



UNIVERSIDAD DE INCLUSIÓN, INNOVACIÓN Y CAMBIO

CARLOS XAVIER ESPINOZA CORDERO

UMET
UNIVERSIDAD
METROPOLITANA



Con el auspicio de la Fundación Metropolitana



Proyecto: OBSERVATORIO METROPOLITANO DE INTELIGENCIA
COMPETITIVA, CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y SABERES
(OMIC).

UNIVERSIDAD

DE INCLUSIÓN, INNOVACIÓN Y CAMBIO

CARLOS XAVIER ESPINOZA CORDERO



Diseño de carátula: D.I. Yunisley Bruno Díaz

Edición: D.I. Yunisley Bruno Díaz

Corrección: MSc. Isabel Gutiérrez de la Cruz

Dirección editorial: Dr. C. Jorge Luis León González

Sobre la presente edición:

© Editorial Universo Sur, 2021

© Universidad Metropolitana de Ecuador, 2021

ISBN: 978-959-257-609-4

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



Editorial: "Universo Sur".

Universidad de Cienfuegos. Carretera a Rodas, Km 3 ½.

Cuatro Caminos. Cienfuegos. Cuba.

CP: 59430

PRÓLOGO

La experiencia de veinte años de existencia de la Universidad Metropolitana del Ecuador y su evolución como institución joven, particular autofinanciada, bien merecía ser documentada, sistematizada y socializada a la comunidad de profesionales que gestionan la educación superior.

Ese propósito se cumple en el texto de este libro, en él se fundamenta, desde el análisis y la síntesis, cada hecho relevante que en la práctica marcó el recorrido del ideario fundacional y su evolución hasta la validación de un modelo de gestión singular, que puede calificarse de exitoso según los últimos resultados de la evaluación externa y la acreditación institucional a veinte años de su ley de aprobación como institución de educación superior.

La narrativa de la sistematización de esta experiencia, bajo la dirección de su principal conductor, promotor; y, rector en la segunda década, Dr. Carlos Xavier Espinoza Cordero, hoy Canciller y Regente, se corresponde con el análisis de elementos técnicos de la gestión estratégica institucional articulada a un modelo educativo y pedagógico funcional y armónicamente comprometido con una universidad de inclusión, innovación y cambio. El libro constituye una salida del proyecto de investigación institucional “Observatorio Metropolitano de Inteligencia Competitiva, Ciencia, tecnología, Innovación y Saberes”, el mismo que ha sido el soporte de los resultados de investigación, documentación, ejecución de procesos, aplicación de técnicas e instrumentos implícitos en los textos de cada parte de la obra, de los cuales el autor y el colectivo de investigación han sido partícipes.

La obra consta de seis capítulos. El primero describe el espíritu fundacional a partir de la recopilación y documentación histórica de todos los elementos que fueron parte de las ideas básicas de construcción desde los pilares que fundamentaron el modelo educativo y pedagógico, los principios, valores, fines y objetivos institucionales. Esta parte destaca lo trascendental del marco conceptual aplicado por los promotores en su relación con el entorno y el constructo de lo que se idealizó como la universidad de inclusión, la universidad innovadora en su gestión y la universidad del cambio. Estas pudieran ser consignas o categorías en algún ideal o directiva externa de la fundación de una institución, pero lo singular del caso es la prevalencia de la idea fundacional con intensidad, con orientación explícita en cada declaración, en cada acción, desde el año 2000 hasta el año 2020. La perseverancia y la transformación en sus estatutos así lo demuestran.

El segundo capítulo muestra cómo se consiguió en cada etapa la institucionalidad de la inclusión, la innovación y el cambio desde los estatutos, el planeamiento estratégico y la evaluación. Lo cual, en el tercero, permite apreciar su sistematicidad desde el modelo educativo y pedagógico, el concepto de universidad que se gestiona y se transforma continuamente. En este capítulo se presenta el modelo que se proyecta y sus cimientos para plantear un modelo de gestión de las funciones sustantivas subsecuente, innovador en sí mismo.

El cuarto capítulo permite apreciar la evolución de la institución desde los resultados de la evaluación externa, lo cual cuenta con un análisis de causas y condiciones, limitaciones de los modelos y su práctica, contándose además con una reflexión objetiva de la lógica de la mejora continua y la demostración del valor de la autoevaluación y la evaluación externa. Por su parte el capítulo quinto presenta los resultados, la visión interna y externa de la evaluación y el núcleo central de la sistematización de la experiencia en el cómo resulta la visión de la universidad de inclusión, innovación y cambio.

Finalmente se incluye un capítulo seis que presenta la nueva visión de la evolución institucional que se presume para los próximos años a partir de un reenfoque estratégico y la adaptación a lo que será sin dudas una nueva etapa de consolidación y de cambio.

El epílogo, es una síntesis expresa de las lecciones aprendidas y las expectativas del desarrollo de una universidad que aspira a los más altos estándares de calidad y aportes a la sociedad. Esta parte, escrito por el Coordinador del proyecto, Dr. Alejandro Rafael Socorro Castro, otorga a este libro el sello profesional de un colectivo de investigación y una comunidad universitaria de la que con orgullo formamos parte.

Norma Graciela Soria León, Mgs.

Profesora e investigadora del equipo del proyecto OMIC

CAPÍTULO I.

LA INTENSIÓN FUNDACIONAL Y SU VIGENCIA

1.1. El espíritu fundacional y los fines institucionales vigentes

La Universidad Metropolitana del Ecuador comenzó a fraguarse en 1998. Con el amparo fundacional del “Junior College del Ecuador” se ofrecieron carreras cortas en el campo de la gestión de negocios, lo cual mereció la confianza de la Escuela Politécnica Nacional, institución con la cual firmó un convenio para llevar adelante la preparación de especialistas en Gestión de Proyectos, cuya formación y titulación estuvo avalada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Como complemento se dictaron dos programas de maestría en Gerencia Empresarial y en Gerencia Empresarial con mención en Proyectos.

La internacionalización como estrategia, aunque no declarada en los momentos de emprendimiento del Junior College, fue uno de los puntales del pensamiento proyectivo y visión del espíritu fundacional para ofrecer al Ecuador la educación de más alta calidad.

La internacionalización tuvo entre sus principales objetivos el fomento de la academia. Contar con un claustro académico del más alto nivel proveniente de distintas latitudes, culturas y experiencias fue uno de los pilares para el desarrollo de una institución naciente.

Sin llegar a formalizarse como un documento de articulación del planeamiento estratégico con un modelo educativo y pedagógico coherentes como estrategia institucional, desde los primeros años fundacionales surgieron los preceptos básicos de la formación en valores, de la orientación comunitaria y social, del liderazgo, de la necesidad de una cultura de ciencia y tecnología, de la innovación institucional y el desarrollo de las tecnologías educativas más avanzadas. Todo un ambiente de inclusión social aplicando la acción afirmativa.

Consta en el Registro Oficial del 2 de mayo del año 2000 de la función legislativa del Congreso Nacional del Ecuador, la Ley 2000 - 14: Ley de creación de la Universidad Metropolitana.

Con el antecedente de que el Consejo Nacional de Universidad y Escuelas Politécnicas¹ analizó el proyecto académico presentado por los promotores y emitió el informe favorable mediante resolución del 17 de agosto de 1999 y certificada por dicho organismo el 28 de septiembre del mismo año, *“en consideración a que cumple con los requisitos establecidos en la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas”*; expresándose el interés nacional por *“impulsar toda clase de actividades y mecanismos orientados a mejorar la calidad de la educación, dentro de una concepción profundamente humanística de la ciencia y la técnica y con un ejercicio profesional de alto contenido ético y moral”*.

La mencionada Ley de creación 2000 – 14 (Ecuador. Congreso Nacional, 2000), ordenó en su artículo 1 la creación de la Universidad Metropolitana como una entidad de derecho privado, con personería jurídica sin fines de lucro y con autonomía académica, administrativa y financiera. Y mediante su artículo 2 fijó su domicilio principal en la Ciudad de Guayaquil, con sedes en las ciudades de Machala y Quito.

El nacimiento del espíritu fundacional de la Universidad Metropolitana tiene sus bases en el pensar y actuar de personas emprendedoras que promovieron conceptos que después derivaron en su evolución, lo que es hoy un modelo educativo y pedagógico consolidado en sus primeros 20 años de vida institucional.

Durante la primera década de existencia como institución, la Universidad Metropolitana consolidó su espíritu fundacional, lo que se concreta explícitamente, después de sus estatutos previos, en su Estatuto del año 2009 (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2009),

¹ Consejo Nacional de Universidad y Escuelas Politécnicas (CONUEP) a cargo de los procesos de evaluación de la calidad de la educación superior desde el año 1989 los que pasaron en el 2002 a la labor realizada por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA). Con posterioridad al Mandato Constituyente Nro. 14 en el año 2008, hasta la constitución del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), que posteriormente a la reforma de la LOES en el año 2018, fue constituido como Consejo de Aseguramiento de la Calidad (CACES).

en el cual se expresa su naturaleza laica, pluralista y democrática, declarando entre sus principios y políticas:

1. Garantizar la libertad de pensamiento y expresión en el ejercicio de la cátedra y en las actividades de docencia, investigación y extensión.
2. Contribuir al desarrollo del país, al fortalecimiento de la identidad nacional en un contexto pluricultural, a la afirmación de la democracia, la paz, los derechos humanos, al logro de la justicia social, la defensa y protección ambiental y la integración latinoamericana.
3. Propiciar el diálogo entre las culturas nacionales y de éstas con la cultura universal, la difusión y el fortalecimiento de sus valores en la sociedad ecuatoriana, la formación profesional, científica y técnica, y la contribución a la formación de una sociedad más justa, equitativa y solidaria.
4. Ejecutar la formación universitaria en estrecha concordancia y vinculación con las necesidades nacionales de recursos humanos, en consecuencia, sus procesos de formación responden a un criterio de planificación y aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles.
5. Permanecer al margen de las actividades políticas de partido, religiones o de grupo; por lo mismo sus órganos de gobierno, autoridades, docentes, estudiantes, funcionarios y trabajadores, no pueden tomar su nombre en tales actividades.
6. Fortalecer y proyectar la imagen de la institución al nivel nacional e internacional, a través del intercambio científico, tecnológico y cultural.

Definiendo como los fines y objetivos los siguientes:

1. Contribuir al desarrollo nacional presentando planteamientos concretos para dar soluciones a los problemas del país.
2. Fomentar la investigación científica, humanística, técnica y formar profesionales con principios éticos; capaces de dirigir y gobernar exitosamente el sistema productivo ecuatoriano.
3. Vincular la actividad universitaria con la realidad nacional y mundial, de acuerdo con los avances científicos y tecnológicos e intercambiar conocimientos e información, mediante acciones

conjuntas con otras universidades y organismos nacionales e internacionales.

4. Por intermedio de la comisión de vinculación con la colectividad, las cámaras de la producción y los organismos de carácter social, la presencia de la Universidad Metropolitana, especialmente en los sectores más necesitados del país desarrollando proyectos científicos, culturales, productivos, de asistencia técnica, seminarios, servicios, servicios profesionales, asistencia social y consultoría especializada en la comunidad.
5. Garantizar que sus alumnos acrediten los suficientes conocimientos de idiomas extranjeros, gestión empresarial, expresión oral y escrita, manejo de herramientas informáticas y realidad socioeconómica, cultural y ecológica del país.
6. Estudiar e investigar los problemas que afronta la nación ecuatoriana, a fin de superar los obstáculos que impiden su desarrollo y propender a la creación de una sociedad en la cual imperen el derecho, la paz, la tolerancia, la dignidad y la igualdad.
7. Educar en forma integral a sus estudiantes, formándolos y orientándolos tanto para el ejercicio profesional como para cultivar la verdad, la empresa, y la responsabilidad en todos los actos de su vida.

En el intermedio de la segunda década desde la ley de creación, en el año 2014, coincidiendo con un grupo de transformaciones del Sistema de Educación Superior, en el marco de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), se elaboró el nuevo estatuto de la UMET, coincidiendo con la formalización del Modelo Educativo y Pedagógico, el cual significó cambios sustantivos, sustentados en los pilares del espíritu fundacional, al cual se le imprimieron los resultados de las evaluaciones de los organismos rectores y la propia evolución del sistema en el país. De esta manera se hace explícito que la UMET se regirá por *“los principios del Sistema de Educación Superior: autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global, orientados hacia la consecución del Buen Vivir, en el marco del respeto a la diversidad y convivencia armónica con la naturaleza”*. (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2014a).

Los fines declarados en el estatuto de 2014, fueron los siguientes:

- a. Desarrollo del pensamiento universal.- Aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas.
- b. Espíritu reflexivo.- Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico.
- c. Cultura nacional- Contribuir al conocimiento, preservación y enriquecimiento de los saberes ancestrales y de la cultura nacional propiciando el diálogo entre culturas nacionales y de éstas con la cultura universal.
- d. Valores.- Propiciar la difusión y el fortalecimiento de los valores de la sociedad ecuatoriana.
- e. Profesionales con responsabilidad social.- Formar profesionales con responsabilidad social, conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social.
- f. Articular sus actividades con el Plan Nacional de Desarrollo.- Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución de la República y articular sus actividades al Plan Nacional para el Buen Vivir.
- g. Coadyuvar al desarrollo sustentable nacional.- Fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico que coadyuven al mejoramiento y protección del ambiente y promuevan el desarrollo sustentable nacional.
- h. Espacios para el fortalecimiento del Estado constitucional de derechos y justicia. Constituir espacios para el fortalecimiento del Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico.
- i. Vinculación con la sociedad.- Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o vinculación.

- j. Orientar en la solución de los problemas nacionales.- Opinar y orientar con rigor científico, técnico y sentido humanístico sobre los grandes problemas nacionales en las áreas de su competencia.
- k. Sociedad justa y solidaria.- Brindar una formación profesional, técnica y científica a sus estudiantes y profesores e investigadores para lograr una sociedad más justa, equitativa y solidaria.
- l. Énfasis en los grupos de atención prioritaria.- Proporcionar una educación superior de carácter humanista, intercultural, científica e incluyente, con énfasis en la formación profesional de los grupos de atención prioritaria.
- m. Promover el fortalecimiento de la Red Metropolitana de Educación Superior para la formación de grado y/o posgrado, la investigación, la vinculación con la sociedad, la ejecución de carreras y programas, la investigación, la educación continua, la innovación tecnológica y el diseño e implementación de programas de desarrollo.

Al culminar la segunda década de existencia, la Universidad Metropolitana define su naturaleza en el mismo sentido del espíritu fundacional, como una institución de educación superior particular autofinanciada que está facultada, en uso de la autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica que le confieren la Constitución de la República y la Ley, para organizar su funcionamiento y administración de la forma que mejor se sirva para cumplir su visión y misión institucional y la calidad de la educación de conformidad con la Ley. Lo anterior se señala explícitamente en el Estatuto de finales del año 2018 y sus correcciones del año 2019 (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2018).

Las Reformas en la LOES del año 2018 y el proceso de evaluación interna, así como el seguimiento a los planes estratégicos y planes de mejoras, motivaron la actualización en el año 2018 del Estatuto y posteriormente el Modelo Educativo y Pedagógico como documento rector en el año 2019. Este Estatuto reconoce los fines institucionales articulados al Modelo Educativo y Pedagógico, señalando los siguientes:

- a. Desarrollo del pensamiento universal.- Aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas. Se garantiza el principio de autodeterminación que consiste

en la generación por parte de la Universidad de condiciones de independencia para la enseñanza, generación y divulgación de conocimientos en el marco del diálogo de saberes, la universalidad del pensamiento, y los avances científico-tecnológicos locales y globales.

- b. Espíritu reflexivo.- Fortalecer en los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico.
- c. Cultura nacional.- Contribuir al conocimiento, preservación y enriquecimiento de los saberes ancestrales y de la cultura nacional propiciando el diálogo entre culturas nacionales y de éstas con la cultura universal.
- d. Valores.- Propiciar la difusión y el fortalecimiento de los valores de la sociedad ecuatoriana.
- e. Profesionales con responsabilidad social.- Formar profesionales con responsabilidad social, conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social.
- f. Articular sus actividades con el Plan Nacional de Desarrollo. - Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución de la República y articular sus actividades al Plan Nacional para el Buen Vivir.
- g. Coadyuvar al desarrollo sustentable nacional. - Fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico que coadyuven al mejoramiento y protección del ambiente y promuevan el desarrollo sustentable nacional.
- h. Espacios para el fortalecimiento del Estado constitucional de derechos y justicia.- Constituir espacios para el fortalecimiento del Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico.
- i. Vinculación con la sociedad. - Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o vinculación.

- j. Orientar en la solución de los problemas nacionales. - Opinar y orientar con rigor científico, técnico y sentido humanístico sobre los grandes problemas nacionales en las áreas de su competencia.
- k. Sociedad justa y solidaria. - Brindar una formación profesional, técnica y científica a sus estudiantes y profesores e investigadores para lograr una sociedad más justa, equitativa y solidaria.
- l. Énfasis en los grupos de atención prioritaria.- Proporcionar una educación superior de carácter humanista, intercultural, científica e incluyente, con énfasis en la formación profesional de los grupos de atención prioritaria.
- m. Consolidar integralmente la noción de universidad inclusiva. La Universidad Metropolitana se orienta a constituirse integral y transversalmente como una universidad inclusiva en todo lo que el concepto significa para la gestión de todos los procesos de gestión académica y administrativa;
- n. Promover el fortalecimiento de la Red Metropolitana de Educación Superior para la formación de grado y/o posgrado, la investigación, la vinculación con la sociedad, la ejecución de carreras y programas, la investigación, la educación continua, la innovación tecnológica y el diseño e implementación de programas de desarrollo.
- o. La independencia para que los profesores e investigadores ejerzan sus tareas con plena libertad de cátedra e investigación, las que les son garantizadas por la Universidad. A tal efecto se estará a las definiciones de libertad de cátedra y de investigación de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El espíritu fundacional ha sido salvaguardado en las distintas etapas por los promotores o patrocinadores, a partir del funcionamiento de sus órganos de Patronato y más recientemente, desde la aprobación del Estatuto del año 2018, el Consejo de Regentes.

1.2. Universidad de inclusión

El concepto de educación inclusiva no es uniforme en todo el mundo. Existen distintas interpretaciones del mismo en las cuales se consideran unos u otros elementos. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2008), en la Conferencia Internacional de Educación, refiere que *“la educación inclusiva es un concepto en evolución que puede resultar útil para*

*orientar las políticas y estrategias que se ocupan de las causas y consecuencias de la discriminación, la desigualdad y la exclusión en el marco holístico de los objetivos de la EPT*². Según el documento de referencia: “La eliminación de los obstáculos a la participación de todos los educandos en el aprendizaje constituye el núcleo del concepto de una educación inclusiva verdaderamente arraigada en los derechos y exigirá que se revisen y reformulen todos los aspectos del sistema educativo. La educación inclusiva puede interpretarse como un proceso continuo en un sistema educativo en permanente evolución que prioriza los que actualmente no pueden acceder a la educación y en los que están escolarizados, pero no aprenden”. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2008)

Escudero y Martínez (2011), expresaron la tendencia de que las reformas educativas se declaran como inclusivas, cuando en realidad la mayoría de ellas no se han implementado, o no han tenido la capacidad para evitar o frenar la exclusión. Según los autores se apela con frecuencia a la democracia, la justicia y la equidad, pero sin combatir como es debido las dinámicas y estructuras cuyos resultados vulneran valores y principios básicos.

Frecuentemente el concepto se reduce a la educación que atiende a las necesidades de los discapacitados y la educación especial, sin embargo, las fuentes de la exclusión educativa son diversas y complejas, entre ellas cabe citar la exclusión social de origen racial, étnico, de género, edad, de la clase social, de la religión, las aptitudes, el acceso, el acceso tecnológico, entre otras.

