos, en el PEDI 2020 – 2025 se concibió un conjunto de objetivos estratégicos y tácticos (Ver Tabla 3.8), sin embargo en Espinoza (2021), se plantea que hacia el horizonte perspectivo de los años 2035 y 2040 planteado en las correspondientes Agendas, y los resultados del proceso de evaluación realizado a mediados del año 2019 (cuyos resultados fueron oficialmente conocidos en octubre 2020), según los estándares establecidos en el modelo de evaluación de las universidades y escuelas politécnicas emitidos por el CACES donde de los 20 estándares de acreditación evaluados, 17 recibieron la máxima calificación, mientras que las calificaciones de los tres restantes se puede observar en la Tabla 4.13.

Tabla 4.13. Estándares que no alcanzan la máxima calificación.

Estándares	Calificación
Estándar 9: Ejecución de los procesos de investigación,	Aproximación al cumplimiento
Estándar 13: Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad	
Estándar 10: Producción académica y científica	En cumplimiento parcial

Fuente: Elaboración propia a partir de Espinoza (2021).

En cuanto a los siete estándares proyectivos, en dos de ellos se logra la máxima calificación, mientras que la calificación de los tres restantes se puede observar en la Tabla 4.14.

Tabla 4.14. Evaluación de los estándares proyectivos.

Estándares	Nombre del estándar proyectivo	EVALUACIÓN
ESTÁNDARES PROYECTIVOS	A. Articulación y sinergias entre funciones sustantivas y entre disciplinas	Cumplimiento satisfactorio
	B. Uso social del conocimiento	Cumplimiento satisfactorio
	C. Innovación	Cumplimiento parcial
	D. Internacionalización	Cumplimiento insuficiente
	E. Bienestar universitario	Cumplimiento parcial
	F. Inclusión y equidad	Aproximación al cumplimiento
	G. Interculturalidad, diálogo de saberes y sostenibilidad ambiental	Aproximación al cumplimiento

Fuente: Espinoza (2021).

Los procesos de autoevaluación y evaluación realizados y las perspectivas 2035 y 2040, conllevaron a replantear el enfoque estratégico y la actualización de las metas y estrategias del PEDI 2020 – 2025, a través de un diagnóstico estratégico a partir del correspondiente análisis derivado de la matriz FODA, que trajo como resultante la definición de 20 estrategias articuladas a los elementos orientadores, los objetivos estratégicos y tácticos del PEDI 2020 – 2025 (Espinoza, 2021).

Estas directrices estratégicas, a su vez fueron articuladas con los objetivos, metas e indicadores del Plan de Mejora Institucional (PMI) confeccionado para el período 2020 – 2023, los correspondientes instrumentos de planificación operativa (POA) y el Plan de Aseguramiento de la Calidad (PAC) de la UMET (Ver Figura 3.10), los cuales constituyen instrumentos decisivos para la inclusión, la innovación y el cambio institucional y son el eje fundamental para el desarrollo de las IES y el fortalecimiento del Sistema de Educación Superior,

según los postulados de la LOES y la normativa del CACES, según se ha explicado en capítulos anteriores.

Es necesario reiterar que para el control y seguimiento los instrumentos de planificación estratégica, táctica y operativa, se utilizan informaciones estadísticas, datos, índices institucionales y similares, que aportan a herramientas como el enfoque de marco lógico (EML) y el Cuadro de Mando Integral (CMI), este último apoyado en la plataforma informática CMI/UMET y que garantizan un flujo de información relevante a los estándares definidos.

En la Figura 4.11, se muestra de forma gráfica la conjunción entre importantes bloques que conforman la gestión universitaria en la Universidad Metropolitana y su proyección estratégica hacia la comunidad universitaria y su entorno exterior.