Blanco (2014), señala entre los caminos a recorrer para la inclusión educativa en América Latina, la atención a las desigualdades en el acceso a la educación; las desigualdades en la permanencia y culminación de estudios; las desigualdades en el aprendizaje; las barreras externas a los sistemas educativos, entre ellas el nivel socioeconómico y educativo de la familia, el trabajo infantil y las condiciones inadecuadas de vida, salud y nutrición; las desigualdades estructurales y procesos discriminatorios; las barreras internas, entre ellas los procesos de privatización creciente y debilitamiento de la escuela pública, la segmentación de los sistemas educativos; los procesos discriminatorios: sistemas educativos homogeneizadores

² EPT: Educación para Todos.

y asimétricos; la rigidez y la falta de pertinencia del currículo y de los procesos de enseñanza; sistemas de evaluación de la calidad de la educación; falta de formación del profesorado y distribución inequitativa de los docentes más cualificados.

Algunos problemas de exclusión educativa se agudizan en el sistema de la educación superior. La universidad inclusiva puede ser definida como aquella que atiende y resuelve desde la gestión de los procesos gobernantes, sustantivos y de apoyo, mediante el cogobierno y la flexibilidad y la dinámica administrativa, a la diversidad y los posibles factores de exclusión presentes o potencialmente presentes. Estos factores por atender son muy diversos. Morales (2015), señala entre las medidas para atender esos factores: la educación intercultural, la educación con enfoque de género, la diversificación de la oferta educativa, la adaptación del currículo, la elaboración de textos o imágenes que no contengan estereotipos de ninguna clase y en general, respetar y aceptar la diversidad.

Por otra parte, Leiva y Jiménez (2012), reconocen entre los factores de atención a la necesidad de las precisiones terminológicas de la exclusión y la inclusión, el origen y sentido de la educación inclusiva, la política y ética de los procesos de planificación, desarrollo y evaluación de las prácticas inclusivas, los modelos de formación de docentes para la escuela inclusiva, el docente como intelectual reflexivo. Además, los preceptos de ciudadanía y democracia, la educación intercultural, la diversidad funcional, el género y la diversidad afectivo-sexual, las TIC y las redes sociales, la alfabetización digital, el acceso a la cultura y al ocio de los colectivos más vulnerables, los estilos de aprendizaje, las estrategias organizativas y curriculares para la inclusión, el seno familiar, los modelos de participación y colaboración y el marco legal en materia de atención a la diversidad.

En el Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) hace referencia al artículo 26 de la Constitución de la República, que “establece que la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo”.

Así mismo la Ley Orgánica de Educación Superior, refiere el artículo constitucional No. 27, según el cual se establece que “*la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia: será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez: impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz: estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar*” (Ecuador. Presidencia de la República, 2010). De la misma manera los artículos Los artículos 47, 48 y 49 del capítulo Tercero, de los derechos de las personas y grupos de atención prioritaria, son específicos para per-sonas con discapacidad e incluyentes de la educación (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Uno de los problemas para las universidades, lo cual ha sido considerado en el planeamiento estratégico y en la acción cotidiana en el caso particular de la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), en su actual contexto político y socioeconómico, lo constituye la operacionalización de los principios para constituirse efectivamente en una universidad inclusiva.

La hipótesis sostenida por la la Universidad Metropolitana del Ecuador está en la institucionalidad y en la operacionalización de acciones inclusivas desde la gestión de los procesos universitarios ha sido sostenida por Espinoza y Socorro (2018), en documentos inéditos presentados como referencia con datos de resultados en distintos períodos en distintos escenarios de eventos locales e internacionales.

Las bases del Estatuto Institucional de la Universidad Metropolitana, aprobado en el mes de diciembre de 2014, fueron: *el reconocimiento de la educación superior como un servicio público*, según se expresa en los artículos 26, 28 y 345 de la Constitución de la República y en el artículo 3 de la LOES; el reconocimiento al principio de la participación ciudadana a partir de la finalidad de la LOES de contribuir a la transformación de la sociedad, a su estructura social, productiva y ambiental, formando profesionales y académicos con capacidades y conocimientos que respondan a las necesidades del desarrollo nacional y a la construcción de ciudadanía; *la articulación al Sistema Nacional de Educación* atendiendo a que, en el Título VII, del Régimen

del Buen Vivir, Sección Primera, Educación, artículo No. 344, primer inciso, de la Constitución de la República del Ecuador, se establece que el sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el Sistema de Educación Superior; *el derecho al buen vivir* considerando que, el artículo No.9 de la LOES, expresa que la educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad, del respecto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza.

Además el Estatuto Institucional de 2014 consideró entre sus pilares fundamentales la inclusión social, de acuerdo a lo previsto en el numeral 2 del artículo 11 de la Constitución de la República, nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación.

También bajo el precepto de que, de acuerdo con lo previsto en el numeral 7 del artículo 47 de la Carta Fundamental el Estado reconoce a las personas con discapacidad el derecho a una educación que desarrolle sus potencialidades y habilidades para su integración y participación en igualdad de condiciones. Se garantizará su educación dentro de la educación regular. Los planteles regulares incorporarán trato diferenciado y los de atención especial a la educación especializada. Los establecimientos educativos cumplirán normas de accesibilidad para personas con discapacidad e implementarán un sistema de becas que responda a las condiciones económicas de este grupo.

Por otra parte, el estatuto de 2019 consolida la “vocación inclusiva” de la intención fundacional de la Universidad. Lo cual puede leerse en sus fines institucionales, además de apreciarse en toda la normativa subsecuente de las funciones sustantivas, procesos de dirección y habilitantes.

Vocación redefinida en el año 2019 en una reflexión del Taller de Universidad Inclusiva realizado en la ciudad de Guayaquil, en la cual, según el planteamiento de Espinoza y Socorro (2018), las Instituciones de Educación Superior del Ecuador deberían definir entre los estándares de la “Universidad de inclusión”, dos componentes:

A. Igualdad de todos los actores

“La IES aplica políticas y normativas efectivas que garantizan la igualdad de todos los actores de la institución a través del respeto, la protección, la garantía y la promoción de la igualdad de oportunidades bajo los principios de igualdad, equidad y protección, participación y no discriminación, interculturalidad, desarrollo integral e incluyente, progresividad y no regresión, y opción preferencial para todos los actores. En lo referente a la población estudiantil; los profesores, investigadores y personal de apoyo académico; y, el personal administrativo y trabajadores, el ejercicio efectivo de dichos principios, asegura el pleno ejercicio de sus derechos”.

Cuyos elementos fundamentales pueden definirse como:

1. La IES cuenta con políticas y normativas que garantizan la igualdad de oportunidades para todos los actores (en el ámbito correspondiente), en el marco de la normativa vigente del sistema y en concordancia con estudios del entorno interno (misión, visión, valores y principios institucionales) y del entorno externo (pertinencia, diversidad y proyección).
2. La IES proyecta la acción afirmativa a partir de la institucionalidad y de la operacionalización de acciones inclusivas desde la gestión de todos los procesos universitarios.
3. La IES dispone de una unidad encargada que promueve y articula la consecución del derecho a la educación superior, principios, derechos y obligaciones establecidos.
4. Los mecanismos de acción afirmativa se aplican a través de procedimientos transparentes en todas las unidades académicas de la institución.
5. La institución cuenta con políticas, normativas y procedimientos claros para la movilidad entre instituciones.

6. La IES implementa acciones (becas, nivelación, acción afirmativa, etc.) que aseguran la igualdad de oportunidades en el acceso independientemente de su condición socioeconómica, de género, credo, orientación sexual, etnia, preferencia política o discapacidad.
7. La IES acoge los proyectos del sistema de Educación Superior y en particular el proyecto “política de cuotas”.
8. La IES implementa acciones que aseguran la eficiencia académica de sus estudiantes independientemente de su condición socioeconómica, de género, credo, orientación sexual, etnia, preferencia política, condición socioeconómica o discapacidad. Con especial referencia a los pensum de estudios, sistema de evaluación y régimen académico en general.
9. Las acciones a las que se hace referencia deben considerar la diversidad de los grupos sociales, para ser implementadas con el fin de lograr igualdad de oportunidades para todos.
10. La IES implementa tecnologías educativas para atender las distintas discapacidades con un régimen y soportes diferenciados según su tipología
11. Las políticas y mecanismos de acción afirmativa son ampliamente conocidos por toda la comunidad universitaria

Con el necesario diseño y consideración de insumos cuantitativos, entre los que se encuentran:

- Tasa de retención desagregada.
- Tasa de graduación de grado y posgrado desagregada.
- Distribución del ingreso (admisiones) por grupos.

B. Proyección social inclusiva

“La IES proyecta hacia la sociedad, políticas, normativas y acciones efectivas en sus procesos sustantivos de investigación, innovación, vinculación con la sociedad y extensión universitaria sobre la base del respeto, la protección, la garantía y la promoción de la igualdad de oportunidades a la ciudadanía; dirigidos a fomentar la inclusión social en el entorno de su actuación”.

Cuyos elementos fundamentales pueden definirse como:

1. La IES proyecta la acción afirmativa a partir de la institucionalidad y de la operacionalización de acciones inclusivas desde la gestión de los procesos sustantivos universitarios de formación de profesionales, investigación, innovación y extensión comunitaria.
2. La política científica de la IES y su estructura de programas y proyectos respetan, protegen y promueven la igualdad de oportunidades a la ciudadanía, atiende y dirige tareas y resultados orientados a la solución de problemas sociales que vulneran la inclusión social.
3. La IES cuenta con proyectos de investigación y vinculación con la sociedad cuyos objetivos específicos estén relacionados con propuestas para atender efectivamente la inclusión social en todas sus aristas y componentes esenciales del concepto.
4. Los proyectos de vinculación con la sociedad se desarrollan en escenarios prioritarios de acuerdo con la planificación nacional del desarrollo con objetivos y resultados que abordan transformaciones sociales inclusivas.
5. Los resultados de proyectos de investigación y vinculación con la sociedad tienen impacto en la igualdad de oportunidades a la ciudadanía y la mejora continua del buen vivir.

El modelo de evaluación externa del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior de Ecuador (2019), incluyó nociones de universidad de inclusión de forma transversal en los estándares para acreditación y en particular el estándar No. 20 "Igualdad de oportunidades", así como bajo la definición de "estándares proyectivos", varios elementos novedosos para el Sistema de Educación Superior, entre ellos elementos de los estándares E) Bienestar universitario; F) Inclusión y equidad y G) Interculturalidad, diálogo de saberes y sostenibilidad ambiental.

No obstante, si bien fueron incluidas importantes nociones de la universidad de inclusión en los estándares del modelo y su transversalidad, el estándar de acreditación No. 20 Igualdad de oportunidades expresa: "*La institución aplica normativa y procedimientos para garantizar la igualdad de oportunidades de la comunidad universitaria, sin ninguna clase de discriminación, en el marco de la normativa del sistema de educación superior*".

Cuyos elementos fundamentales se refieren a la aplicación de normativas y procedimientos para garantizar igualdad de oportunidades de acceso de estudiantes y trabajadores, desagregar la información, toma medidas para garantizar la paridad y alternancia de género en la elección de autoridades académicas y administrativas, para la asignación de becas y ayudas económicas, y la participación equitativa de grupos históricamente excluidos.

Por su parte el estándar proyectivo base, en cuanto a la definición de inclusión y equidad, queda solamente direccionado en el sentido del ambiente de aprendizaje, según se puede apreciar en el estándar definido: *“La Institución aplica políticas y estrategias para la identificación de estudiantes con necesidades especiales de aprendizaje con especial atención en atención en grupos históricamente excluidos y desarrolla sus procesos académicos incluidos asesoría psicosocial y tutoría académica, que logran resultados en el mejoramiento de las condiciones del aprendizaje”*.

Para la Universidad Metropolitana, la **“vocación inclusiva”** de la intención fundacional, supone los siguientes elementos de la gestión universitaria:

a. La gestión de la formación de grado.

La gestión de la formación académica de grado como proceso incluye la formación de profesionales del tercer nivel de educación superior de tercer nivel técnico, tecnológico y de grado y de cuarto nivel de posgrado. Se estructura a partir de la gestión de los decanatos, direcciones de escuela y campus y se apoya en otras estructuras organizadas en centros específicos.

b. El acceso a la Universidad Metropolitana

El acceso a la Universidad Metropolitana se rige por los principios declarados en sus documentos rectores y su sistema de admisiones, considera 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.

Entre las acciones que permiten operacionalizar las facilidades del acceso se encuentran:

- La UMET, como universidad autofinanciada, es una de las universidades que sostiene invariables en el tiempo aranceles al alcance de una mayor diversidad de familias comparativamente atractivo respecto a otras universidades del sistema.
- Ofrece programas de becas y ayudas financieras en un porcentaje promedio anual de su estudiantado, según su desempeño académico y condición socioeconómica que supera las proporciones solicitadas para el S.E.S.
- La Universidad Metropolitana es una de las cuatro universidades ecuatorianas autofinanciadas que acogió inicialmente el proyecto de “Política de Cuotas”, del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión de la SENESCYT. Y lo sostiene.
- La Universidad favorece la movilidad estudiantil que convoca el nuevo Reglamento de Régimen Académico del Ecuador, analiza la continuidad de los 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, con exigencias y preparación equivalentes a los exámenes nacionales de admisión de las universidades públicas.
- La Universidad Metropolitana sostiene abiertas todo el año las inscripciones, ofrece facilidades e información continua sobre las oportunidades de estudios universitarios a la comunidad.
- La infraestructura física fue transformada permitiendo el acceso a estudiantes con discapacidades, lo mismo que los sistemas didácticos sustentados en sistemas informáticos.
- Así mismo, la atención al acceso a la titulación se favoreció por la adopción de los cambios del Reglamento de Régimen Académico para las integraciones curriculares y las titulaciones de grado, lo cual es uno de los problemas más frecuentes al egreso de las carreras universitarias. Esta acción permitió rescatar una alta proporción de egresados con procesos de titulación pendientes, lo cual incrementó sustantivamente la eficiencia terminal en las carreras entre los años 2014 y 2019.

c. La oferta académica

La oferta académica responde a las demandas sociales y las necesidades de la planificación nacional del desarrollo del de acuerdo con la pertinencia de los dominios académicos. La transformación de los procesos que tiene lugar desde el nuevo régimen académico tanto en 2015 como en 2018, favorecieron el impacto y solución a debilidades de las salidas académicas universitarias en todas sus sedes, entre las cuales se denotan 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.

d. Currículo y seguimiento a graduados

El rediseño curricular considera las salidas del sistema de seguimiento a graduados. Los graduados se encuentran vinculados a los diferentes sectores productivos en empresas públicas, privadas o como emprendedores de negocios generando empleos en un alto porcentaje, cumpliendo así los requerimientos de pertinencia de la creación de cada carrera.

Es un hecho, resultante del seguimiento a graduados que las diferentes escuelas han aportado profesionales competentes para el desarrollo de la profesión en la cual se han formado, razón por la cual se da el alto porcentaje de vinculación con entidades del propio sector de la profesión.

Entre las estrategias, es prioritario realizar 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. Los rediseños que se trabajan deben recoger los requerimientos de mejora en: prácticas preprofesionales, temática ambiental, tecnologías de la información y proyectos sociales.

El impacto del trabajo en las carreras y la mejora continua de las mallas curriculares y los Programas de Estudio de las Asignaturas, se puede apreciar en el sostenimiento de la población estudiantil.

e .Virtualización.

La virtualización a partir de la mejora del portal web ofrece el acceso informativo a la gestión universitaria, hace transparentes a la comunidad la información de la gestión económica y administrativa, brinda acceso a todos los servicios, al seguimiento a graduados, evaluación de los docentes, sistemas de encuestas de bienestar, publica sus documentos rectores y ofrece el acceso democratizado a los recursos de aprendizaje e investigación, bases de datos, biblioteca virtual y repositorios en línea.

El acceso a la universidad a partir de la virtualización cuenta con el desarrollo de plataformas virtuales para la formación del profesional en las carreras (campus – virtual UMET), el posgrado, la educación continua y la profesionalización. Las plataformas se sustentan en el Centro de Educación Semipresencial a Distancia y en Línea (CESDEL).

f. La vinculación con la sociedad, la investigación y la educación continua

El enfoque de la organización y planificación de la vinculación y la investigación se dirige a la gestión del ciclo de proyectos a través del Marco Lógico. Bajo un principio fundamental: la nominalización de los impactos de la universidad en su entorno responderá a los Indicadores Objetivamente Verificables (IOV) del plan, los programas, los proyectos y sus componentes (proyectos específicos de los estudiantes en sus ejercicios de carrera). Ahora, desde la actualización del nuevo Reglamento de Régimen Académico del año 2019, orientado a la articulación de las funciones sustantivas, la realización de las prácticas preprofesionales y el trabajo comunitario. La Universidad, a través de los instructivos del Comité Científico, estableció las bases para lo que fuera implementado como los manuales de procedimientos y las guías metodológicas.

El otro elemento de enfoque de la organización de la vinculación y la investigación fue la integración en proyectos generales de I+D+i, según este enfoque, la universidad a través de sus escenarios elaboró proyectos integradores de todos los escenarios de actuación buscando satisfacer las demandas de los documentos rectores del desarrollo de la sociedad. El enfoque de I+D+i supone integrar los resultados de investigación en las áreas fundamentales de los dominios académicos universitarios con la capitalización del conocimiento desarrollado, las

nuevas y buenas prácticas, las tecnologías y todo resultado innovador, aplicado en los sectores de la producción de bienes y servicios y la comunidad, con lo que se cierra el ciclo investigación – desarrollo – innovación.

Otro elemento de estrategia fue la sincronización de las líneas de investigación de los currículos de las carreras con las líneas de investigación universitarias y los objetivos de la planificación nacional del desarrollo. En el plan, el fortalecimiento de los dominios académicos se concibió bajo el principio de “compartir los escenarios”, lo cual significa que, a partir de un convenio con una organización, empresa, comunidad, gobierno local, u otro organismo, las distintas carreras concurren multi y transdisciplinariamente a la búsqueda de soluciones a sus problemas, a la investigación y la innovación.

La filosofía de desarrollar “sistemas de innovación”, que den la posibilidad de realizar acciones continuas en esas organizaciones, empresas, comunidades, busca la contribución real desde las carreras y programas a la búsqueda de soluciones, la innovación tecnológica, de procesos y la innovación social.

La “gestión universitaria del conocimiento y la innovación” es un paradigma por lograr en el desarrollo del proceso docente educativo en las distintas carreras y programas que se logren articular. Lo cual se fundamenta y es parte del currículo y lo que pueda ocurrir, bajo premeditación del proceso, como “currículo oculto o invisible”.

g. La profesionalización del docente para una educación inclusiva en la UMET. PCD.

La Universidad Metropolitana trabaja el Programa de Carrera Docente (PCD) como parte de las políticas institucionales para el desarrollo y continuidad de su claustro. El Centro de Formación en Docencia Universitaria (CEFUD) ha sido un antecedente de gran relevancia que ha permitido la mejora continua del criterio academia en la institución.

El reto del PCD es lograr la continuidad de la formación, desde el diagnóstico hasta un plan personalizado, que dé continuidad al profesor universitario para alcanzar las metas intermedias de formación docente hasta la obtención del grado científico.

Según se refiere, el Programa de Carrera Docente es una respuesta a las necesidades del sistema de educación superior del Ecuador en lo referente a la profesionalización del claustro y su empoderamiento sobre la inclusión educativa y además a la renovación del profesorado a partir de los estudiantes egresados de las instituciones ecuatorianas (Sánchez, 2013).

Atendiendo a los preceptos generales definidos por Espinoza (2012), y corroborados por el Comité Científico (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2014), el PCD de la Universidad Metropolitana consta de cuatro componentes:

1. Profesionalización pedagógica como un proceso continuo, que atendiendo a los diferentes ciclos organizados facilitará adiestrar, formar y perfeccionar a los docentes en ejercicio. Ciclos: básico, actualización y profundización.
2. Profesionalización en el área del conocimiento del ejercicio del docente. Ciclos: actualización y profundización.
3. Obtención de grados académicos de especialización y maestrías.
4. Obtención de grado científico de doctorado.

El Programa concibió desde sus inicios el diagnóstico de la planta docente interna (profesores de la UMET) y la planificación de las modalidades de trabajo en cursos y tutorías. Para operacionalizar la preparación del profesorado para la obtención del grado científico, la UMET emprende la estrategia de la “Escuela de doctores”.

La Universidad de inclusión como práctica requiere transversalizarse en la gestión de todos los procesos universitarios, lo cual se sintetiza en la institucionalidad provista por sus documentos rectores, las facilidades de acceso, el sistema de admisiones, la nivelación, la atención personalizada, el sistema de becas, la atención a las discapacidades, la inclusión (en sus elementos de etnia, género, edad, procedencia, vulnerabilidad, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, acceso tecnológico, entre otros elementos discriminatorios), adecuación de calendarios y horarios, el seguimiento a graduados, la democratización de sus recursos de aprendizaje e investigación y facilidades instaladas.

Además de la pertinencia de la oferta académica y las acciones de vinculación, educación continua, investigación, adecuadas a las necesidades zonales y lineamientos y objetivos de la planificación nacional y territorial del desarrollo, tangibles en la estructura de programas y proyectos, sus objetivos, poblaciones meta, las intervenciones, los resultados y los impactos logrados.

El aseguramiento de la calidad, según los estándares de acreditación y las metas del planeamiento estratégico de la UMET tiene implícitas las aspiraciones y políticas inclusivas declaradas en sus documentos rectores.

Uno de los elementos fundamentales para lograr una educación inclusiva en la universidad está en la formación y carrera del docente universitario. Educar a los educadores en un ambiente de formación hacia la misión y visión universitaria, sus fines y su naturaleza inclusiva es uno de los factores atendidos en la Universidad Metropolitana.

1.3. Universidad de innovación

El espíritu fundacional concibe la innovación institucional como recurso. El Reglamento del Comité Científico Institucional del año 2019, en su Art.3 señaló entre sus objetivos: letra f) Propiciar un ambiente favorable y funcional para la innovación institucional de sus procesos de dirección estratégica, sustantivos y habilitantes; y, g) Fomentar en la institución y su relación con la sociedad una cultura de ciencia, tecnología e innovación, de acuerdo al modelo educativo institucional de manera colaborativa, inclusiva y que propicie la interculturalidad y el diálogo de saberes; Estos objetivos son la continuidad del Reglamento precedente elaborado y aprobado desde el año 2015 y que sostuvo en el período 2013 – 2015 un conjunto de instrumentos formulados como instructivos.

En su Art. 41, el reglamento de 2019 define la consistencia de la Comisión de Innovación Institucional, como una comisión permanente, la cual coordina un miembro del Comité Científico, designado por el presidente y la componen al menos cuatro miembros más con representatividad de las sedes. Tiene como propósito la elaboración, seguimiento y evaluación a la innovación institucional sobre las tecnologías educativas, los documentos de carácter normativo, el régimen académico, la oferta académica, la innovación sobre los procesos agregadores de valor o funciones sustantivas, el trabajo

científico metodológico, las plataformas de gestión académica y administrativa; y la innovación en los procesos de apoyo que componen la gestión universitaria para el logro de la misión y visión institucional. Este artículo se corresponde con el Art. 31 del Reglamento del Comité Científico del año 2015.

Esta norma, en su Artículo 42, define las atribuciones y responsabilidades de la Comisión de Innovación Institucional, entre ellas: a) Asesorar la innovación de los procesos universitarios sobre la base de la transformación del régimen académico; b) Asesorar el Programa de Carrera Docente (PCD); c) Asesorar la implementación de los modelos de acreditación y aseguramiento de la calidad, planes de mejora y fortalecimiento; d) Asesorar sobre la observancia de los ejes transversales de los valores, ética y derechos que promueve la institución, en cada proyecto o acción propuesta; e) Asesorar la evaluación de propuestas al Consejo Académico Superior para la creación de centros de IDi, centros de Transferencia de Tecnologías y de Educación Continua; f) Proponer al Consejo Académico Superior los premios e incentivos al personal académico; g) Proponer al Consejo Académico Superior y a la Rectora o Rector las políticas del proceso de medición y evaluación del desempeño del personal académico; h) Proponer al Consejo Académico Superior y a la Rectora o Rector las políticas y procedimientos del proceso de titulación de los estudiantes; i) Recomendar autores, títulos y volúmenes en formato físico y digital para el incremento del acervo bibliográfico; j) Asesorar permanentemente el análisis de indicadores del cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional; y, k) Las demás que se asignen y soliciten por la dirección del Comité Científico. Este artículo es equivalente al Art. 32 del Reglamento del Comité Científico del año 2015.

El Reglamento de Régimen Académico Institucional en su Título XIII, define el trabajo metodológico de la Universidad Metropolitana, entre sus artículos 147 al 157. Y entre sus formas el trabajo científico metodológico que propicia la investigación educativa que tiene como objeto la didáctica de la educación superior y su innovación de procesos y tecnologías.

En su artículo 155, el trabajo científico - metodológico se define como la actividad que realizan los profesores en el campo de la didáctica, con el fin de perfeccionar el proceso enseñanza - aprendizaje, desarrollando

investigaciones, o utilizando los resultados de investigaciones realizadas, que tributen a la formación integral de los futuros profesionales. Los resultados del trabajo científico - metodológico constituyen una de las fuentes principales que le permite al profesor el mejor desarrollo del trabajo docente - metodológico. Sirve como premisa para la investigación y el planteamiento de propuestas de proyectos de carreras y programas experimentales e innovadores.

Así mismo, señala en su artículo 157, que el Centro de Formación en Docencia Universitaria (CEFDU) de la Universidad Metropolitana brindará soporte al trabajo docente – metodológico y científico – metodológico de los profesores y los colectivos académicos. Utilizará como estrategia la articulación del perfeccionamiento docente contemplada en el Programa de Carrera Docente (PCD) y la ejecución del proceso enseñanza – aprendizaje, desde una perspectiva innovadora de los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad.

El CEFDU cuenta con su Reglamento propio como centro, que data de 2015 y se actualiza en el año 2019, el cual detalla procederes sobre la investigación educativa y el soporte a los procesos innovadores.

El articulado del trabajo metodológico tiene equivalentes en el Reglamento del año 2015. Es decir, la norma se aplica formalmente desde el año 2015, aunque ya se realizaban actividades innovadoras en ese sentido a partir de instructivos del Comité Científico.

En su artículo 8, el Reglamento interno de Carrera y Escalafón, establece entre las actividades de docencia del profesor, la dirección y participación de proyectos de experimentación e innovación docente (trabajo científico metodológico).

El artículo 63, en cuanto a la garantía del perfeccionamiento académico de los profesores señala como parte de sus programas a las actividades del trabajo y científico metodológicos, del régimen académico, del profesor y los colectivos;

La investigación y la innovación educativa, así como la innovación de procesos y tecnologías en la Universidad Metropolitana tiene antecedentes desde su fundación y se hace notable en el año 2010, en el cual la internacionalización y los convenios con universidades extranjeras, con una notable contribución de la Universidad de

Cienfuegos y otras universidades cubanas, que trajeron las primeras adaptaciones y como parte de ellas la investigación e innovación que se generó, siguiendo un modelo institucional de innovación en red y elementos de las matrices de contradicciones del modelo de innovación sistemática.

La innovación institucional, acompañada por la Comisión Permanente de Innovación Institucional del Comité Científico, tiene como objetivos:

1. Desarrollar un marco normativo en la Universidad Metropolitana que se corresponda con las normas de los organismos rectores de la educación superior y los modelos más avanzados de gestión académica de instituciones nacionales y extranjeras referentes;
2. Desarrollo de una oferta académica y de servicios pertinente y competitiva.
3. Aplicar resultados de investigaciones educativas en la didáctica de la educación superior para la mejora curricular, métodos de aprendizaje, articulación de funciones sustantivas, tecnologías y plataformas.
4. Aplicar tecnologías avanzadas de inteligencia competitiva a la gestión universitaria por procesos para la mejora continua y posicionamiento acordes a su visión y misión institucional;
5. Informatización de todos los procesos universitarios con la mejora tecnológica continua, adaptada y de propio desarrollo.
6. Desarrollar soportes de acceso abierto para la democratización del conocimiento y gestión de los recursos de aprendizaje e investigación.
7. Generar productos y servicios universitarios a la sociedad.

1.4. Internacionalización

La internacionalización es uno de los factores de aceleración de la pertinencia y competitividad de la oferta académica y de servicios a la sociedad. Elemento transformador por excelencia, que en la Universidad Metropolitana se enfocó desde sus primeros años de existencia en el fortalecimiento de la academia, motor impulsor del mejor desempeño de las funciones sustantivas de Educación Superior. El evolucionar histórico de la internacionalización en la UMET se remonta a los antecedentes de su ley de creación. Del ámbito

internacional de colaboración de la UMET sobresalen personalidades e instituciones del más alto prestigio académico de Canadá, España y EE. UU.

La colaboración con la República de Cuba fue un pilar fundamental de intercambio académico. Desde el año 2002 se firmó el primer convenio con la Universidad de Cienfuegos hasta el presente, el mismo que irradió a universidades de excelencia del Sistema de Educación Superior como la Universidad de La Habana y la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, así como otras instituciones adscritas al Ministerio de Educación Superior, entre ellas, la Universidad de Granma, el Instituto Superior “José Antonio Echeverría”, la Universidad de Pinar del Río, la Universidad de Camagüey, la Universidad de Las Tunas, el Instituto Superior de Diseño Industrial. Así como del Ministerio de Cultura, la “Universidad de las Artes”, centros con los que se produjo intercambio académico de distinto tipo con beneficios mutuos. También con el sistema empresarial de otros organismos del estado cubano, en los campos editoriales, de consultoría y de salud pública. En el año 2018 la UMET contó en sus períodos académicos ordinarios con acciones de estancias académicas de docencia, investigación e innovación, que llegó a involucrar a cincuenta profesionales cubanos en el marco de convenios interuniversitarios.

También se produjo colaboración en el marco de convenio con universidades venezolanas, entre ellas la Universidad Bicentaria de Aragua, hoy vigente, que ha propiciado también un alto nivel de intercambio académico.

La Universidad también ha acogido a profesionales inmigrantes y aquellos que han buscado en Ecuador y UMET las oportunidades de desarrollo y desempeño profesional, no solo de países como Cuba y Venezuela, también de Colombia, Italia, España y otras nacionalidades. UMET ha servido de puente a ecuatorianos graduados de doctorados de becas SENESCYT que a su retorno no encontraron las plazas de docentes e investigadores y requirieron desarrollar sus requisitos para concursar en otras universidades.

En el año 2016 la Asamblea del Sistema de Educación Superior del Ecuador (ASSESEC) emprendió un proceso participativo para la preparación de políticas públicas de Educación Superior. Entre los asuntos claves de la Agenda 2035 de Educación Superior se definió la

“Internacionalización”, dirigida como opción para lograr universidades de clase internacional, movilidad estudiantil e intercambio de profesores y titulación. Según esta construcción, el desafío de la internacionalización es que al año 2035 es un mejor posicionamiento de las Universidades con las precondiciones de la contratación de talento humano de calidad, recursos financieros y autonomía de gestión.

Para ello, la Agenda plantea desde las estrategias de docencia e investigación, cubrir las necesidades de una oferta de maestrías de investigación y programas doctorales que tengan importante demanda internacional, aprovechando las ventajas únicas o comparativas del país, en alianza estratégica con universidades de clase mundial, el desarrollo de la movilidad estudiantil de grado 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.

La construcción de la Agenda 2040, cinco años después, parte de la premisa de *“inventar el futuro un compromiso existencial”*. *Ratificando entre sus asuntos claves la “Internacionalización” como un objetivo estratégico de las Instituciones de Educación Superior con la perspectiva de una “construcción de ciudadanía planetaria desde la universidad”*.

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES – 2018), en su artículo 27, refiere que el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) deberá *“considerar aspectos y criterios que definen la calidad en el ejercicio de las funciones sustantivas y de las condiciones institucionales”* y, además *“considerará entre sus elementos procesos de movilidad académica, internacionalización, y otros criterios”*.

El Reglamento de Régimen Académico del CES aprobado mediante la RPC-SO-08-No.111-2019, expresó en su artículo 3, entre sus objetivos: *“d) Favorecer la movilidad nacional e internacional de profesores, investigadores y estudiantes; así como la internacionalización de la formación”*. *Sobre las redes de investigación científica internacionales lo expresado en sus artículos 37, 43, 46, 49. En particular el artículo*

64 sobre las redes académicas internacionales, según el cual “las IES y sus unidades académicas propenderán a conformar redes internacionales para la ejecución de carreras y programas, la investigación, la educación continua, la innovación tecnológica, el diseño e implementación de programas de desarrollo y la movilidad académica de estudiantes y del personal académico. Estas redes podrán implementar carreras y programas, para lo cual se requerirá la aprobación y supervisión del respectivo convenio y proyecto académico por parte del CES. Cuando el programa formativo sea ofertado bajo responsabilidad conjunta con la institución extranjera, el título será otorgado en conjunto”.

La conceptualización de calidad en el Sistema de Educación Superior del Ecuador se puede leer en los modelos de evaluación externa institucional y en los modelos genéricos y específicos de carreras y programas de posgrado. De esta manera el modelo de evaluación externa del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019), definió y evaluó como uno de sus estándares proyectivos la “internacionalización”. Estándar entendido como: “*La institución cuenta con la planificación, organización interna y acuerdos formales con instituciones de educación superior internacionales, dentro de sus dominios académicos, y ha garantizado al profesorado y estudiantado oportunidades para el intercambio académico internacional*”. Señalándose entre los elementos fundamentales de evaluación: contar con objetivos y metas de internacionalización acordes con la misión, visión, y dominios académicos; pertenencia a redes internacionales y, en ese marco, su profesorado es parte de proyectos de investigación multicéntricos; se suscriben y ejecutan convenios y/o cartas de intención de cooperación con organizaciones e IES internacionales, para el intercambio académico que incluye: participación en eventos de corta duración y estancias o pasantías de docencia o investigación; la institución ejecuta programas de intercambio estudiantil, en los que se convalidan y homologan los estudios y/o prácticas realizadas por estudiantes de la institución en universidades extranjeras y de estudiantes extranjeros en la institución nacional; y, las bibliotecas de la institución están integradas a bibliotecas de instituciones académico científicas internacionales, mediante sistemas interconectados.

El modelo genérico de evaluación de programas de posgrados en Ecuador concibe en su subcriterio “redes de cooperación” los indicadores: movilidad académica y participación en redes, cuyos

estándares son conceptualizados como la definición de “*políticas y procedimientos para garantizar el intercambio estudiantil y propiciar la movilidad de profesores y estudiantes de acuerdo a su misión, visión y objetivos estratégicos*”; y, el planteamiento de “*estrategias de cooperación que incluyen la celebración de convenios marco, específicos y de cooperación en ámbitos disciplinares, cooperaciones estratégicas y la conformación de redes temáticas*”.

La Consejo Académico Superior de la Universidad Metropolitana del Ecuador aprobó el Plan Estratégico de Desarrollo (PEDI 2020 – 2025) mediante su Resolución N°. 001-UMET-CAS-SO-01-2020 del 7 de febrero de 2020. En el plan se concibe un modelo de integración de las funciones sustantivas de la Universidad Metropolitana que se fundamenta en la complementariedad y sinergia de una oferta académica innovadora, desarrollada sobre la base de tecnologías educativas tendientes a *generar espacios de aprendizaje activo, implementar diseños de aprendizaje combinado, fomento de grados modulares y desagregados, en el contexto de una cultura de innovación institucional e interactiva con las necesidades sociales. Tal oferta académica sigue el concepto de la “educación durante toda la vida”* que busca su concreción en el Programa de Carrera Profesional (PCP) como el proceder para acompañar al individuo en todo el desarrollo de su desempeño laboral obteniendo grados superiores de formación.

El modelo exige un alto grado de internacionalización para conseguir esa transformación. Entre los elementos orientadores del PEDI 2020 – 2025 se señala un objetivo táctico sobre la “mejora del uso social del conocimiento y la innovación” y una estrategia dirigida al “fomento de redes sociales del conocimiento, en el marco de la IDi y la internacionalización”. El modelo de internacionalización de la UMET es un modelo de éxito, sin precedentes de cooperación en gran escala.

1.5. El enfoque de las metas estratégicas en la Universidad de cambio

Uno de los antecedentes relevantes que impregnaron a la Universidad Metropolitana del Ecuador de un espíritu reflexivo de innovación como recurso del desarrollo estratégico institucional, fue el ejercicio del Ing. Carlos C Espinoza Cordero, PhD. (Rector 2010 – 2020) y del Ing. Diego R Luna Álvarez, PhD., (Rector desde marzo 19 de 2020) en el ensayo: “Tiempos cambiantes”, desarrollado en el marco de un curso en España impartido por docentes de la Universidad de Harvard. El ensayo muestra las estrategias y prácticas innovadoras seguidas en

la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL) ante las dificultades para la supervivencia y el desarrollo estratégico institucional.

La Universidad de cambio debe verse en el cambio de sí misma para adaptarse a las necesidades de una sociedad en rápida transformación y cambio, sin perder la vocación de compromiso con la sociedad. La Universidad de cambio, según la visualizan varios analistas al nivel internacional, evoluciona junto con la globalización y la competitividad como características de las nacientes nociones de hace dos décadas sobre la sociedad de la información, y en la presente la revolución industrial, en la que la formación de los recursos humanos se ha convertido en uno de los principales activos, pero en el contexto de las necesidades de nuevos perfiles de las profesiones que definirán al corto y mediano plazo la oferta académica y de servicios que tendrá que desarrollar la universidad al servicio de la sociedad.

Es decir, la Universidad de cambio es aquella que lo promueve hacia adentro y hacia afuera de sus muros; lo promueve hacia adentro a través de la innovación para servir al cambio que requiere la sociedad venciendo las estructuras y las funciones que quedan en la obsolescencia con las nuevas exigencias y los nuevos entornos de aprendizaje potencialmente emergentes.

La universidad de cambio enfrenta el reto de la resiliencia, que en educación superior significa capacidad de respuesta, pertinencia, relevancia e impactos, lo que se consigue con retroalimentación, previsión y prospectiva.

El cambio se visualiza cuando es tangible en los indicadores del seguimiento al planeamiento estratégico institucional, cuando la autoevaluación interna y las evaluaciones externas lo reflejan en los estándares definidos y cuando se visualiza en soportes internacionales de rankings de universidades.

Las Universidades deben construir sus propias agendas de desarrollo con 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 entorno. Por eso, la Universidad Metropolitana posee su propio sistema de seguimiento e indicadores con metas superiores a los estándares establecidos y sobre la base de las agendas de Educación Superior 2035 y 2040.

CAPÍTULO II.

EL CONTEXTO DE LA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL

2.1. El mandato 14 y el Estatuto de 2009

Desde la fragua institucional en el año 1998 la innovación fue un pilar del desarrollo de la Universidad Metropolitana. No obstante, la visión consolidada del enfoque de una universidad innovadora en si misma se impulsa a partir de año 2009 con las reformas a su estatuto, a partir del cual se emprendieron cambios organizacionales sustantivos fortalecidos por el pensar y actuar de las autoridades electas.