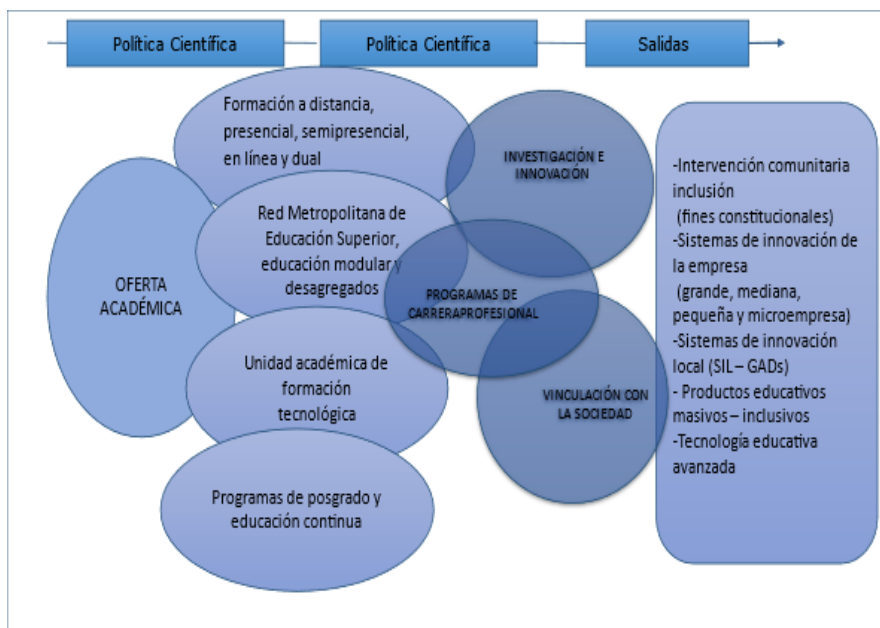


Figura 4.11. Modelo de gestión 2020 – 2025.

Fuente: Espinoza (2021).

Para garantizar el avance de la universidad hacia objetivos y metas más ambiciosos, la articulación entre los instrumentos de planificación estratégica, táctica y operativa, también deben interconectar con el modelo de gestión 2020 – 2025, compuesto por una oferta académica integrada, innovadora y pertinente, articulada a su vez con las funciones sustantivas; guiados por los principios fundacionales de la Universidad y por una actuación ética y apegada a la observancia del marco normativo vigente.

En esta perspectiva la planificación institucional en la educación superior y la evaluación de la calidad son dos aspectos fundamentales que garantizan el éxito y la eficacia de las instituciones educativas, por lo siguiente:

Mejora de la calidad educativa: La planificación institucional permite a las universidades definir sus metas y objetivos a largo plazo. Al establecer estos objetivos, las instituciones pueden centrar sus esfuerzos en mejorar la calidad educativa, lo que se traduce en una mejor experiencia de aprendizaje para los estudiantes.

Alineación con las necesidades del mercado laboral: Una planificación estratégica bien diseñada permite a las instituciones de la educación superior adaptarse a las demandas cambiantes del mercado laboral y esto implica identificar las habilidades y competencias necesarias para los futuros profesionales y diseñar programas de estudio que las integren. La evaluación de la calidad asegura que estos programas estén cumpliendo con su propósito de formar graduados competentes y preparados para el mundo laboral.

Optimización de recursos: La planificación institucional implica la asignación eficiente de recursos, como el personal docente, las instalaciones y el presupuesto. Al planificar cuidadosamente el uso de estos recursos, las instituciones

pueden maximizar su impacto y lograr sus objetivos educativos de manera más efectiva. La evaluación de la calidad proporciona retroalimentación sobre cómo estos recursos están contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Fomento de la innovación educativa: La planificación estratégica puede incluir iniciativas para fomentar la innovación en la enseñanza y el aprendizaje. Esto puede implicar la implementación de nuevas tecnologías, métodos pedagógicos innovadores o programas de estudio interdisciplinarios. La evaluación de la calidad ayuda a identificar qué enfoques son más efectivos y qué áreas necesitan mejoras, lo que facilita la iteración y el perfeccionamiento continuo de las prácticas educativas.

Cumplimiento de estándares y regulaciones: En muchos países, las instituciones educativas están sujetas a estándares y regulaciones establecidos por organismos gubernamentales o entidades de acreditación. La planificación institucional y la evaluación de la calidad son herramientas clave para garantizar el cumplimiento de estos estándares y mantener la acreditación, lo que a su vez asegura la validez y la calidad de los títulos otorgados por la institución.