La formación del talento humano, la investigación científica y la proyección social, la afirmación de la nacionalidad justicia social, democracia, paz, derechos humanos y proyección del ambiente, comunidad del saber, promotora de valores, el espíritu pluralista y carácter multicultural en su comunidad, son elementos constitutivos de la misión declarada que denotan el ámbito de la universidad de inclusión, según se puede apreciar en la misión institucional: *“Dirigir su funcionamiento a la formación del talento humano, el desarrollo de la investigación científica, tecnológica y la proyección social de su labor. Contribuir con la afirmación de los de los ideales de nacionalidad, justicia social, democracia, paz, defensa de los derechos humanos y la protección ambiental. Proyectarse como una universidad del saber comprometida con la búsqueda de la verdad, la promoción de los valores y derechos fundamentales, que sustenten un espíritu pluralista y un carácter multicultural en su comunidad”*.

El liderazgo, la formación en valores, la excelencia académica, la conciencia de las responsabilidades sociales y la transformación de la realidad educativa, social, cultural, política y económica, se pueden leer como elementos constitutivos de la visión de la Universidad

Metropolitana. La cual consta en el artículo 7 de la visión institucional del estatuto de 2009: *“La Universidad Metropolitana será líder de la universidad ecuatoriana, impulsa principios y valores, busca la excelencia académica e imparte a sus estudiantes una formación crítica y ética para afianzar la conciencia de sus responsabilidades sociales y cívicas. Comprometida incondicionalmente para diagnosticar, evaluar, interpretar y transformar la realidad educativa, social, cultural, política y económica del país”*

Un elemento de peso en la innovación institucional fue el propósito declarado en el artículo 59 del mencionado estatuto sobre los parámetros de calidad y pertinencia. En el texto del artículo se refiere el desarrollo de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión atendiendo a parámetros de calidad.

En este contexto, entre los años 2009 – 2013, la UMET fue objeto de la evaluación del desempeño institucional en el marco del Mandato constituyente No. 14, por parte de la Asamblea Nacional Constituyente, aprobado en julio del 2008, mediante el cual se ordenó al CONEA, elaborar un informe técnico sobre el nivel de desempeño institucional de la educación superior del Ecuador.

Según se refiere en el Informe Final de Autoevaluación Institucional (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019), en noviembre del 2009 el CONEA presentó la “Evaluación de desempeño institucional de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador” que evidenció la situación grave del sistema y propuso soluciones radicales para mejorar su rendimiento. La orientación fue “depuración y mejoramiento” del Sistema de Educación Superior.

Este proceso incluyó a todas las IES, y no tuvo como insumo la autoevaluación institucional, tuvo el carácter de obligatorio, al término del cual 11 universidades se ubicaron en categoría A; 9 en categoría B; 13 en categoría C; 9 en categoría D y 26 en categoría E. En este proceso no participaron, la ESPE, aduciendo reformas internas de las universidades del ejército y las IES de posgrado como IAEN, FLACSO, UASB. El CONEA, así también evaluó a 245 institutos técnicos y tecnológicos y se clasificaron en 3 categorías A, B, C.

Con la aprobación de la LOES en el 2010 se creó el CEAACES que reemplazó el CONEA, iniciando sus funciones en el 2011. El CEAACES se encargó de planificar, coordinar, y ejecutar las actividades de los

procesos de evaluación, acreditación, clasificación académica y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras e institutos.

El CEAACES, evaluó las 26 universidades de la categoría E, de las cuales 3 se ubicaron en el grupo de “aceptables”, 8 en “parcialmente aceptables”, 14 en “no aceptables”, sobre lo cual se dispuso la suspensión de 14 universidades.

En ese ámbito, la UMET recibió la categoría “E” por el CONEA en 2009 y según la Disposición Transitoria Décima Tercera de la LOES, el equipo evaluador No.10 del CEAACES (30/01/12 – 09/02/12). Con Acta No.25, Resolución No. 003-022-25-2012 del CEAACES (11/04/12) otorgó la Categoría transitoria “D”. Los resultados fueron, según el modelo de análisis de utilidades: 0,504/1; según el modelo de lógica difusa: 0,563/1; mediante el modelo de análisis de conglomerados: Grupo Dos (Resultado final: Parcialmente aceptable).

Paralelamente los resultados de la evaluación de la implementación jurídica fueron de alto desempeño, al nivel de la excelencia 100/100. Así evaluado por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) en el año 2009. Lo cual marcó la incidencia de un marco jurídico de excelencia en la progresión de los procesos de gestión universitaria.

A partir de los resultados y como parte del trabajo de planeamiento estratégico, se elaboró el PEDI 2012 – 2016. El cual fue un planeamiento estratégico orientado a la inclusión y la innovación considerando siete políticas institucionales:

1. Calidad en la educación y pertinencia.
2. Excelencia educativa.
3. Vinculación con el entorno.
4. Eficiencia de la calidad administrativa y financiera.
5. Talento Humano.
6. Identificación institucional.
7. Calidad y medio ambiente.

En el documento del PEDI 2012 – 2016, la misión institucional se definió como: *“Garantizar la formación integral y la superación continua de los profesionales que demanda la sociedad con calidad y pertinencia, con un colectivo altamente comprometido que trabaja para consolidar,*

desarrollar y promover la ciencia, la cultura, la innovación tecnológica y pedagógica, con sentido hacia la igualdad de oportunidades, en correspondencia a las necesidades del desarrollo sostenible del país”.

Siendo su visión: *“Ser una institución líder en la formación de profesionales que posibilite se nos reconozca como:*

- *Una Universidad caracterizada por la excelencia en el proceso de enseñanza aprendizaje*
- *Una Universidad proyectada hacia la excelencia investigadora y la promoción de la innovación.*
- *Una Universidad que conserva su patrimonio y desarrolla su campus universitario con criterios de sostenibilidad y proyección de futuro.*
- *Una Universidad que incorpora en su actividad los principios de responsabilidad e inclusión social.*
- *Una Universidad de referencia con proyección nacional e internacional que acredite la excelencia y sea reconocida en los rankings nacional e iberoamericano”.*

Este planeamiento estratégico generó 32 estrategias para el plan de acción estructurados en cuatro procesos estratégicos clave y nueve objetivos:

I. Desarrollo y calidad de la docencia

O1. Elevar la calidad y pertinencia del proceso docente que garantice la formación de un profesional integral adecuando la oferta de estudios a las necesidades de formación de la sociedad.

O2. Incrementar la formación integral del personal académico con énfasis en las competencias pedagógicas, de la especialidad e investigativas potenciando el dominio de nuevas tecnologías.

O3. Logra una docencia de excelencia, y mejorar los resultados académicos de los estudiantes y facilitar el conocimiento de idiomas.

II. Investigación científica e innovación tecnológica

O4. Elevar la calidad de las líneas y grupos de investigación e incrementar la productividad científica de los docentes.

O5. Potenciar la participación de los grupos de investigación en las redes nacionales, iberoamericanas e internacionales y estimular la movilidad de los investigadores.

III. Gestión institucional

O6. Incrementar la calidad, eficiencia y transparencia de la gestión institucional, con mayor integración de los procesos y de acuerdo a las potencialidades internas y externas existentes que le proporcione un desarrollo sostenido.

O7. Definir una estructura organizativa para la gestión del talento humano basada en competencias, con clara definición de las funciones de cada puesto de trabajo y orientada a generar valor.

O8. Garantizar la igualdad de derechos y de oportunidad al interior de la UMET y de cara a los procesos que implican su relación con el entorno.

IV. Vínculo con la comunidad

O9. Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo económico y social de la comunidad satisfaciendo con calidad las necesidades de formación y superación de los profesionales y mediante la aplicación y socialización de los resultados de las investigaciones científicas

En cumplimiento de la Disposición Transitoria Quinta de la LOES, en 2013 el CEAACES emprendió un proceso de evaluación de las extensiones registradas por las IES, fuera de su sede o domicilio principal. Bajo esta disposición el CEAACES evaluó 86 extensiones, quedando 2 aprobadas, 21 Condicionadas, 19 Fuertemente condicionadas y 44 No aprobadas.

Mediante la Resolución No. 002-060 – CEAACES-2013 se dieron a conocer los resultados a las sedes de la UMET siendo los siguientes: la sede Quito en el grupo de extensiones “Condicionadas” y la sede Machala como “Fuertemente condicionada”, cuyos planes de mejora inicialmente no fueron aprobados y en su segundo momento si lo fueron (Oficio No. CEAACES – CEE – 2013 – 0001 – O), con una alta calificación (Sede Quito: 93,66/100; Sede Machala: 96,22/100).

En el año 2013 el CEAACES inició un nuevo proceso de evaluación, acreditación y clasificación institucional de las 54 universidades y

escuelas politécnicas existentes; como resultado 46 acreditaron, 5 se ubicaron en categoría A, 23 en categoría B, 18 en categoría C, y 8 en categoría D consideradas en proceso de acreditación.

La UMET, con fecha 27 de noviembre de 2013, conoció el “Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y las Escuelas Politécnicas” del CEAACES. Por el cual se acreditó la institución en el Sistema de Educación Superior del Ecuador (S.E.S) por el período de cinco años. El resultado fue un desempeño de Resultado 40/100. Categorizada en “C” dentro de las universidades que imparten pregrado y postgrado. Con un desempeño aceptable en organización (0,53); academia (0,43) e infraestructura (0,66), insuficiente en investigación (0,09) y en la eficiencia académica (0,29).

2.2. El estatuto y el plan estratégico de 2014

Los resultados de acreditación y categorización institucional de 2013, así como del estatus de evaluación de sus extensiones, motivaron el redimensionamiento del planeamiento estratégico de la Universidad y la elaboración de planes de mejoras de la institución y sus sedes articulados.

También en el S.E.S del Ecuador se plantearon nuevos elementos de desarrollo solicitándose por el CES las reformas a los estatutos de las instituciones. El estatuto del año 2014 se reforma en ese contexto de cambio y se construye una nueva planificación estratégica para el período comprendido entre los años 2014 y 2020.

Con esos antecedentes, el Estatuto Institucional del año 2014, aprobado por el Consejo de Educación Superior (CES) mediante la resolución RCP-SE-06-No-047-2014, estableció elementos motivacionales importantes para la transformación de la Universidad acordes a la Constitución, Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y el espíritu fundacional. Entre ellos: La educación como un servicio público, la participación ciudadana, la articulación al sistema nacional de educación, el derecho del buen vivir, la educación superior como un sistema, la evaluación y acreditación, la libertad de cátedra, la educación centrada en el ser humano y el desarrollo de competencias, la autonomía responsable, la inclusión social, la adecuación al ordenamiento jurídico; y, el espíritu fundacional.

El Estatuto Institucional del año 2014 (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2014b) y su Reglamento General introdujeron la configuración de un mapa de procesos que incluyó dos procesos especiales para viabilizar las mejoras institucionales:

1. Acreditación y Aseguramiento de la Calidad.
2. Acompañamiento a la actividad científica e innovadora.

Ambos procesos fueron sustentados en órganos institucionales de asesoría, el primero: la dirección de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (DAAC) y el segundo: el fortalecimiento e institucionalización del Comité Científico Institucional (CC). Siendo estas estructuras las responsables de los elementos fundamentales de inclusión, innovación institucional y cambio.

Tanto el Estatuto como su Reglamento General, fueron instrumentos normativos detallados en cuanto las funciones de los órganos universitarios encargados de garantizar calidad e innovación y se sustentaron una amplia normativa derivada de los procesos sustantivos al nivel de los reglamentos, manuales de procedimientos e instructivos.

El Estatuto y su Reglamento, introdujeron entre sus unidades de gestión universitaria el Vicerrectorado de Investigación y Posgrado, así como un Vicerrectorado General, con la finalidad de fortalecer los dominios académicos institucionales con vistas a una construcción de programas de posgrado sustentados en la investigación institucional en esa etapa de desarrollo y una intervención comunitaria más pertinente para posteriormente emprender una generación de oferta académica de posgrado pertinente y articulado a proyectos de investigación, desarrollo e innovación y de impacto en la vinculación con la sociedad.

El Planeamiento Estratégico Institucional (PEDI 2014 – 2020) retomó los fundamentos de su predecesor para los años 2012- 2016. Definiéndose cuatro pilares estratégicos, entre ellos el relativo a la universidad de innovación e inclusión: *“Garantizar la gestión de los procesos académicos, educativos, financieros y administrativos, basada en un gobierno capaz de organizar, planificar y controlar los mismos, caracterizados por un sentido de inclusión e igualdad de oportunidades, que optimice el proceso de enseñanza y aprendizaje y sea capaz de identificar a la UMET como una institución académica*

orientada a grupos de atención prioritaria de la población ecuatoriana y regional”.

Los elementos constitutivos de la misión institucional en cuanto a los principios, la caracterización y relación con el entorno, así como sus directrices fueron:

ELEMENTO

De los principios declarados:

Profesionales competitivos, líderes, portadores de sólidas convicciones y valores éticos y morales.

De caracterización:

Profesionales capaces de emprender acciones en función del Plan Nacional para el Buen Vivir 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.

De relación con el entorno:

Pertinencia de la oferta académica respecto a los planes nacionales, el desarrollo científico y tecnológico, la comunidad y la diversidad cultural.

Siendo la misión:

“La Universidad Metropolitana forma profesionales competitivos, líderes, portadores de sólidas convicciones y valores éticos y morales, capaces de emprender acciones en función del Plan Nacional para el Buen Vivir y servir a la sociedad ecuatoriana, a

DIRECTRIZ

Perfil del profesional acorde a los valores que promueve la institución y las exigencias de la sociedad ecuatoriana.

Competencias profesionales de los graduados acorde a las demandas del desarrollo nacional y zonal, la ciencia, la tecnología y la comunidad.

Respuesta de la oferta académica a las expectativas y necesidades de la sociedad ecuatoriana.

través de la implementación eficaz de los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación siguiendo principios de sustentabilidad”

Los elementos constitutivos de la visión institucional en cuanto a los principios, la caracterización y relación con el entorno, así como sus directrices fueron:

ELEMENTO

De los principios declarados:

La Universidad Metropolitana se transforma progresivamente en una institución de excelencia.

De caracterización:

Excelencia en los procesos universitarios agregadores de valor (procesos sustantivos)

De relación con el entorno:

Universidad enfocada en la pertinencia, en las políticas nacionales, el desarrollo socioeconómico, la inclusión y la consecución del buen vivir.

DIRECTRIZ

Excelencia universitaria dada por una mejora categorización, clasificación como unidad orientada a la docencia y posicionamiento creciente en los rankings de universidades

Mejoras en los procesos sustantivos de formación de profesionales, educación continua, postgrado, investigación, innovación, virtualización y proyección social

Enfoque estratégico de la universidad a las políticas nacionales del PNBV, ciencia y tecnología e inclusión social.

Siendo la visión:

“Para el término del año 2020, la Universidad Metropolitana del Ecuador se transforma progresivamente en una institución de excelencia en sus procesos sustantivos de formación de profesionales, educación continua, postgrado, investigación, innovación, virtualización y proyección social, enfocada en la pertinencia, en las políticas nacionales, el desarrollo socioeconómico, la inclusión y la consecución del buen vivir”.

El plan estratégico PEDI 2014 – 2020, fue construido articulando los planes de mejora de la institución, en cuyas estrategias, acciones y

tareas se incluyó tácitamente la innovación de la gestión académica y administrativa. Así como fue planteado su redimensionamiento y actualización sistemática, lo cual se encuentra expresado en el Reglamento General al Estatuto del año 2014, en su artículo 4.

El PEDI 2014 – 2020 generó una nueva estructura de los elementos orientadores, dados en cuatro objetivos estratégicos, 12 objetivos tácticos (OT) y 26 estrategias (E). Tal estructura correspondió a la posibilidad de actualizar sistemáticamente el planeamiento estratégico y operativo, con un nivel intermedio de actualización en lo táctico para determinados períodos. De esta manera el PEDI 2014 se estructuró como sigue:

OBJETIVO ESTRATÉGICO No.1.- Realizar docencia de grado y postgrado con la más alta calidad y pertinencia, en entornos de aprendizaje adecuados, en todos los escenarios, carreras y programas, para garantizar la más alta calidad del profesional.

OT 1.1. Garantizar la calidad e idoneidad del claustro docente, su dedicación y las condiciones para su mejor desempeño y un mejor ambiente académico con mejoras sostenidas desde el año 2014.

OT1.2. Garantizar una oferta académica de grado y postgrado más pertinente y con una mayor correspondencia con los objetivos del PNBV en el año 2015.

OT1.3 Incrementar la eficiencia académica de las carreras y programas de postgrado con mejores estándares en el año 2016.

OT.1.4 Mejorar progresivamente desde 2014 la infraestructura base del proceso enseñanza – aprendizaje, bienestar institucional, investigación y vinculación con la sociedad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2.- Desarrollar la investigación a partir de líneas pertinentes, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo nacional y zonal en el ámbito del Plan Nacional del Buen Vivir.

OT2.1 Mejorar progresivamente desde 2014 la planificación de la investigación acorde a la pertinencia, relevancia e impactos de sus líneas y programas.

OT 2.2 Incrementar la producción científica e innovadora de los colectivos de investigación y su visibilidad en revistas científicas especializadas, libros y eventos de prestigio.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 3.- Consolidar programas y proyectos de vinculación con la sociedad que impacten favorablemente en el desarrollo nacional, zonal y local en el ámbito de los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir.

OT. 3.1. Mejorar la planificación de la vinculación y su articulación con la investigación y la oferta académica de grado y postgrado, acorde a la pertinencia, relevancia e impactos de sus líneas y programas.

OT.3.2 Implementar un sistema institucional sustentable del seguimiento a graduados en cada carrera y programa, organizado y pertinente, que se consolida en el año 2015.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 4.- Incrementar la calidad, eficiencia y transparencia de la gestión institucional, con mayor integración de los procesos y de acuerdo a las potencialidades internas y externas existentes.

OT 4.1. Mejorar la transparencia de la gestión institucional.

OT.4.2 Mejorar sistemáticamente hasta 2016 la calidad del gasto.

OT.4.3 Implementar desde 2014 un sistema de flujo de información que permita la calidad, actualización y disponibilidad de la información para evaluación.

OT 4.4 Adecuar el marco normativo de la institución a las nuevas exigencias del desarrollo de la educación superior en el país.

2.3. La actualización del Plan Estratégico 2016 – 2020 y el Plan de Mejoras 2016 – 2018

Según se presenta en el Informe Final de Autoevaluación (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019), “entre el 2015 y 2016 se recategorizaron 12 IES y la ESPE, que se había “excusado” del proceso anterior; 3 pasaron a categoría A, 3 a categoría B 6 a categoría C y una en categoría D”; y de igual manera en el año 2016 se evaluaron a las universidades de la categoría D, de las 8 universidades participantes: 3 pasaron a categoría B, y 5 a categoría C. En total entre 2015 y 2016,

59 universidades (algunas repitieron) se sometieron a diferentes procesos de evaluación y/o recategorización.

En 2015 se evaluaron 37 extensiones, aprobaron 31 y 6 quedaron Fuertemente condicionadas, en 2017 se evaluaron 6; de tal manera para el 2018 existieron 39 extensiones Aprobadas en el Sistema de educación superior ecuatoriano.

Como resultado de la evaluación de extensiones, se dieron a conocer los resultados a la UMET mediante la RESOLUCIÓN No. 579-CEAACES-SE-16-2015, con fecha 7 de agosto de 2015, siendo los siguientes: la sede Quito en el grupo de las “aprobadas” con 83,09/100, con buen desempeño en los criterios academia (79,6/100); infraestructura (76,5/100) y un resultado sin precedentes en el criterio de gestión y política Institucional (100/100); y la sede Machala en el grupo de las “no aprobadas” con un resultado de 62,95/100, lo que motivó un plan emergente de reevaluación aprobado RESOLUCIÓN NO. 635-CEAACES-SO-23-2015.