La planificación institucional en la educación superior y la evaluación de la calidad son procesos interdependientes que contribuyen significativamente a la mejora continua de las instituciones educativas, asegurando que proporcionen una educación de alta calidad que satisfaga las necesidades de los estudiantes y la sociedad en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriana. (2016). *Agenda 2035. Preparación de políticas públicas de educación superior. Descripción resumida de los asuntos clave*. ASESEC. <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/01/AGENDA-2035-POL%C3%8DTICAS-P%C3%9ABLICAS-ASUNTOS-CLAVES-Versi%C3%B3n-Resumida.pdf>
- Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriana.. (2020). *Agenda 2040. Inventar el futuro un compromiso existencial*. ASESEC. <https://departamentos.ulead.edu.ec/observatorio-territorial/files/2021/04/Agenda-de-la-Educacion-Superior-2040-Grupo-%E2%80%98D-de-IES-de-la-ASESEC-comprimido.pdf>
- Barrientos, A., González, L., & Caldevilla, D. (2021). Nuevos escenarios educativos a partir del Covid-19 en la educación universitaria. *Revista Perspectivas de la Comunicación*, 14(2), 153. <https://doi.org/https://doi.org/10.4067/S0718-48672021000200149>
- Bellón, F. M. (2012). Atrévete a ser creativo: pasos para ser creativos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(2), 248-263. <https://doi.org/http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num2/art16.pdf>
- Cardozo, S. V. (2007). La comunicación en el marketing. *Visión Gerencial*, 2(2), 196-206. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545876009>
- Castro, D. N. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 14-33. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2736>

- Ceballos, D., Cantarero, D., & Pascual, M. (2004). (2004). *El tratado de Bolonia y la enseñanza superior: Una experiencia comparada de introducción de las Tics en ciencias económicas*. Edutec.
- Ceballos, D., Cantarero, D., & Pascual, M. (2004). *El tratado de Bolonia y la enseñanza superior: Una experiencia comparada de introducción de las Tics en ciencias económicas*. Edutec. <http://www.ub.edu/iafi/Membres/DCeballos/edutec2004.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Objetivos, metas e indicadores mundiales*. Comisión Económica para América Latina. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40155>
- Ecuador. Asamblea Nacional. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Asamblea Nacional Constituyente. Registro Oficial 449. https://www.oas.org/en/sla/dlc/mesicic/docs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Ecuador. Asamblea Nacional. (2018). *Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)*. Registro Oficial No. 297. <https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>
- Ecuador. Consejo de Educación Superior. (2021). *Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior 2022-2026*. CES. <https://www.ces.gob.ec/wp-content/uploads/2021/10/Plan-de-Desarrollo-del-Sistema-de-Educacio%CC%81n-Superior.pdf>
- Espinoza, C. X. (2021). *Universidad de inclusión, innovación y cambio*. Editorial Universo Sur.
- Gairín, J. (2004). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. La Muralla.
- García, M., Gracia, A., & Ortiz, T. (2021). Análisis desde la evaluación de impacto en la capacitación a directivos. *Avances*, 23(3), 248-268. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869395002>

- González, I., Aguilar, E., & Pezzano de Vengoechea, G. (2022). *Reflexiones sobre el bienestar universitario. Una mirada desde la educación a distancia y la jornada nocturna*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES). ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Kast, E. (1988). *Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias*. Editorial McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- López, F. (2023). Posibles futuros de la educación superior en América Latina y el Caribe: antecedentes, situación actual, escenarios y alternativas. *Revista educación superior y sociedad*, 35(1), 29-57. <https://doi.org/https://doi.org/10.54674/ess.v35i1.856>
- Martínez, A., Cegarra, J. G., & Rubio, J. A. (2012). Aprendizaje basado en competencias: una propuesta para la autoevaluación del docente Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 16(2), 235-338. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56724395018>
- Martínez, I. (2013). *La gestión educativa universitaria: un estudio sobre la figura de la dirección de departamento en la Universidad de Sevilla*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Sevilla.
- Montenegro, J. (2020). La calidad en la docencia universitaria. Una aproximación desde la percepción de los estudiantes. *Educación*, 29(56), 116-145. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/educacion.202001.006>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2000). *La Educación Superior en el siglo XXI. Visión y acción*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116345_spa
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO. <https://reliefweb.int/report/world/reimagining-our-futures-together-new-social-contract-education>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2022). *Conferencia Mundial de Educación Superior WHEC2022. Reinventando la Educación Superior para un Futuro Sostenible*. UNESCO. <https://en.unesco.org/sites/default/files/whec2022-concept-note-es.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. ONU. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/laasamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001:2015*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Ortiz, A., Pérez, M., & Velázquez, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque de procesos. *RILCO Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 1(3), 1-12. <https://www.eumed.net/rev/rilco/03/gestion-universitaria.html>
- Peñalosa, J. (2021). *Desarrollo de un modelo de gestión financiera y administrativa para la Asociación de Trabajadores y Empleados del Sector Eléctrico ATEC*. (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana.
- Prieto, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (Tesis de Grado). Universidad de Medellín.
- Purizaca, A. V., & Jolay, J. A. (2022). Retos de la Educación Superior en la educación virtual en tiempos de COVID-19. *Revista Polo del Conocimiento*, 7(6), 145-159. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i6>
- Rojas, A. L., & Soria, G. (2016). Reflexiones acerca de la profesionalización docente en función de la calidad de los procesos universitarios, en la Universidad Metropolitana del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 8(2), 196-201. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000200026

- Rojas, E. T. (2012). Institutional accreditation and the actors' perception. A qualitative study in private universities of Santiago. *Estudios Pedagógicos*, 38(2), 221-242. <https://doi.org/https://doi.org/10.4067/S0718-07052012000200014>
- Saiz, M. L., & Jácome, R.T, R. T. (2022). Revisión bibliográfica: La Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 5(43), 52-66. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5463>
- Salmi, J. (2009). *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Banco Mundial - Mayol Ediciones S.A.
- Sánchez-Toledo, A. M. (2021). Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores. *Revista Asociación Especialistas Medicina del Trabajo*, 30(2), 244-264. <https://scielo.isciii.es/pdf/medtra/v30n2/1132-6255-medtra-30-02-234.pdf>
- Santillana, J. R. (2013). *Auditoría Interna*. Editorial Pearson Educación.
- Socorro, A. R., & Espinoza, C. X. (2017). *Modelo y normativa de los procesos sustantivos. Vol. II*. Editorial Universo Sur.
- Tamayo, M., González, D., Mata, M., & Fonet, J. D. (2020). *La gestión de riesgos: Herramienta estratégica de gestión empresarial*. Editorial Universo Sur. Universo Sur.
- Toro, J. R. (2012). *Gestión interna de la calidad en las instituciones de Educación Superior*. RiL, editores Cinda.
- Tünnermann, C. (2008). *La educación superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial de 1998*. Sello Editorial Javeriano. lesalc-Unesco.
- Universidad Metropolitana del Ecuador. (2019). *Modelo Educativo y Pedagógico*. Normativa Universitaria : <https://umet.edu.ec/modelo-educativo-y-pedagogico-de-la-universidad-metropolitana/>
- Universidad Metropolitana del Ecuador. (2020). *Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PEDI) 2020 – 2025*. <https://umet.edu.ec/plan-estrategico-de-desarrollo-institucional/>

- Universidad Metropolitana del Ecuador. (2022). *Reglamento General al Estatuto Institucional. Resolución Nro. 005-UMET-CAS-SO-02-2023*. <https://umet.edu.ec/reglamento-general-al-estatuto/>
- Universidad Metropolitana del Ecuador. (2023). *Estatuto Institucional. Normativa Universitaria*. <https://umet.edu.ec/wp-content/uploads/2024/01/104.-RESOLUCION-N-104-UMET-CAS-SE-03-2023-ESTATUTO-INSTITUCIONAL-UMET-signed.pdf>
- Universidad Metropolitana del Ecuador.. (2021). *Plan de Aseguramiento de la Calidad. Resolución Nro. 003-UMET-CAS-SO-01-2021*. <https://umet.edu.ec/plan-de-aseguramiento-de-la-calidad/>
- Valencia, J. C. (2021). *Educación + TIC: ¿Un cambio de época?* Editorial Universo Sur.
- Valenzuela, L., & Barrios, C. (2022). Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, un debate que sigue pendiente. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 1220-1231. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.179>
- Vallaeys, F., & Álvarez, J. (2022.). El problema de la responsabilidad social de la Universidad . Teoría De La Educación. *Revista Interuniversitaria*, 34(2), 109-139. <https://doi.org/https://doi.org/10.14201/teri.28599>
- Véliz, B. V. (2017). *Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad*. (Tesis de Doctorado). Universidad Tecnológica de la Habana “José Antonio Echeverría”.
- Weston, J. F., & Brighan, E. F. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mc Graw-Hill.