El resultado de la acreditación y recategorización del año 2015 permitió la ratificación de la categoría “C” (RESOLUCIÓN No. 387-CEAACES-SO-11-2016, del 9 de mayo de 2016. Lo que significó una mejora del resultado a Resultado: 43,80/100. Y en particular de los criterios infraestructura (0,75), organización (0,65) y eficiencia académica (0,59). Se obtuvo resultado aceptable en el criterio academia (0,40 (siendo insuficientes en investigación y vinculación con la sociedad).

Como resultado de la evaluación interna y la evaluación externa para acreditación y recategorización a la que se sometió por voluntad propia la UMET en el año 2015, condicionó la actualización del PEDI para el período 2016 – 2020 y la elaboración y seguimiento del Plan de Mejoras Institucional (PMI 2016 - 2018), para dos años y de forma previa a la evaluación externa institucional para acreditación correspondiente al período, a realizarse en el año 2018.

El PEDI 2016 – 2020 y el PMI 2016 – 2018 fueron instrumentos decisivos para la inclusión, la innovación institucional y el cambio, materializándose en la práctica los elementos de innovación del modelo definido en el año 2010, articulados en los objetivos estratégicos, objetivos tácticos, estrategias, acciones y tareas. Lo mismo que el plan emergente de aprobación de la sede Machala.

La actualización del PEDI 2016 – 2020, coincidiendo en las acciones de los planes de mejora de la institución y las sedes y al nivel institucional el PMI 2016 – 2018, se estructuró mediante la continuidad de los objetivos estratégicos definidos en 2014, 12 objetivos tácticos y 25 estrategias, de la siguiente forma:

OBJETIVO ESTRATÉGICO No.1.- Realizar docencia de grado y postgrado con la más alta calidad y pertinencia, en entornos de aprendizaje adecuados, en todos los escenarios, carreras y programas, para garantizar la más alta calidad del profesional.

OT 1.1 Garantizar la calidad e idoneidad del claustro docente y las condiciones para su mejor desempeño en las actividades sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad con mejoras sostenidas desde el año 2016.

OT1.2 Garantizar una oferta académica de grado y postgrado de calidad más pertinente y con una mayor correspondencia con los objetivos del PNBV en el año 2018.

OT.1.3 Mejorar progresivamente desde 2016 la disponibilidad de recursos e infraestructura adecuada para garantizar el desarrollo de las actividades de la comunidad académica.

OT1.4 Implementar políticas y acciones para lograr condiciones que garanticen a los estudiantes los mejores resultados de su carrera académica y una mejora progresiva desde 2016 de los indicadores de eficiencia académica de la institución.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No.2.- Desarrollar la investigación a partir de líneas pertinentes, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo nacional y zonal en el ámbito del Plan Nacional del Buen Vivir.

OT 2.1 Mejorar progresivamente desde 2016 la planificación de la investigación a partir de una mejor organización de sus líneas, programas y proyectos.

OT 2.2 Consolidar la gestión del ciclo de proyectos de investigación con énfasis en la aplicación de la normativa y la gestión de recursos y financiamiento.

OT 2.3 Incrementar las publicaciones académicas y científicas en

revistas que forman parte de las bases de datos SCIMAGO o Web of Science, Latindex, ScIELO, Lilacs, Redalyc, Ebsco, Proquest, Jstor y OAJI, ponencias publicadas en las memorias de los congresos, libros y capítulos de libros.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No.3.- Consolidar programas y proyectos de vinculación con la sociedad que impacten favorablemente en el desarrollo nacional, zonal y local en el ámbito de los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir.

OT 3.1 Mejorar la planificación de la vinculación y su articulación con la oferta académica de grado y postgrado, acorde a la pertinencia, relevancia e impactos de sus programas y proyectos, con un salto cualitativo en 2017.

OT 3.2 Consolidar progresivamente desde 2016 la gestión del ciclo de proyectos de vinculación con la sociedad a partir de una mejor aplicación de la normativa y la gestión de recursos y financiamiento.

OT 3.3 Consolidar la pertinencia e impacto de los programas y proyectos de vinculación con la sociedad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No.4.- Incrementar la calidad, eficiencia y transparencia de la gestión institucional, con mayor integración de los procesos y de acuerdo a las potencialidades internas y externas existentes.

OT 4.1. Consolidar desde el año 2016 la gestión estratégica institucional para el fortalecimiento de la institucionalidad y de la consistencia de su modelo educativo y pedagógico, así como de la gestión de los procesos sustantivos y habilitantes.

OT 4.2 Mejora de la calidad de la información, los soportes y sistemas de gestión, así como de los procedimientos para una autorreflexión objetiva conducente a la mejora continua de la calidad.

La mejora y el planeamiento estratégico introdujeron elementos de cambio en la política científica y la gestión por proyectos de la investigación y la vinculación con la sociedad.

En el año 2016 sobre la base de resultados de investigación y de evaluación de la innovación hacia adentro de la Universidad, se formula y aprueba el proyecto de Investigación + Desarrollo + Innovación

(IDi): “Observatorio Metropolitano de Inteligencia Competitiva, Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes”, como un espacio para conducir la innovación institucional y su articulación con la innovación social. Proyecto que brindaría las salidas necesarias para la mejora de las funciones sustantivas y la competitividad institucional junto a otros proyectos de tecnologías educativas, calidad de la educación y de sostén al trabajo científico – metodológico contemplado en su Reglamento de Régimen Académico interno.

2.4. La construcción del Plan Estratégico 2020 – 2025 y el Estatuto de 2018

En el año 2017 como continuidad de la evaluación de extensiones, fueron evaluadas seis al nivel del sistema; de tal manera para el 2018 existieron 39 extensiones aprobadas. La sede Machala de la UMET fue reevaluada e incluida en el grupo de las “Aprobadas”, con 86,78/100, con resultados de alto nivel en el criterio academia (95,25/100), de infraestructura (77,57/100) y de gestión y política institucional (81,93/100), dado a conocer a la UMET y aprobado mediante la RESOLUCIÓN No. 027-CEAACES-SO-06-2017.

En cuanto a los procesos de evaluación de carreras, estos incluyeron dos componentes fundamentales: la evaluación del entorno de aprendizaje y la evaluación de los resultados de aprendizaje, según lo establecía la LOES (2010 Arts. 94, 95, 103 y 104). Las primeras carreras evaluadas fueron las denominadas como “carreras de interés público”, correspondiendo a la UMET la carrera de Derecho iniciándose en 2016 con la evaluación del entorno de aprendizaje y en 2018 la realización del Examen Nacional de Evaluación de Carreras (ENEC).

En el año 2018, de las 113 carreras consideradas para evaluación (Medicina, Odontología, Derecho y Enfermería), 111 se sometieron a los procesos de evaluación quedando 55 acreditadas y 52 en Procesos de Acreditación (Ecuador. Universidad Metropolitana, 2019).

Los resultados de la evaluación de la carrera de Derecho en la sede Quito condujeron a la condición de carrera “acreditada”, con un buen desempeño en el ambiente de aprendizaje (74,2/100) y en el resultado de aprendizaje con el 63,18 % de aprobados. Para la sede matriz Guayaquil, la carrera de Derecho se ubicó en la categoría “en proceso de acreditación”, con un desempeño insuficiente en el ambiente de

aprendizaje (60,5) y en 50 % aprobados. En la carrera de Derecho de la sede Machala se obtuvieron resultados que no condujeron a su acreditación, por lo que se reconsideró establecer un nuevo proyecto de carrera con mejoras curriculares, estructurales y funcionales para su continuidad.

En el año 2016, se inicia el proceso de rediseño de la oferta académica existente y se emprende un nuevo proceso de conformación de la oferta académica de la universidad, tanto para las carreras de grado como para los programas de posgrado.

Del 2011 hasta el 2017 se produjo en el S.E.S del Ecuador un proceso de transformación profunda y transición de las viejas prácticas y concepciones, al pasar las IES por procesos de depuración, para lo cual se introducen elementos de una nueva etapa a partir de las reformas a la LOES, que coincidieron con el cambio del gobierno y por tanto la percepción y objetivos de la educación superior, aparece el CACES como sucesor del CEAACES, que sería el encargado de la consolidación del sistema bajo el objetivo del aseguramiento de la calidad.

En el año 2018, se realizaron las reformas a la Ley Orgánica de educación Superior (LOES). En su artículo 93, se define el principio de calidad como: *“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 instituciones de educación superior y el Sistema de Educación 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”*

Posteriormente se fueron introduciendo los cambios normativos fundamentales derivados de estas reformas.

En este contexto, en el año 2018, la UMET condujo distintos procesos de evaluación interna, estudios de pertinencia, análisis de cumplimiento del PMI 2016 – 2018 y de su PEDI 2016 – 2020. E introdujo los cambios correspondientes en su Estatuto Institucional dando paso a un nuevo estatuto, aprobado el 2 de agosto de 2018, mediante RESOLUCIÓN N°. 027-UMET-CAS-SO-06-2018, enmendado en dos ocasiones por

las resoluciones No. 020-UMET-CAS-SO-02-2019 de 19 de febrero de 2019 Y No 035-UMET- CAS-SE-02-2019 de 13 de junio de 2019.

En el nuevo estatuto se modificó el mapa de procesos de la institución suprimiendo los procesos especiales de acreditación y aseguramiento de la Calidad; y de acompañamiento a la actividad científica e innovadora. Sin extinguir los órganos de Calidad y del Comité Científico y sus comisiones permanentes de acuerdo a sus funciones en los procesos sustantivos. Siendo estas estructuras una garantía de continuidad de los elementos fundamentales de inclusión, innovación institucional y cambio.

En el nuevo estatuto de 2018 fueron suprimidos los órganos unipersonales de dirección del Vicerrectorado de Investigación y Posgrado y Vicerrectorado General, pasándose las atribuciones y funciones de los cargos correspondientes al Vicerrectorado Académico. La estructura del documento de estatuto se simplifica a un articulado normativo general dejándose las precisiones y derivaciones al Reglamento General al Estatuto, instrumento aprobado mediante la RESOLUCIÓN No. 019-UMET- CAS-SO-02-2019.

La construcción del nuevo Plan Estratégico (PEDI 2020 – 2025) estuvo antecedida de procesos evaluativos y de seguimiento, considerando la retrospectiva y prospectiva del desarrollo institucional. En cuyo proceso tuvieron un rol importante los resultados de la investigación en el marco de proyectos institucionales de IDi.

En el año 2019, sobre la base de los resultados de investigación, la documentación y la sistematización de las experiencias adquiridas en los conceptos básicos aplicados de la inclusión, la innovación y el cambio, se produce la autoevaluación institucional.

El proceso de autoevaluación se realizó en todos los escenarios universitarios, según la normativa externa y la normativa interna con fecha de inicio de 15 de julio de 2019 y de culminación el 18 de octubre de 2019. Fue un proceso de plena participación de la comunidad universitaria, con participación de pares evaluadores externos; cuyo informe final fue aprobado mediante la Resolución del Consejo Académico Superior de la UMET (RESOLUCIÓN N°. 0053-UMET- CAS-SE-03-2019), socializado y publicado el día 16 de octubre de 2019. Documento que sirvió al trabajo de retrospectiva y prospectiva enmarcado en el redimensionamiento del Plan Estratégico (PEDI 2020 – 2025).

En el proceso de evaluación interna la UMET utilizó indicadores de las propias metas estratégicas y los correspondientes al “Modelo de evaluación externa de Universidades y Escuelas Politécnicas (Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2019)”, aprobado mediante RESOLUCIÓN No. 016-SE-07-CACES-2019 de fecha 14 de junio de 2019, así como las resoluciones, incorporadas en ese tiempo, RESOLUCIÓN 091-SO-15-CACES-2019 y RESOLUCIÓN 091-SO-15-CACES-2019 (instrumentos técnicos de evaluación externa de las UEP, anexos con las fichas de registros de información para verificación técnica y matriz de componentes de los elementos fundamentales de los estándares cualitativos).

El PEDI 2020 – 2025 cuenta con una modificación de sus elementos orientadores, estructurándose en cuatro objetivos estratégicos, 14 objetivos tácticos y 22 estrategias, de la siguiente forma:

OBJETIVO ESTRATÉGICO No.1.- Realizar docencia de grado y postgrado con la más alta calidad y pertinencia, en entornos de aprendizaje adecuados, en todos los escenarios, carreras y programas, para garantizar la más alta calidad del profesional.

OT1.1 Fortalecimiento del claustro académico.

OT1.2. Mejora de la pertinencia de la oferta académica y de servicios.

OT1.3. Mejora del proceso de formación de profesionales de grado y posgrado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No.2.- Desarrollar la investigación a partir de líneas pertinentes, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo nacional y zonal en el ámbito de la planificación nacional del desarrollo.

OT2.1. Mejora de la política científica institucional.

OT2.2. Fortalecimiento de la gestión de proyectos de IDi.

OT2.3. Mejora de la pertinencia, relevancia e impacto de las salidas de IDi.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No.3.- Consolidar programas y proyectos de vinculación con la sociedad que impacten favorablemente en el desarrollo nacional, zonal y local en el ámbito de los lineamientos de la planificación nacional del desarrollo.

OT3.1. Mejora de la articulación de la vinculación con la sociedad con los procesos de docencia, investigación y servicios.

OT3.2 Mejora del uso social del conocimiento y la innovación.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No.4.- Consolidar la gestión de las condiciones institucionales de planificación, infraestructuras, bienestar universitario y aseguramiento de la calidad.

OT4.1. Consolidar el planeamiento estratégico y operativo.

OT4.2. Mejora de la infraestructura de instalaciones y equipamientos.

OT4.3. Aplicar resultados de innovación a los procesos de dirección, procesos sustantivos y habilitantes.

OT4.4. Fortalecimiento del bienestar universitario.

OT 4.5 Perfeccionamiento de la filosofía institucional de universidad inclusiva.

OT4.6. Perfeccionar el control interno y el aseguramiento de la calidad.

Con esta conformación de los elementos orientadores del PEDI se pretendió concretar las metas institucionales conforme a la noción de calidad de educación superior que integró estándares del sistema en el contexto con la inclusión de estándares proyectivos que reflejan la Universidad en su desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

2.5. Institucionalidad de la inclusión, la innovación y el cambio

Según se ha podido constatar hasta aquí, los postulados de inclusión, innovación y cambio de la Universidad Metropolitana han estado presentes en todos los procesos de modificaciones estatutarias y actualizaciones normativas, planeamiento estratégico y operativo y su seguimiento.

Producto de la innovación en sí misma, estos postulados mejorados sobre la base de la experiencia y las demandas del entorno quedaron implícitos y explícitos en el Estatuto de 2018 y su Reglamento General, así como en el planeamiento estratégico PEDI 2020 – 2025.

La “Universidad de inclusión” está declarada entre los fines institucionales del Estatuto de 2018 mediante:

“k. Sociedad justa y solidaria. - Brindar una formación profesional, técnica y científica a sus estudiantes y profesores e investigadores para lograr una sociedad más justa, equitativa y solidaria”,

l. Énfasis en los grupos de atención prioritaria.- Proporcionar una educación superior de carácter humanista, intercultural, científica e incluyente, con énfasis en la formación profesional de los grupos de atención prioritaria;

m. Consolidar integralmente la noción de universidad inclusiva. La Universidad Metropolitana se orienta a constituirse integral y transversalmente como una universidad inclusiva en todo lo que el concepto significa para la gestión de todos los procesos de gestión académica y administrativa”.

Los mismos que provienen del “Modelo Educativo y Pedagógico” de 2014 y actualizados en el “Modelo Educativo y Pedagógico” actualizado en el año 2019 y son derivados en la normativa subsecuente de los procesos sustantivos de formación de profesionales, investigación e innovación y vinculación con la sociedad, en concordancia con un nuevo mapa de procesos de la institución.

La “Universidad de Innovación”, está transversalizada en toda la normativa, es parte integrante de la misión y visión institucional y está planificada estratégicamente en el PEDI 2020 – 2025 y los instrumentos de planificación operativa.

El Reglamento del Comité Científico Institucional del año 2019, en su artículo 3 señaló entre sus objetivos: letra f) Propiciar un ambiente favorable y funcional para la innovación institucional de sus procesos de dirección estratégica, sustantivos y habilitantes; y, g) Fomentar en la institución y su relación con la sociedad una cultura de ciencia, tecnología e innovación, de acuerdo al modelo educativo institucional de manera colaborativa, inclusiva y que propicie la interculturalidad y el diálogo de saberes.

En su artículo 41, se define la consistencia de la Comisión de Innovación Institucional, como una comisión permanente, la cual coordina un miembro del Comité Científico, designado por el presidente y la componen al menos cuatro miembros más con representatividad de las sedes. Tiene como propósito la elaboración, seguimiento y evaluación a la innovación institucional sobre las tecnologías educativas, los documentos de carácter normativo, el régimen académico, la oferta

académica, la innovación sobre los procesos agregadores de valor o funciones sustantivas, el trabajo científico metodológico, las plataformas de gestión académica y administrativa; y la innovación en los procesos de apoyo que componen la gestión universitaria para el logro de la misión y visión institucional. Este artículo se corresponde con el artículo 31 del Reglamento del Comité Científico del año 2015.

Esta norma, en su artículo 42, define las atribuciones y responsabilidades de la Comisión de Innovación Institucional, entre ellas:

- a. Asesorar la innovación de los procesos universitarios sobre la base de la transformación del régimen académico.
- b. Asesorar el Programa de Carrera Docente (PCD).
- c. Asesorar la implementación de los modelos de acreditación y aseguramiento de la calidad, planes de mejora y fortalecimiento.
- d. Asesorar sobre la observancia de los ejes transversales de los valores, ética y derechos que promueve la institución, en cada proyecto o acción propuesta.
- e. Asesorar la evaluación de propuestas al Consejo Académico Superior para la creación de centros de IDi, centros de Transferencia de Tecnologías y de Educación Continua.
- f. Proponer al Consejo Académico Superior los premios e incentivos al personal académico.
- g. Proponer al Consejo Académico Superior y a la Rectora o Rector las políticas del proceso de medición y evaluación del desempeño del personal académico.
- h. Proponer al Consejo Académico Superior y a la Rectora o Rector las políticas y procedimientos del proceso de titulación de los estudiantes.
- i. Recomendar autores, títulos y volúmenes en formato físico y digital para el incremento del acervo bibliográfico.
- j. Asesorar permanentemente el análisis de indicadores del cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.
- k. Las demás que se asignen y soliciten por la dirección del Comité Científico. Este artículo es equivalente al artículo 32 del Reglamento del Comité Científico del año 2015.

El Reglamento de Régimen Académico Institucional en su Título XIII, define el trabajo metodológico de la Universidad Metropolitana, entre sus artículos 147 al 157. Y entre sus formas el trabajo científico metodológico que propicia la investigación educativa que tiene como objeto la didáctica de la educación superior y su innovación de procesos y tecnologías.

En su artículo 155, el trabajo científico - metodológico se define como la actividad que realizan los profesores en el campo de la didáctica, con el fin de perfeccionar el proceso enseñanza - aprendizaje, desarrollando investigaciones, o utilizando los resultados de investigaciones realizadas, que tributen a la formación integral de los futuros profesionales. Los resultados del trabajo científico - metodológico constituyen una de las fuentes principales que le permite al profesor el mejor desarrollo del trabajo docente - metodológico. Sirve como premisa para la investigación y el planteamiento de propuestas de proyectos de carreras y programas experimentales e innovadores.

Así mismo, señala en su artículo 157, que el Centro de Formación en Docencia Universitaria (CEFUDU) de la Universidad Metropolitana brindará soporte al trabajo docente – metodológico y científico – metodológico de los profesores y los colectivos académicos. Utilizará como estrategia la articulación del perfeccionamiento docente contemplada en el Programa de Carrera Docente (PCD) y la ejecución del proceso enseñanza – aprendizaje, desde una perspectiva innovadora de los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad. El CEFUDU cuenta con su Reglamento propio como centro, que detalla procedimientos sobre la investigación educativa y el soporte a los procesos innovadores.

El articulado del trabajo metodológico tiene equivalentes en el Reglamento del año 2015. Es decir, la norma se aplica formalmente desde el año 2015, aunque ya se realizaban actividades innovadoras en ese sentido a partir de instructivos del Comité Científico. En su artículo 8, el Reglamento interno de Carrera y Escalafón, establece entre las actividades de docencia del profesor, la dirección y participación de proyectos de experimentación e innovación docente (trabajo científico metodológico).

El artículo 63, en cuanto a la garantía del perfeccionamiento académico de los profesores señala como parte de sus programas

a las actividades del trabajo metodológico y del trabajo científico metodológico, del régimen académico, del profesor y los colectivos. La investigación y la innovación educativa, así como la innovación de procesos y tecnologías en la Universidad Metropolitana tiene antecedentes desde el año 2010, en el cual la internacionalización y los convenios con universidades extranjeras, trajeron las primeras adaptaciones y como parte de ellas la investigación que se generó en el proceso de innovación.

CAPÍTULO III.

MODELO EDUCATIVO Y PEDAGÓGICO

3.1. Modelo educativo y régimen académico

El modelo educativo fue esbozado en distintos momentos de orientación y reorientación de la Universidad Metropolitana, lo cual se sintetizó e institucionalizó en el marco de los estatutos y la planificación estratégica y sus sucesiones desde el año 2000. Sin embargo, es en el año 2014 cuando se actualiza en el marco de las nuevas directrices y resultados de las propuestas de la transformación de la Educación Superior y los procesos de evaluación de las instituciones.

Como documento rector de la gestión educativa universitaria, su enfoque innovador consistió en la articulación con la planificación estratégica institucional y la transversalización en la normativa interna. Desde el año 2014 y su ratificación en el año 2019, el Modelo Educativo y Pedagógico de la Universidad Metropolitana rige el régimen académico institucional y se define como el marco referencial general que establece la base conceptual y metodológica para el proceso enseñanza - aprendizaje de toda la Institución y contiene los elementos del diseño de los componentes curriculares esenciales del proceso de formación de profesionales; en tanto el modelo pedagógico es la representación de las relaciones que predominan en el proceso de enseñanza – aprendizaje que se ejecutan entre el sujeto que aprende (estudiante) y el sujeto que enseña (profesor, recursos de aprendizaje).

El modelo se rige por el espíritu fundacional de la Universidad Metropolitana y desde el año 2018 compete al Consejo de Regentes velar por su implementación en las funciones de los procesos gobernantes, sustantivos y habilitantes, tanto de asesoría como de apoyo.

3.2. Objetivos orientadores del modelo educativo y pedagógico

Los objetivos orientadores del modelo pedagógico definen la vocación de innovación desde la gestión del proceso enseñanza – aprendizaje y la orientación social de las funciones sustantivas. Los objetivos específicos del modelo son:

1. Establecer los fundamentos filosóficos, pedagógicos y psicológicos de la concepción del diseño y desarrollo curricular, que facilite su implementación en los procesos formativos del profesional, en las diferentes áreas del conocimiento.
2. Potenciar un proceso de formación integral, centrado en el estudiante, para contribuir al desarrollo de competencias profesionales que permitan dar respuesta al desarrollo sustentable del país.
3. Promover la concepción humanista en la orientación de la formación del profesional, desde un enfoque ético, inclusivo y sustentado en la interculturalidad, así como en los valores, para contribuir a las aspiraciones de la sociedad ecuatoriana.

3.3. Ejes temáticos y elementos constitutivos de la misión y la visión

Los ejes temáticos inspiradores del espíritu fundacional del modelo educativo de la Universidad Metropolitana se derivan de los elementos constitutivos de la misión y la visión institucional, entre ellos el enfoque axiológico, el enfoque de ciencia, tecnología, innovación y sociedad, la pertinencia, y la excelencia y el liderazgo.

a. Eje axiológico

Como parte del enfoque axiológico, constituyen el sistema de valores institucionales:

- **Proactividad.**- Entendido como la responsabilidad para hacer que las cosas sucedan.
- **Emprendimiento.**- Relacionado con el reto de crear y desarrollar nuevas posibilidades en el ámbito del desarrollo social.
- **Solidaridad.**- Entendida como el compromiso de la comunidad universitaria consigo misma y con la colectividad.

- **Honestidad.**- Entendida como el equilibrio perfecto entre el conocimiento, el sentimiento, la comunicación y la acción acorde a los valores de verdad y justicia.
- **Responsabilidad.**- Guarda relación con la capacidad de actuar con libertad acorde a sus deberes frente a sus requerimientos y los del entorno.
- **Respeto.**- Entendido como el reconocimiento y cumplimiento de las normas y políticas institucionales.
- **Tolerancia.**- Concerniente con el respeto de la diversidad de opiniones, pensamiento, género, cultura, religión, tendencias y criterios; lo que posibilita una mejor convivencia para la comunidad universitaria y la sociedad.
- **Lealtad.**- Relacionada con la fidelidad a los principios, valores y políticas de la Universidad Metropolitana.
- **Participación equitativa.**- Entendida como la garantía que ofrece la UMET a mujeres y grupos históricamente excluidos a fin de que participen en todos los niveles e instancias principalmente en el gobierno de la UMET.

b. Enfoque de ciencia, tecnología, innovación y sociedad

Se aplica a la investigación formativa y a la investigación institucional, a la transferencia de tecnologías y la tecnología apropiada, en todos los paradigmas de investigación según los campos del conocimiento de la oferta académica de la UMET. La investigación para el aprendizaje demanda de un cambio radical en los marcos conceptuales y metodológicos del modelo educativo y pedagógico institucional.

El enfoque constituye un campo de trabajo interdisciplinar, centrado en la reflexión sobre las relaciones de la ciencia y la tecnología con el entorno social. Se fundamenta en los estudios de Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS) con los objetivos de revalorizar teóricamente la ciencia y la tecnología, criticar la tecnocracia y la mitificación de la ciencia, promover la participación pública en los procesos científico-tecnológicos para el desarrollo local y el fomento de una cultura científico y tecnológica integral incluyente y que considere los saberes ancestrales.

c. Enfoque de pertinencia de carreras y programas académicos

Se entiende como la articulación de la oferta formativa, de investigación y de vinculación con la sociedad, con el régimen constitucional del Buen Vivir, el Plan Nacional de Desarrollo, los planes regionales y locales, el Plan Nacional de Ciencia Tecnología Innovación y Saberes Ancestrales, según se definió en 2014 y actualizado al Código Ingenius, las leyes, los requerimientos sociales en cada nivel territorial y las corrientes internacionales científicas y humanísticas de pensamiento.

El enfoque de pertinencia se expresa en la misión y la visión en las competencias profesionales de los graduados acorde a las demandas del desarrollo nacional y zonal, la ciencia, la tecnología y la comunidad y en la respuesta de la oferta académica a las expectativas y necesidades de la sociedad ecuatoriana.

d. Excelencia académica en la UMET

Es la calidad de todos los procesos sustantivos que llevan a la formación de profesionales, que les distingue por una sólida preparación, competencias profesionales y por el impacto en la sociedad de la investigación y la innovación. Esta excelencia se expresa en la mejora continua de sus estándares de calidad, en la organización, la academia, la investigación, la vinculación con la sociedad, la infraestructura y la calidad y satisfacción de las necesidades de profesionales competitivos.

3.4. Paradigma del modelo pedagógico y la innovación

El paradigma que rige el **modelo pedagógico** de la UMET tiene como fundamentos el “constructivismo social”. En este esquema de interpretación que comprende supuestos teóricos generales, leyes, principios y teorías, el aprendizaje es un proceso complejo, contexto céntrico, que propone abordar la construcción del conocimiento entretejiendo las partes y elementos para comprender los procesos en su interrelación, recursividad, organización, diferencia, oposición y complementación dentro de factores de orden y de incertidumbre. Por lo tanto, el modelo es constructivista social, con un enfoque holístico, sistémico y procesual, que apunta a obtener un profesional autónomo, de sólida preparación científico - técnica, humanista, dejando espacio para el paradigma ecológico.

La elección del modelo está respaldada por la actualización de los perfiles del profesional, el cual desde el modelo cognitivo, como punto de partida, permite implementar el modelo constructivista en el que se ubica al estudiante como un ser humano, dotado de múltiples atributos mentales, actitudinales, volitivos y afectivos, destacando y optimizando el aprendizaje del aprendiente, por sí mismo, pero con la supervisión de un docente y si se le facilita todas las herramientas y procedimientos para adquirir ese conocimiento, que lo comprenda y pueda efectuar tareas que demuestre que domina lo aprendido.

El proceso de enseñanza - aprendizaje se concibe orientado a la formación de competencias, lo que exige de los docentes, conocimientos, habilidades, desempeños y actitudes que permitan el desarrollo de nuevas formas de enseñanza que atiendan los ritmos y estilos de aprendizaje de los alumnos. Así mismo tendrá que considerar que la acción tutorial es inherente a su práctica, lo que exige de una profesionalización constante que le permita adquirir, desarrollar o fortalecer las competencias docentes que les brinden la posibilidad de crear ambientes que favorezcan aprendizajes significativos en los alumnos. Entendido como el autoaprendizaje, en el que la o el estudiante asume responsabilidad de su propio proceso de aprendizaje, parte de los conocimientos y esquemas que posee para utilizarlos como apoyo en los nuevos aprendizajes, de este modo es constructor de sus conocimientos y puede continuar por sí mismo durante toda la vida.

El modelo educativo y pedagógico de la Universidad Metropolitana, considera al estudiante y su desarrollo profesional como centro del proceso formativo, teniendo como premisa el enfoque de atención a la diversidad y la educación inclusiva, en función del derecho al aprendizaje por parte de todas y todos los estudiantes, en igualdad de oportunidades y posibilidades que le permitan su participación plena en la vida universitaria. Por lo tanto, el modelo pedagógico de la Universidad Metropolitana es en consecuencia un sistema de referencia que prioriza métodos de enseñanza – aprendizaje activo, centrado en los estudiantes, como una base para que ellos alcancen los resultados del aprendizaje que demanda la sociedad considerando los ejes temáticos de su modelo educativo.

3.5. Actores y componentes del modelo pedagógico

Son los actores del modelo pedagógico:

1. El estudiante, que es el centro del proceso de enseñanza - aprendizaje, con historia, cultura y conocimientos previos.
2. El profesor, que genera ambientes adecuados para el aprendizaje.
3. La sociedad, reflejada en el contexto en el que el estudiante y el profesor desarrollan su actividad personal y laboral, y que, sirve de insumo al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los componentes del modelo pedagógico de la Universidad Metropolitana son:

- a. Estrategias de enseñanza.-** Manejadas por el profesor para propiciar el aprendizaje, utilizando técnicas activas, participativas y colaborativas.
- b. Estrategias de aprendizaje.-** Desarrolladas por los estudiantes y promovidas por el profesor, a través de las actividades propuestas.
- c. Conocimiento científico.-** Base para la generación de futuros aprendizajes, comprensiones y conocimientos.
- d. Resultados de aprendizaje.-** Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que desarrollan los estudiantes y que se evidencian una vez culminada su formación profesional y en su desempeño laboral.

3.6. Modelo de gestión de las funciones sustantivas en la perspectiva 2014 y los ODS

El modelo pedagógico reconoce las funciones sustantivas de la docencia, la investigación e innovación y la vinculación con la sociedad.

a. Docencia. Formación del profesional de grado y posgrado

El modelo actualizado en el año 2019 concibe la función sustantiva Docencia, bajo en enunciado del mapa de procesos como la “formación del profesional de grado y posgrado”; se concibe a partir de la dinámica del proceso de formación desde una perspectiva humanista y científico - técnica que le permite al estudiante resolver problemas de la profesión en los diferentes contextos. Así mismo se

valora como una práctica social y científica en la que los docentes pueden establecer relaciones con la investigación y facilita que se articule con los procesos formativos y a la vinculación con la sociedad, que permita formar un profesional capaz de contribuir al desarrollo socioeconómico del país.

Para el régimen académico institucional, de conformidad con el sistema de Educación Superior, lo anterior se traduce en que la docencia como función sustantiva es *“la construcción de conocimientos y desarrollo de capacidades y habilidades, resultante de la interacción entre profesores y estudiantes en experiencias de enseñanza-aprendizaje; en ambientes que promueven la relación de la teoría con la práctica y garanticen la libertad de pensamiento, la reflexión crítica y el compromiso ético”*.

La concepción del diseño curricular se caracteriza por su pertinencia en relación con las necesidades y demandas de la sociedad ecuatoriana en el contexto local, regional y nacional. De igual manera se tiene en cuenta el carácter flexible, en función de adecuarse según los cambios, exigencias y demandas, derivados de la dinámica en la producción del conocimiento científico y tecnológico y el surgimiento de las necesidades.

También se genera la relación disciplinar, inter y transdisciplinariedad de los saberes y la investigación sistemática de los diferentes procesos que se conciben en la Universidad. El currículo tiene en cuenta los criterios de interculturalidad en cada nivel de formación, organización curricular y campo formativo; se potencia la atención a la diversidad a partir de procedimientos, que consideren diferencias de género, etarias y de identidad étnica, las capacidades diversas y características socio económicas que garanticen su plena participación en las actividades académicas, en el marco de la igualdad de oportunidades.

Lo anterior, expresado en el régimen académico, se sintetiza en el propósito de la docencia, lo que define en “el logro de los resultados de aprendizaje para la formación integral de ciudadanos profesionales comprometidos con el servicio, aporte y transformación de su entorno. Se enmarca en un modelo educativo – pedagógico y en la gestión curricular en permanente actualización; orientada por la pertinencia, el reconocimiento de la diversidad, la interculturalidad y el diálogo de saberes”. Asimismo, “la docencia integra las disciplinas, conocimientos

y marcos teóricos para el desarrollo de la investigación y la vinculación con la sociedad; se retroalimenta de estas para diseñar, actualizar y fortalecer el currículo”.

Para el desarrollo del diseño curricular, la concepción del aprendizaje se centra en los cuatro pilares de la educación del futuro: aprender a saber, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir³. Se consideran las diferentes formas de aprendizaje, relacionadas con aprender a aprender; aprender a desaprender, aprender a emprender y la idea del aprendizaje a lo largo de la vida, que significa tener en cuenta la educación continua.

El aprendizaje dirigido al desarrollo de conocimientos, en función de los conceptos, principios y leyes, siguiendo para ellos la concepción inductiva y deductiva. De igual manera, el aprendizaje procedimental centrado en la formación y desarrollo de competencias que permiten la aplicación de los conocimientos en su desempeño profesional. Se concibe la utilización de técnicas, medios y procedimientos en el proceso de enseñanza aprendizaje como estrategias que permitan su organización didáctica.

La evaluación del aprendizaje posee un carácter continuo e integrador; y se sustenta en el desempeño del estudiante durante el proceso de aprendizaje. Se concibe de manera dinámica y estructurada. Como sistema, explícito en cada carrera y programa en la planificación curricular, tiene un alcance hacia las actividades académicas planificadas, prácticas preprofesionales, trabajos de titulación y nota de grado o posgrado. La evaluación del aprendizaje contempla aspectos teóricos y prácticos vinculados a ejercicios integradores, así como, contenidos de carácter académico, laboral e investigativo.

Se concibe el modelo de prácticas, que exige la posibilidad de aplicar lo aprendido a situaciones dadas, desde la vinculación teoría-práctica desde el inicio de los estudios, con un carácter gradual y progresivo, lo cual permitirá establecer relaciones entre la universidad y el mundo del trabajo, así como la apropiación de aprendizajes procedimentales.

La idea del rol del docente como mediador en la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje requiere de la concepción

³ Según expresa en el Informe de la Comisión Internacional de la Educación para el siglo XXI. Informe Delors, los cuatro pilares de la educación del futuro: aprender a saber, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir.

metodológica e integradora de los procesos intelectuales, que propicien el desarrollo de un pensamiento dinámico, reflexivo, crítico y proactivo en los estudiantes, lo cual permita generar un ambiente de creatividad, compromiso y construcción de sus aprendizajes, en relación con el contexto social en que se desarrolla y con aportes a la solución de estos problemas.

El docente se concibe como:

- Gestor de información.
- Guía del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Modelo de actuación ética y profesional.

Entre las competencias del docente en la Universidad Metropolitana se consideran: la didáctica académica, investigativa, comunicativa y tecnológica.

a. Competencia didáctica:

- Seleccionar y preparar contenidos disciplinares desde el punto de vista científico y didáctico.
- Planificar el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Seleccionar diversos procedimientos para comunicar los contenidos y facilitar el aprendizaje de manera asequible de los contenidos de las ciencias que imparte.
- Generar en los alumnos condiciones para la metacognición, problematización para una construcción del conocimiento con espíritu crítico y reflexivo.

b. Competencia académica:

- Dominio de las ciencias que aportan a su labor docente en las diferentes asignaturas y disciplinas que imparte, así como de la psicología y la pedagogía.
- Formación general y alta capacitación técnica.
- Conocimiento actualizado de la ciencia que imparte.

c. Competencia investigativa:

- Actitud investigativa - humanista y científica para promover la reflexión y ofrecer alternativas de solución a los problemas del entorno social.
- Innovar su didáctica, buscando nuevas formas de producción, creación y legitimación del conocimiento.
- Actitud crítica y reflexiva desde la experiencia sobre su labor práctica.

Competencia comunicativa:

Competencia transversal, las relaciones interpersonales como componente básico de otras competencias. Se consideran:

- Uso eficiente de su lengua materna, tanto oral como por escrito.
- Dominio de una lengua extranjera, preferentemente el idioma inglés, al menos para extraer información de la literatura científica actualizada.
- Desarrollo de habilidades para ser un comunicador profesional por su oratoria.
- Establecer una comunicación asertiva con los estudiantes.

Competencia tecnológica:

El uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en función de la labor docente e investigativa como herramientas insustituibles.

La concepción sobre la tutoría académica universitaria como acción de los docentes, considerando su función de orientador y su concreción en la acción tutorial, con el propósito de participar en la formación integral de los estudiantes en las diferentes áreas del desarrollo de su personalidad: académico, personal social y profesional

En el orden académico:

- Aprender habilidades para el estudio de pensamiento crítico, estilos y estrategias de aprendizajes.
- Conducirlos hacia un proceso de enseñanza aprender a aprender.
- Hacia el logro de mejores resultados en el aprendizaje.

- Mejorar y reforzar el rendimiento escolar, desarrollar hábitos de estudio.
- En una participación activa en la solución de problemas.
- En la toma de decisiones.

En lo personal social:

- En el desarrollo de la motivación.
- En el conocimiento de sí mismo, de la autoestima.
- En la posibilidad de integración en el grupo y la sociedad en general, en los diferentes contextos.
- Aprender a ser / estar.
- Convivencia social.

En lo Profesional:

- Obtención de información relacionada con la profesión.
- Toma de conciencia de su itinerario curricular.
- Elaboración de su proyecto de vida profesional.

En estos propósitos, se consideran las modalidades que se pueden desarrollar en el trabajo de tutoría en la Universidad: la tutoría presencial que se desarrolla de manera individualizada o grupal y en entornos virtuales.

La tutoría individual posee como intención: ofrecer acompañamiento, apoyo y orientación de manera sistematizada a los estudiantes en las áreas académicas, personal social y profesional, para lograr su desarrollo integral y desde un enfoque personalizado, que permita la identificación de las potencialidades y necesidades.

La tutoría grupal, posee la intención de ofrecer acompañamiento y orientación a un grupo de estudiantes, en sesiones de trabajo. Otra forma de trabajar la tutoría es entre iguales, donde los estudiantes de niveles superiores facilitan el proceso de integración y adaptación de los estudiantes que ingresan a la Universidad.