EPÍLOGO

Las temáticas explicadas en el texto pueden contribuir al mejoramiento de las funciones de los ejecutivos y directivos relacionados con los procesos de gobierno, cogobierno, los procesos sustantivos y los procesos habilitantes de asesoría y apoyo que forman parte de la gestión por procesos de la UMET, según lo establecido en su Estatuto Institucional, misión, visión y objetivos estratégicos, coherentes con su modelo educativo y pedagógico, enfocados en las perspectivas de la inclusión, la innovación y el cambio institucional.

El texto ve la luz en momentos en que la institución se enfoca en nuevo pensamiento proyectivo, después de haber recibido altas calificaciones de desempeño institucional, de acuerdo a los estándares establecidos en el modelo de evaluación de las universidades y escuelas politécnicas, emitidos por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. El informe final socializado refiere que, de los 20 estándares de acreditación evaluados, 17 recibieron la máxima calificación por el comité evaluador externo, 2 fueron calificados con una aproximación al cumplimiento (Estándar 9: Ejecución de los procesos de investigación, y Estándar 13: Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad) y 1 en cumplimiento parcial (Estándar 10: Producción académica y científica).

En cuanto a los estándares proyectivos, constitutivos de la visión de futuro hacia estándares superiores de calidad, en el proceso de evaluación externa y acreditación mostraron buenos resultados atendiendo al nivel de desempeño mostrado; sin embargo, es preciso

avanzar en el mejoramiento de la calidad de los resultados en estándares como: articulación y sinergias entre funciones sustantivas y entre disciplinas, Uso social del conocimiento, Innovación, Internacionalización, Bienestar universitario, Inclusión y equidad, Interculturalidad, diálogo de saberes y sostenibilidad ambiental.

Lo anterior justifica ampliamente la vigencia del presente libro y su intención de servir de texto al Diplomado Gestión Universitaria, dirigido a desarrollar capacidades y habilidades para mejorar la gestión de las autoridades, profesionales integrantes de los órganos colegiados superiores y de procesos habilitantes, personal académico y no académico profesional que realiza funciones de dirección ejecutiva académica o administrativa en la Universidad Metropolitana.

Tanto el texto como el Diplomado Gestión Universitaria, saldan una deuda generada por el replanteo y la actualización de las metas y estrategias del PEDI 2020 – 2025, resultante del diagnóstico estratégico correspondiente, teniendo en cuenta los factores del nuevo contexto y el análisis derivado de la matriz FODA. El replanteo de los instrumentos de planificación estratégica, trajo como resultado la definición de 20 estrategias articuladas a los elementos orientadores, así como a los objetivos estratégicos y tácticos del PEDI 2020 – 2025; entre ellas, texto y Diplomado Gestión Universitaria, impactan directamente en la Estrategia E17: Capacitación a la función directiva y perfeccionamiento ejecutivo.

El texto presentado apunta a satisfacer la necesidad que la gestión universitaria responda de manera eficaz a la solución de los múltiples y complejos problemas de la sociedad y a la búsqueda del mejoramiento continuo de la calidad de sus procesos, donde la función directiva está obligada a alcanzar un alto nivel de eficiencia y eficacia de su gestión académica y administrativa.

Niveles de eficiencia y eficacia que se pueden alcanzar por la continuidad de las acciones de capacitación a directivos, sin dejar de considerar que el desempeño de los directivos

y la medición sistemática del índice de desempeño, hace parte de metas e indicadores que se evalúan para obtener la certificación. Este índice expresa distintos aspectos que constituyen atributos de preparación, conocimientos y habilidades en los puestos directivos.

Desde estas perspectivas, el libro es un aporte a la capacitación de los ejecutivos y directivos consecuente con los objetivos y metas que se declaran en la Agenda 2035 y los modelos de calidad de la Educación Superior a nivel global, regional y nacional, además de generar una visión holística de la Educación Superior y la gestión institucional.

El texto que se presenta, aporta conocimientos básicos que posibilitan el desarrollo de habilidades profesionales para el perfeccionamiento de la gestión universitaria más eficiente, efectiva e innovadora, de acuerdo con el modelo educativo y pedagógico institucional, los ejes transversales de desarrollo en docencia, investigación, vinculación con la sociedad, internacionalización, a partir de los modelos de gestión administrativa, orgánica y funcional.