La tutoría a los estudiantes en los entornos virtuales se desarrolla mediada por las herramientas del proceso comunicativo sincrónico y asincrónico. La comunicación sincrónica que se desarrolla en tiempo real, conectado tutores y estudiantes en actividades como: Chat, teleconferencias o web-conferencias. La comunicación asincrónica, se expresa en momentos diferentes, no necesariamente coinciden en el tiempo, no simultánea, pueden ser correo electrónico, foros de debate, foros de discusión.

La construcción de la Agenda 2040 (Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriana, 2020), cinco años después del constructo para la política pública del Ecuador, que se bautizó como Agenda 2035 (Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriana, 2016), parte de la premisa de *“inventar el futuro un compromiso existencial”*.

En la UMET, el planeamiento estratégico PEDI 2020 – 2025 consideró los postulados de la agenda 2035 y sus ideas a 2040, pues fue participe de su construcción como Institución de Educación Superior. Las metas de desarrollo sostenible fueron también un insumo para la concepción de la formación del profesional en el marco de un modelo educativo y pedagógico innovador.

En ambas agendas, los asuntos clave 1 y 2, sobre el acceso y la oferta; y en particular el número 5, sobre la “Integralidad del Sistema de Educación Superior” se expresan en la concepción de la articulación entre los distintos niveles educativos, que son la base de la propuesta innovadora de articular estos niveles desde la misma universidad, es decir el encadenamiento para la continuidad de estudios en el entorno de educación superior técnica, tecnológica, de grado y posgrado, lo cual como modelo de gestión que optimiza los recursos humanos, materiales y financieros en la educación particular autofinanciada en la propia Universidad.

Esta articulación también trasciende a los escenarios extramuros que ha dado origen al concepto de la “Profesionalización” y de una visión hacia la sociedad como el “Programa de Carrera del Profesional” (PCP), así como el fomento de redes de cooperación.

En la UMET, estas redes de cooperación se capitalizaron en la “Red Metropolitana de Educación Superior”, propuesta que rindió beneficios mutuos entre las instituciones aliadas. El cuarto Objetivo de Desarrollo

Sostenible (ODS4), plantea: “*Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos*”.

La UMET apunta al objetivo en sus procesos de formación de profesionales con la oportunidad devenida en meta de llegar adonde no llegan otras instituciones, con pertinencia y práctica efectiva de orientarse a problemas prioritarios y a sectores vulnerables y vulnerados. Lo cual se materializa en una política de marco de proyectos y convenios con los gobiernos locales.

Integralmente, la función sustantiva de docencia tributa a los ODS en todos sus lineamientos, desde el cómo se orienta la propia universidad en su gestión, hasta la intensión fundacional de su impacto.

b. Investigación e innovación

La función sustantiva de **investigación e innovación**, o abreviadamente expresada en la LOES como investigación, se estructura en función de conocer la realidad para poder incidir en su transformación según el contexto y permite la apropiación crítica y reflexiva de los conocimientos, su creación y socialización en aras del desarrollo de la actividad docente y la ciencia.

Atendiendo a ese planteamiento, la investigación, para el régimen académico institucional y su concatenación con el régimen académico del sistema de Educación Superior, se concibe como: “*la labor creativa, sistemática y sistémica fundamentada en debates epistemológicos y necesidades del entorno, que potencia los conocimientos y saberes científicos, ancestrales e interculturales*”.

La investigación se organiza en formativa e investigación institucional, la primera es la investigación para el aprendizaje y la segunda la investigación organizada y perecedera institucionalmente como contribución a la sociedad a partir de la movilización de recursos humanos, materiales y financieros en función de objetivos específicos que tributan a metas de la planificación nacional. La investigación se organiza de acuerdo al Reglamento de Investigaciones de la Universidad Metropolitana, en el cual se norman los lineamientos de planificación, presupuestos, formas de organización, enfoques de líneas, planes, programas y proyectos.

La Investigación para el aprendizaje, la organización de los aprendizajes se sustenta en el proceso de investigación correspondiente y propenderá al desarrollo de conocimientos y actitudes para la innovación científica, tecnológica, humanística y artística, que en el caso de la investigación en educación superior de grado se desarrollará en el marco del campo formativo de la epistemología y la metodología de investigación de una profesión, mediante el desarrollo de proyectos de investigación de carácter exploratorio y descriptivo; así como en el caso de la investigación en educación superior de posgrado de la UMET se desarrollará en el marco del campo formativo de investigación avanzada y tendrá carácter analítico, explicativo y correlacional, de conformidad a los siguientes parámetros:

La Universidad Metropolitana, a partir de sus fortalezas o dominios académicos, organiza la investigación institucional en un plan quinquenal en correspondencia con la planificación nacional definiendo las acciones universitarias armónicamente con la vinculación con la sociedad.

El plan se organiza en programas y proyectos de investigación y proyectos de desarrollo, innovación y adaptación técnica o tecnológica. Promoviendo la articulación en redes académicas nacionales e internacionales. La UMET, en el marco de la vinculación con la sociedad, se enfocará en la mejora y actualización de los planes de desarrollo local, regional y nacional. También se promoverán proyectos que cierren ciclos completos de investigación – desarrollo – innovación (I+D+i) en los objetivos para los cuales se cuenta con fortalezas o dominios académicos que posibiliten la investigación aplicada para el desarrollo de modelos prototípicos y de adaptación de técnicas, tecnologías y metodologías. La investigación institucional también incluirá bajo estos mismos preceptos los proyectos de producción artística en la medida en que se desarrollen fortalezas en la o las carreras de este campo.

De acuerdo con estos preceptos del presente modelo educativo, la investigación se planifica bajo las categorías de políticas (política científica institucional), normativas (Reglamentos, Manuales de procedimientos, de buenas prácticas e instructivos). Se organiza en líneas de investigación y bajo la gestión de recursos; implementándose en una estructura de programas y/o proyectos, desarrollados bajo principios éticos y prácticas colaborativas.

Los resultados de la investigación estarán orientados a impactar favorablemente en la sociedad, serán difundidos y divulgados para garantizar el uso social del conocimiento y su carácter democrático, así como su aprovechamiento en la generación de nuevos productos, procesos o servicios. La integración de funciones sustantivas de docencia, investigación e innovación debe conducir a hacer sinergias en el aprendizaje de los estudiantes.

Desde las perspectivas 2035 y 2040 como Agendas, la investigación en las instituciones deberá seguir el camino de la “Investigación + Desarrollo + innovación (I+D+i), orientarse a sectores sociales, sectores de la producción, gobiernos locales y gobierno nacional” (asunto clave número 3). Esto se traduce en elementos de pertinencia respecto a la planificación nacional y territorial del desarrollo; lo cual en la UMET es parte de la articulación del modelo educativo y pedagógico de, de sus elementos constitutivos de la misión y visión institucional.

La perspectiva UMET 2025 y proyección futura también apunta a elementos innovadores como salidas de un nuevo modelo de gestión de las funciones sustantivas, según el asunto clave número 12 declarado en la Agenda 2040 como “Ecosistemas de innovación y emprendimiento”, sobre la cual la UMET conceptualiza los Sistemas de Innovación Local (SIL) como acompañamiento a los Gobiernos Autónomos descentralizados (GAD) y los Sistemas de Innovación para la empresa de diferentes escalas como parte del territorio.

La investigación en las universidades es un eje transversal a los ODS. Así se puede visualizar en la metodología de los Impact Rankings de Times Higher Education (THE). Si bien los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), adoptados por todos los Estados miembros de las Naciones Unidas en 2015, son una llamada urgente a la acción de todos los países –desarrollados y en desarrollo– en una alianza global, para las universidades como centros generadores del conocimiento la investigación y la innovación deberán estar orientadas a todos los objetivos. Este ranking introduce además el ‘cómo lo hace la universidad hacia adentro y como lo realiza y promueve hacia afuera.

c. Vinculación con la sociedad

La función sustantiva de **vinculación con la sociedad** se concibe como la interacción humana y social, en tanto persigue como objetivo

la transformación consciente del medio; que no solo pretende la contribución a la transformación de los procesos en que interviene la Universidad, sino también, incide en la transformación de la sociedad mediante su propia participación en el desarrollo profesional.

La vinculación con la sociedad en la UMET hace referencia al “servicio comunitario, prestación de servicios especializados, consultorías, educación continua, gestión de redes, cooperación y desarrollo, difusión y distribución del saber; que permitan la democratización del conocimiento y el desarrollo de la innovación social”.

Para el régimen académico de la UMET se establece el planteamiento del sistema, según el cual: *“la vinculación con la sociedad se articula con la función sustantiva de docencia, para la formación integral de los estudiantes, que complementan la teoría con la práctica en los procesos de enseñanza-aprendizaje, promoviendo espacios de experiencia vivencial y reflexión crítica. Se articula con la investigación, al posibilitar la identificación de necesidades y la formulación de preguntas que alimenten las líneas, programas y proyectos de investigación; y, al propiciar el uso social del conocimiento científico y los saberes”*.

Para la acción del vínculo con la sociedad como función sustantiva de la Universidad, el modelo de gestión de las funciones sustantivas, señalado en el PEDI 2020 – 2025 y en concordancia como todos los puntos de las agendas de educación superior, la UMET direcciona salidas a la intervención comunitaria en los asuntos institucionales de inclusión social y participación ciudadana, lo mismo que la universalización de la educación superior a partir del uso de las tecnologías educativas avanzadas y masificadas.

La vinculación con la sociedad, en el marco del Modelo Educativo y Pedagógico de la Universidad Metropolitana, se orienta a la pertinencia y el impacto. Reconoce sus dos componentes y lo exige en los requisitos de egreso, mediante las horas obligatorias del currículo en la práctica laboral y en las horas de intervención comunitaria, ambas dedicaciones como práctica preprofesional bajo un concepto articulado de ambos componentes. La pertinencia de la investigación, la educación continua, la práctica preprofesional de los estudiantes y otras acciones de intervención universitaria en la sociedad, en el nuevo modelo que se construye desde 2020 apunta a los objetivos

nacionales y a los definidos en el ámbito de la comunidad de naciones, expresados en los ODS.

d. La articulación de las funciones sustantivas en el marco del modelo de gestión 2020 – 2025 y la Agenda 2040

En consonancia con los sustentos de las funciones sustantivas y su articulación, respecto a las agendas globales y nacionales, la UMET ha propuesto desde el año 2020 un nuevo modelo de gestión de las funciones sustantivas (figura 3.1).



Figura 3.1. Modelo de gestión de las funciones sustantivas 2020 – 2025.

La idea del modelo comenzó a fraguarse desde la evaluación y seguimiento a los planes de mejora de la institución para el período 2016 – 2018, posteriores a la evaluación institucional de recategorización del año 2015. Su publicación indexada se puso a disposición de la comunidad académica (Espinoza, et al., 2020), la misma que señala un modelo sustentado en “*la complementariedad y sinergia de una oferta académica innovadora, desarrollada sobre la base de tecnologías educativas tendientes a generar espacios de aprendizaje activo, implementar diseños de aprendizaje combinado, fomento de grados modulares y desagregados, en el contexto de una cultura de innovación institucional e interactiva con las necesidades sociales*”.

Tal oferta académica sigue el concepto de la “educación durante toda la vida” que busca su concreción en el Programa de Carrera Profesional (PCP) como el proceder para acompañar al individuo

en todo el desarrollo de su desempeño laboral obteniendo grados superiores de formación. El modelo supone la transformación de una oferta académica y de servicios más pertinente orientada a conformar “Programas de Carrera Profesional” en los principales campos de conocimiento de los dominios académicos y zonas de intervención prioritaria, articulando las funciones sustantivas Docencia – Investigación e Innovación – Vinculación con la sociedad, con salidas de impacto con relación a los elementos constitutivos de la misión y visión institucional y su modelo educativo y pedagógico.

Entre ellas, con mayor vigencia consustancial:

- a. Intervención comunitaria - inclusión (fines constitucionales).**
- Sobre la base de proyectos institucionales que atiendan los aspectos de inclusión y participación ciudadana contenidos en la Constitución de la República.
- b. Sistemas de innovación de la empresa (grande, mediana, pequeña y microempresa).** - Supone el acompañamiento al emprendimiento centrado en la innovación. Para el período 2020 – 2025 desarrollados en colaboración universidad – empresa con experiencias piloto.
- c. Sistemas de innovación local (SIL – GADs).** - Con el propósito de acompañar el desarrollo socioeconómico local desde entidades de gobierno, según sus necesidades y fomentando la cultura local de innovación social. Para el período 2020 – 2025 desarrollados en colaboración universidad – empresa – gobierno, con experiencias piloto.
- d. Productos educativos masivos – inclusivos para la universalización de la educación.** - Salida que deberá aprovechar los grandes medios tecnológicos desplegados y las nuevas tendencias. Sustentándose en convenios con empresas tecnológicas y el desarrollo de experiencias piloto.

CAPÍTULO IV.

LA MEJORA CONTINUA PARA EL CAMBIO

4.1. La Ley Orgánica de Educación Superior y los procesos de aseguramiento de la calidad

La reforma de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES – LOR) en el año 2018, ratificó y estableció algunos elementos nuevos que son fundamentales para el aseguramiento de la calidad como fuente de la mejora continua para el cambio.

En el artículo 2 de la LOES, sobre el derecho a recibir una educación de calidad, se señala como objeto de la Ley *“definir sus principios, garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia interculturalidad, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y con gratuidad en el ámbito público hasta el tercer nivel”*.

El artículo 93 define el Principio de Calidad como *“la búsqueda continua, autorreflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior con la participación de todos los estamentos de las instituciones de educación superior y el Sistema de Educación 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”*;

En este artículo de la LOR 2018, se puede apreciar el uso del término “cultura de calidad”. Si bien parece comprenderse que en los procesos de evaluación anteriores lo importante eran las salidas del sistema, muchas veces maquilladas para pasar las evaluaciones, ya que no se consideraban los procesos habilitantes, sería ideal la creación de esta

cultura organizacional mediante un verdadero compromiso y esfuerzo de las instituciones, especialmente se sus autoridades, planta docente y personal administrativo, y comenzar a pensar como un sistema nacional y en la importancia de la ciencia y tecnología como elemento fundamental del desarrollo. Desde luego, ese ideal también tendría que estar soportado por un comportamiento consecuente de los organismos que intervienen, entre ellos el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), antes CEAACES.

A la par, en este artículo se enuncian los insumos que sustentaron los estándares proyectivos sin fines de acreditación del modelo del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019). Un elemento que a juicio de los actores del aseguramiento de la calidad en la UMET es un acierto del modelo de evaluación de 2019.

Los estándares proyectivos, incluidos en el modelo del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019), permitieron evaluar sin fines de acreditación la situación de la institución con una visión a futuro de las condiciones por desarrollar en la gestión de las funciones sustantivas y de las condiciones institucionales. Los estándares incluidos apuntaron cada a los siguientes criterios:

- Articulación y sinergias entre las funciones sustantivas y disciplinas. Lo cual se inscribe en los principios de integralidad y producción de conocimiento.
- Uso social del conocimiento, que apunta a visibilizar los principios de pertinencia, producción del conocimiento y valores ciudadanos.
- Innovación, también inscrito en los principios de pertinencia y producción de conocimiento.

Bienestar universitario, habida cuenta que la normativa vigente durante el periodo de evaluación (dos periodos académicos del año 2018) establecía la obligatoriedad del bienestar estudiantil y que este estándar amplía el concepto a toda la comunidad universitaria en atención a los principios de inclusión y equidad.

- Interculturalidad, integración de la diversidad, diálogo de saberes y sostenibilidad ambiental, para hacer posible la vigencia de los principios de diversidad, pertinencia y diálogo de saberes que se establece en la LOES (LOR - 2018) e4n su artículo 93.

Si bien fueron incluidos y evaluados, al serlo sin fines de acreditación, por las condicionantes del proceso parecería que no fueran de la mayor atención para sustentarlos. Pero, en el caso de la Universidad Metropolitana, como parte de su evaluación interna, estos estándares fueron identificados como las metas del futuro inmediato y de mediano plazo, lo cual se puede apreciar en el proceso paralelo a la autoevaluación, mediante el cual se construyó el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2020 – 2025).

Sobre la calidad en cuanto a los deberes y derechos de los actores en las instituciones y su relación con la calidad, en el artículo 5, literal b) de la Ley se establecen los derechos de las y los estudiantes, referidos a: *“Acceder a una educación superior de calidad y pertinente, que permita iniciar una carrera académica y/o profesional en igualdad de oportunidades”*; Por otra parte, en el artículo. 6.1, incluido, se presentan los deberes de las y los profesores e investigadores, los cuales incluyeron: *“Cumplir actividades de docencia, investigación y vinculación de acuerdo a las normas de calidad y normativas de los organismos que rigen el sistema y las de sus propias instituciones”*; en el numeral d) dice *“Mantener un proceso permanente de formación y capacitación para una constante actualización de la cátedra y consecución del principio de calidad”*.

Para asegurar la calidad de la docencia, es esencial que los docentes estén capacitados y bien formados como una condición obligatoria. Para esto las instituciones deben destinar recursos económicos, infraestructura y de gestión, lo mismo que esa condición formar parte de los modelos de evaluación externa, pero de una manera multifacética y no de una manera sesgada por indicadores que no discriminen la verdadera esencia de la academia y su actuación.

En el artículo 12, de los Principios del Sistema de Educación Superior, se definieron: *“autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica y tecnológica global”*.

Si bien la “calidad aparece como uno de los principios del S.E.S, ella misma está dada por la integración de todos los principios que la acompañan en la definición.

Por su parte, en el artículo 13, de las funciones del Sistema de Educación Superior, en los literales: a) *“Garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia”* y o) *“Brindar niveles óptimos de calidad en la formación y en la investigación”*; la calidad es el eje articulador de la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad que permitirán alcanzar niveles óptimos.

Este artículo estableció un insumo teórico para tener en cuenta en los modelos de evaluación externa, pero, así como sucede en otros artículos y como se derivó en las normativas subsecuentes, los modelos de evaluación externa que han sido concebidos y aplicados no incluyen un seguimiento a la mejora continua, al desconocer en la evaluación los estándares de cumplimiento de los planes de mejora elaborados y cumplidos por las instituciones y sus extensiones. En los que hubo inversión de recursos costosos. Premiar con adición al puntaje en los estándares cuantitativos, según se diseñó en el modelo del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019), no es suficiente para medir la mejora continua, lo cual es de singular importancia para medir la eficacia y eficiencia de esos procesos, tanto en las instituciones públicas como en las particulares.

El artículo 94 se refiere al Sistema Interinstitucional de Aseguramiento de la Calidad, que *“tiene por objeto garantizar el efectivo cumplimiento del principio de calidad consagrado en la Constitución y en la presente ley, intervendrán como principales actores de este Sistema el CES, el CACES y las IES”*, es decir que de calidad será garantizada por el estado a través de sus instituciones, quienes propiciarán que la educación cumpla estos niveles y se mantengan mediante la aceptación y asimilación de la cultura de calidad.

Este ha sido un planteamiento de buena intención, sin embargo, al cierre del proceso de 2019 quedaron múltiples problemas por resolver. Entre ellos la participación conjunta de técnicos del CACES, CES y SENESCYT, que más bien pareció una formalidad cuando la atención por técnicos que no fueron del CACES se convirtió en una burocratización de trámites intermedios, a los que incluso en ocasiones no se obtuvo ni respuesta ni solución.