A su vez, estimula el desarrollo de capacidades para buenas prácticas de dirección, planificación, evaluación y control, gestión de información, proactividad, institucionalidad jurídica, buen clima laboral, trabajo en equipo, innovación y toma de decisiones, lo cual permite actuar desde sus funciones en el desarrollo estratégico, el aseguramiento de la calidad y una oferta académica y de servicios a la sociedad cada vez más pertinente y competitiva, de acuerdo con la misión y visión de la UMET.

El horizonte futuro, trazado en los elementos y directrices de la misión y la visión de la Universidad Metropolitana del Ecuador y la actualización de los objetivos estratégicos y tácticos del PEDI 2020 – 2025; obligan a perfeccionar la gestión universitaria en base a los objetivos de la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible, articulados con los Planes Nacionales de Desarrollo, la Agenda 2035 para el desarrollo de la Educación Superior ecuatoriana.

Afincados en el modelo de gestión validado durante años de trabajo, ejecutivos y directivos se proponen nuevas hipótesis desde las perspectivas de la inclusión, la innovación y el cambio institucional, para responder a situaciones cambiantes e implantar un nuevo modelo de gestión caracterizado por la dejación al discurso, la teorización y la burocracia de la función directiva en la UMET, para consolidar los resultados que se muestran a la fecha y emprender una nueva etapa de desarrollo institucional y en una proyección estratégica de mayor alcance, entre ellas materializar la aspiración de alcanzar el status de Universidad de Rango Mundial.



Ing. Norma Graciela Soria León, PhD.

Doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad de Bicentenario de Aragua, Venezuela. Magister en Marketing por la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Máster en Dirección de Marketing por ENAE BUSINESS SCHOOL. Ingeniera en Gestión Empresarial por la Universidad Metropolitana del Ecuador. Técnico Superior en Gestión Empresarial por el Instituto Tecnológico Superior Espíritu Santo. Se desempeña como docente titular e investigadora en la Universidad Metropolitana del Ecuador. La Dra. Soria León ha ocupado cargos directivos como Directora Administrativa Financiera y se desempeña como Vicerrectora Administrativa, donde ha integrado eficazmente los procesos administrativos con el área académica. En su carrera docente, ha contribuido a la formación de profesionales en diversas materias relacionadas con la administración, economía, contabilidad y marketing. Ha recibido una extensa capacitación en metodologías de aprendizaje e investigación, acumulando un total de 600 horas de actualización profesional en estas áreas. Ha participado activamente en el proyecto de investigación “Observatorio Metropolitano de Inteligencia Competitiva, Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes”, dedicando 84 meses y 353 horas a este proyecto. Su labor ha sido presentada en eventos nacionales e internacionales, abordando temas como la pertinencia de los procesos sustantivos y la gestión de la Universidad Metropolitana, la orientación estratégica de la institución, y la optimización del enfoque mercadológico de los servicios educativos. Además, cuenta con publicaciones en revistas indexadas, lo que subraya su compromiso con la investigación y la difusión del conocimiento en su campo de especialización.

La obra aborda la función directiva en la Educación Superior destacando la gestión universitaria como base esencial para garantizar la calidad. Constituye una herramienta técnica, académica y reflexiva sobre los procesos que deben tenerse en cuenta para garantizar la calidad universitaria en función del desarrollo económico, ambiental y social planteados en la Agenda 2030. Se enfoca en la Universidad Metropolitana del Ecuador, que ha desarrollado un modelo de gestión basado en la planificación, organización, dirección y control, que ha facilitado la toma de decisiones y el logro de objetivos de manera eficiente. La obra vincula componentes teóricos de las ciencias administrativas, ciencias de la educación y políticas institucionales con la práctica diaria de la universidad, proponiendo estrategias y operaciones que buscan posicionarla como una universidad de rango mundial. El libro está conformado por cuatro capítulos; el primer capítulo ofrece una visión global del escenario universitario y sus particularidades. El segundo capítulo se enfoca en la gestión universitaria por procesos, destacando la importancia de la gestión estratégica, el mapa de procesos y el marco regulatorio. El tercer capítulo aborda la calidad educativa y su aseguramiento, analizando modelos de evaluación externa e interna. Finalmente, el cuarto capítulo describe la gestión de las condiciones institucionales, detallando los procesos internos de la universidad. De esta manera el texto es una herramienta clave para entender cómo la gestión estratégica, táctica y operativa puede transformar una universidad, subrayando la importancia de la mejora continua y el uso eficiente de los recursos en la educación superior.



ISBN: 978-9942-7189-6-9