La dilación innecesaria de los procesos, la falta de aplicación de las normativas aprobadas, la inseguridad jurídica de las mismas en la aplicación, las fallas en el diseño de los modelos de evaluación, la formalidad de la “socialización” como manera de informarla y no de hacerla “participativa”, así como la falta de articulación de la normativa subsecuente de la LOES entre los distintos organismos, son, de entre los hechos, los más significativos que contribuyeron a lo que pudiera señalarse como una falencia en la calidad de los procesos de evaluación de la calidad.

Por otra parte, existe un desacierto en algunos soportes de la organización de los procesos de evaluación institucional que parten de hipótesis cuyos resultados en la práctica no han sido los esperados.

Si bien el sistema SIIES es el soporte proveedor de información a los evaluadores externos, esta es tan abundante como la información de la que se disponga y las que como medios de verificación se exigen, lo cual en el proceso del 2015 (entonces GIIES) denotó el total desconocimiento de los evaluadores sobre la documentación y en el 2019, mejor conocimiento, pero, lógicamente el hecho de lo imposible del tiempo para leerla.

En este caso, aún con el acierto de haber incorporado en 2019 la posibilidad de anotar las referencias en el sistema como una entrada para acotar dentro de cada documento lo relativo al punto para comprobación. Y lo peor, como en el caso de la UMET, cuando lo señalan en informe de evaluación habiéndose cumplido con lo indicado en cada campo de entrada de documentos, según se estructuró por el CACES en la plataforma. Se criticó que un mismo documento estuviera varias veces, pero el hecho es que así se diseñó en el sistema y de esa manera se solicitó. Desde luego bajo una lógica adecuada cuando un mismo documento sirve para evidenciar cumplimiento de varios componentes o elementos fundamentales de los estándares. Esto último siendo tan rico como diversidad de planteamientos de estrategia, normativas e informes puedan tener las instituciones. A esto hay que añadir un particular de la sede, cuyos documentos, como mismo lo ordenan los elementos de calidad se deban a una articulación con la sede central.

La incorporación de evaluadores externos extranjeros bajo el supuesto del intercambio que se produciría no parece válida para la comunidad

universitaria en su conjunto, cuando el tiempo, el escenario, el procedimiento y la agenda de la visita de campo no lo permiten. Aunque si enriquece el intercambio con los pares nacionales en un mismo equipo y en las reuniones grupales en que participen.

Al menos de los procesos vividos en la Universidad Metropolitana, la evaluación de 2019 superó a los otros procesos de 2013 y 2015 en cuanto a la participación de los pares extranjeros, rigor, ética y calidad visibles en sus planteamientos. Pero la composición de evaluadores externos debe inclinarse más al conocimiento del contexto y seleccionar más por la experiencia en procesos de evaluación externa internacionales, redes internacionales, que, por los perfiles y las universidades de procedencia, para no correr riesgos de percepciones o culturas organizaciones de modelos absolutamente diferentes.

Sobre lo siguiente: 1) La calidad del sistema se *“sustentará principalmente en la autoevaluación permanente que las instituciones de educación superior realizan sobre el cumplimiento de sus propósitos”* y 2) La autoevaluación como eje principal del aseguramiento de la calidad y la formación de esa cultura de calidad es fundamental y asume un papel protagónico en las instituciones. Estos dos planteamientos fueron cumplidos en gran medida por las instituciones, pero las salidas del proceso tardarán algún tiempo en verse de esta manera, mientras la normativa, a pesar de eliminarse la categorización, siga tendencias a castigar con limitaciones y sobre-regulación en vez de armonizarse aceleradamente en función de lo que declara la LOES.

Un ejemplo de ello, es la tardanza o falta de prioridad a cumplir lo que establece la Ley sosteniendo los viejos fantasmas, supuestamente extintos, de las categorizaciones en las normativas que dictan el proceder de los procesos de presentación de carreras y programas al CES, mencionándose procesos abreviados o simplificados mediante avales del CACES sin que este último organismo resuelva como emitir el aval y en consecuencia los tres (CACES, CES, SENESCYT) sean responsables de dilaciones en contra de lo mismo que establecieron las normativas, que se traduce en su concreción en el registro en el Sistema Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador (SNIESE), cuyo código es imprescindible para la validez de un programa aprobado y el registro de los títulos.

La Universidad Metropolitana, en los años 2019 y 2020, hizo los señalamientos y solicitudes de ley a los organismos correspondientes. Las respuestas recibidas en varios de estos trámites legales, con apego a las normativas, pudieran ser documentos de estudio y medios de verificación de los planteamientos anteriores.

Para al propósito del aseguramiento de la calidad, según el artículo 95, el CACES *“establecerá modelos que incluirán criterios y estándares cuantitativos y cualitativos, que las instituciones de educación superior, carreras y programas deberán alcanzar para ser acreditadas; entendiendo que el fin último es la calidad y no la acreditación”*.

Este artículo es un buen referente para su necesaria consideración en los modelos de evaluación, máxime cuando son los que muchas instituciones toman como referentes de sus procesos de evaluación interna y en los que se juega la acreditación institucional. Sin embargo, el modelo de evaluación del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019), si bien supera a los modelos anteriores, todavía no establece el equilibrio necesario en cuanto al valor del insumo cuantitativo dentro del estándar cualitativo;

Además, en este aspecto, el Comité General de Evaluación Interna de la UMET, sostiene el criterio de que la medición en el estándar cualitativo pase en primera instancia por la adecuada concepción de lo que se mide, del método, los procedimientos y lo fundamental: su correcta aplicación; que el informe de evaluación interna se respete en sus planteamientos, sea un instrumento de “comprobación”, así resulte la evaluación externa a favor de la calificación o en contra de la misma, pues los Comités tienen una noción general de enfoque de sistema y elementos de comparación en el conjunto de comités cuando analizan la consistencia y considerando que puede existir un nivel más alto o más bajo de autocrítica.

Para el proceso del año 2019 se elaboró un modelo que sustituyó al construido en el año 2018. El modelo constó de cuatro ejes, definidos como: Docencia, Investigación, Vinculación con la Sociedad y Condiciones institucionales. El eje “Docencia” se subdividió e los componentes de “Profesorado” y “Estudiantado”. Una de las cuestiones de singular importancia en este modelo fue la consideración de las dimensiones de planificación, ejecución y resultados en los ejes correspondientes a las funciones sustantivas, lo cual puede

ser plausible si se considera el momento en el que se encuentra la institución y la identificación de las insuficiencias para la mejora.

No obstante, el diseño del modelo, según se mostró en el documento, incluyó una noción de componentes por cada elemento fundamental definido para cada estándar dado como instrumento a los evaluadores y “socializado” mediante resoluciones del CACES. Con posterioridad a la realización de las visitas de campo y de acuerdo con la posibilidad de la “compensación” señalada en el modelo, se dio a conocer entonces el procedimiento de compensación y el procedimiento de cálculo de indicadores cuantitativos.

La inclusión de la “compensación” como justo elemento del modelo constituyó una supuesta compensación a lo ambiguo resultante o al sesgo de lo subjetivo, pero, no el suficiente antídoto del riesgo.

Por otra parte, los estándares cuantitativos utilizarían umbrales (rangos de escalas) para definir las calificaciones, los cuales en el documento de presentación del modelo fueron llevados a escalas para cada una de las cinco categorías de cumplimiento (cumplimiento satisfactorio; aproximación al cumplimiento; cumplimiento parcial; cumplimiento insuficiente; e, incumplimiento) utilizando estadígrafos de tendencia central para definir los umbrales (rangos de la escala) por categoría (niveles de la escala).

Estos niveles de las escalas establecidos fueron calculados a partir de los datos de la plataforma del Sistema Integral de Información de Educación Superior (SIIES), previamente cargados por las instituciones. Y además bajo el supuesto de que la validación de datos durante el proceso y su rectificación no conduciría a cambios estadísticamente significativos al utilizar los datos cargados en el sistema en el período de evaluación (datos de 2018 y datos de 2017, 2016 y 2015 como referente en algunos indicadores).

En este sentido el modelo se sometió a un alto riesgo para las escalas de indicadores cuantitativos porque se producirían variaciones, pero no se tuvo en cuenta que la carga de la información y medios de verificación podrían cambiar sustancialmente y modificar los niveles de las escalas. Riesgos además sustentados por posibles valoraciones subjetivas de los técnicos evaluadores, provocados por los errores en los datos cargados o provocados por otros elementos relevantes no considerados entre el dogma del sí y el no de la validación. Mediante

esos rangos de escala calculados para cada nivel y publicados formando parte del documento del modelo se realizó la autoevaluación de las instituciones.

El aseguramiento interno de la calidad, según el artículo 96, se establece que *“es un conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones de educación superior, con la finalidad de desarrollar y aplicar políticas efectivas para promover el desarrollo constante de la calidad de las carreras, programas académicos; en coordinación con otros actores del Sistema de Educación Superior”*.

En ese artículo se hace mención de uno de los elementos, que, a juicio de los autores, no se ha tenido en cuenta en el diseño del modelo de evaluación institucional Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019). Es decir, el nivel de acreditación de la oferta académica de la institución evaluada. Es cierto que para ello debe existir el resultado de un proceso que es una de las deudas del aseguramiento de la calidad: la evaluación externa de carreras y programas de posgrado.

En este sentido cabe recordar que desde la publicación del primer modelo genérico de evaluación de carreras y programas en el año 2013 transcurrieron siete años y solamente han sido evaluadas las carreras del campo de Salud y Derecho.

Pudieran existir causas condicionantes sobre los recursos necesarios, pero, precisamente eso es lo que obliga a realizar cambios sustanciales en la conformación de un “Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior” al nivel nacional, que emplee los recursos de las propias instituciones, distinga la naturaleza de las mismas según su financiamiento, edad y tamaño, así como cumpla con los preceptos establecidos en los propios modelos.

En la figura de la página cuarta del documento del modelo de 2019, se hizo explícita la naturaleza obligatoria de la evaluación con fines de acreditación y la acreditación de la institución, lo mismo que de naturaleza voluntaria la evaluación sin fines de acreditación y la cualificación académica. Sin embargo, en el proceso de 2019, se incluyó la evaluación sin fines de acreditación de las sedes y extensiones, lo cual se realizó de acuerdo con la normativa y la lógica de inclusión de extensiones en un proceso de “evaluación institucional”, pero, se seleccionaron por el CACES con carácter obligatorio las sedes a incluir

y no las que voluntariamente sugeriría incluir el órgano colegiado de dirección de la institución. En el caso de la Universidad Metropolitana yendo contra toda lógica pues se seleccionó la sede Machala más recientemente reevaluada para su aprobación con un alto puntaje de calificación de su desempeño (86,78 / 100), en vez de la sede Quito, con más tiempo de su última evaluación y representatividad por el tamaño de su población estudiantil e infraestructura.

Este es otro elemento que a nuestro juicio supone un cambio de conceptos, ya no la edad, el tamaño, la complejidad o la naturaleza del financiamiento, sino algo más determinante: el modelo de gestión administrativa de la sede matriz respecto a las sedes y extensiones; así como también el modelo de gestión de las funciones sustantivas propio de la institución, según su autonomía.

La Universidad Metropolitana posee un modelo de gestión diferente a la clásica universidad con un núcleo de administración central matriz, cuyas sedes y extensiones, son los asentamientos en territorios distintos. La UMET desconcentra según el patrocinio la autogestión financiera, centra la gestión académica que rige a todos sus escenarios, pero a la vez desconcentra la ubicación geográfica de la gestión tanto académica como administrativa, por ejemplo, la sede central de sus facultades, las direcciones departamentales de procesos sustantivos, unidades académicas y de procesos habilitantes de asesoría y de apoyo. Desconocer eso o no tenerlo en cuenta en el proceso de evaluación puede poner en riesgo la generación de errores al evaluar y el irrespeto a la propia innovación institucional y su autonomía.

La extensión de la entrega de resultados por motivos de la incidencia de la pandemia y otros factores, ya mencionados y supuestos, hizo perder en la UMET la sincronía necesaria y ya parte de la cultura de la organización entre el planeamiento estratégico institucional y la mejora consecuente por procesos de autoevaluación y evaluación externa. Prácticamente se perdió un año de planteamiento operativo, aunque la institución adoptó medidas de mitigación y consideró realizar la actualización una vez conocido el informe final de evaluación.

El artículo 97 expresa un concepto avanzado sobre la cualificación: *“La cualificación académica de las instituciones de educación superior, carreras y programas será el resultado de la evaluación efectuada por el CACES sin fines de acreditación y en función de la naturaleza*

y particularidades de cada una de éstas” que estarán en relación con el “cumplimiento de su misión, visión, fines y objetivos, en el marco de los principios de calidad, pertinencia e integridad”. Este es uno de los grandes retos y más cuando lo es cuando debe propender a tener un carácter voluntario y regirse por instituciones, organizaciones o proyectos, fundamentalmente en redes internacionales.

4.2. La evolución histórica del aseguramiento de la calidad en las décadas más recientes

En el informe de evaluación institucional del proceso del año 2019, el Comité General de Evaluación Interna, presidido por el Dr. Carlos X Espinoza, se describieron los antecedentes históricos de la evaluación de la Educación Superior en Ecuador, tal y como se escribían para este libro.

La primera evaluación de las Universidades y Escuelas Politécnicas (UEP) del Ecuador, se realizó en el año de 1989 por parte del CONUEP, en esa ocasión se evaluaron las 21 universidades existentes, de las cuales 15 eran universidades públicas y 6 particulares (Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2018); y, se concluyó que *“en el Ecuador no existe un sistema de educación superior en el sentido estricto. Lo que hay es un conjunto de instituciones universitarias independientes unas de otras y que a nivel administrativo tienen ciertos mecanismos de cooperación”.*

En el año 2000, se aprueba la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) donde en el Art. 92, se define el Sistema nacional de evaluación y acreditación de la educación a cargo del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA). Para entonces el Ecuador tenían los peores índices de educación de la región, prácticamente en todos los ámbitos, debido a la falta de visión de políticas de gobierno para la formación de la sociedad y por ende del desarrollo económico y tecnológico del Ecuador. Convertidos en un país exportador de materia prima, para lo cual no es necesario mano de obra calificada, y formada.

El CONEA tenía la visión del trabajo universitario entendido como un sistema, con entradas y productos. En las entradas estaban las necesidades de formación y planes de desarrollo del país junto con los recursos económicos disponibles; los resultados comprendían los graduados, la producción científica, que debían ayudar a mejorar

la producción y desarrollo social, esto retroalimentaría al sistema educativo y lo mejoraría.

En la parte medular estarían los procesos como: formación y capacitación de docentes, investigación y vinculación con la sociedad y la gestión universitaria. Estos procesos estarían en continuo comunicación e interacción con las entradas y salidas, para de esta forma garantizar niveles de calidad del Sistema de Educación Superior.

Durante los años 2002 y 2008 la evaluación en el sistema de educación superior tuvo carácter voluntario, de tal manera que para el 2008 de las 71 (2 no se consideraron) universidades que existían para ese entonces: 18 realizaron la autoevaluación y presentaron informes, de las cuales 5 acreditaron y 13 en proceso de evaluación externa; 26 en proceso de autoevaluación, 11 en proceso de diseño del proyecto de autoevaluación, 9 no iniciaban el proceso de autoevaluación y 7 no cumplían con el tiempo legal para la evaluación. El porcentaje de universidades acreditadas fue del 7% lo que permitía tener una idea del nivel de calidad del sistema de educación.

En los institutos superiores técnicos y tecnológicos la situación era mucho peor ya que sólo 15 de los 270 identificados realizaron autoevaluación y uno concluyó el proceso, a pesar de que no acreditó.

Los procesos de evaluación en el 1989 y entre 2002 y 2008 enfrentaron muchos problemas siendo uno de los principales el desconocimiento y no aceptación de los informes finales de evaluación por parte de las Instituciones de Educación Superior (IES), argumentando diversos motivos, como los atribuibles a la metodología, o que no servían las evaluaciones, etc.

En julio del 2008, se aprueba el Mandato constituyente No. 14, por parte de la Asamblea Constituyente, mediante el cual se ordena al CONEA, elaborar un informe técnico sobre el nivel de desempeño institucional de la Educación Superior del Ecuador.

En noviembre del 2009 el CONEA presentó la “Evaluación de desempeño institucional de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador” que evidenció la situación grave del sistema y propuso soluciones radicales para mejorar su rendimiento. La orientación fue la “depuración y mejoramiento” del Sistema de Educación Superior.

Este proceso incluyó a todas las IES, y no tuvo como insumo la autoevaluación institucional, tuvo el carácter de obligatorio, al término del cual 11 universidades se ubicaron en categoría A; 9 en categoría B; 13 en categoría C; 9 en categoría D y 26 en categoría E. En este proceso no participaron, la ESPE, aduciendo reformas internas de las universidades del ejército y las IES de posgrado como IAEN, FLACSO, UASB.

El CONEA, así también evaluó a 245 institutos técnicos y tecnológicos y se clasificaron en 3 categorías A, B, C. Con la aprobación de la LOES en el 2010 se creó el CEAACES que reemplazó el CONEA, iniciando sus funciones en el 2011. El CEAACES se encargó de planificar, coordinar, y ejecutar las actividades de los procesos de evaluación, acreditación, clasificación académica y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras e institutos.

El CEAACES, evaluó las 26 universidades de la categoría E, de las cuales 3 se ubicaron en el grupo de “aceptables”, 8 en “parcialmente aceptables”, 14 en “no aceptables”, sobre lo cual se dispuso la suspensión de 14 universidades.

En 2013 el CEAACES inicia un nuevo proceso de evaluación, acreditación y clasificación institucional de las 54 universidades y escuelas politécnicas existentes; como resultado 46 acreditaron, 5 se ubicaron en categoría A, 23 en categoría B, 18 en categoría C, y 8 en categoría D consideradas en proceso de acreditación. Entre el 2015 y 2016 se recategorizaron 12 IES y la ESPE, que se había “excusado” del proceso anterior; 3 pasaron a categoría A, 3 a categoría B 6 a categoría C y una en categoría D.

En el 2016 se evaluaron a las universidades de la categoría D, de las 8 universidades participantes: 3 pasaron a categoría B, y 5 a categoría C. En total entre 2015 y 2016, 59 universidades (algunas repitieron) se sometieron a diferentes procesos de evaluación y/o recategorización.

Al cierre de 2019 en el Sistema existían 59 universidades y escuelas politécnicas, de éstas 55 estaban acreditadas (8 categoría A; 28 categoría B y 19 categoría C) y los 4 restantes son las universidades creadas en 2013, como Yachay, IKIAM, UArtes y UNAE.

En cumplimiento de la Disposición Transitoria Quinta de la LOES, en 2013 el CEAACES emprendió un proceso de evaluación de las extensiones

registradas por las IES, fuera de su sede o domicilio principal. Bajo esta disposición el CEAACES evaluó 86 extensiones, quedando 2 aprobadas, 21 Condicionadas, 19 Fuertemente condicionadas y 44 No aprobadas. En 2015 se evaluaron 37 extensiones, aprobaron 31 y 6 quedaron Fuertemente condicionadas, en 2017 se evaluaron 6; de tal manera para el 2018 existieron 39 extensiones Aprobadas en el Sistema de educación superior ecuatoriano.

En cuanto a los procesos de evaluación de carreras, estos han incluido dos componentes fundamentales: la evaluación del entorno de aprendizaje y la evaluación de los resultados de aprendizaje, según lo establecía la LOES (2010 Arts. 94, 95, 103 y 104).

Las primeras carreras por evaluar debían ser las denominadas “carreras de interés público”, según la definición realizada por la SENESCYT y con base en las resoluciones que al respecto adoptara el Pleno del CEAACES.

Entre 2014 y 2015 se evaluaron 22 carreras de Medicina, de las cuales 10 fueron “Acreditadas” y 12 se ubicaron en el grupo “En Proceso de Acreditación” y en el período 2015 y 2016 se evaluaron las carreras de Odontología; los resultados de este proceso ubicaron a 10 carreras como “Acreditadas” y 5 “En Proceso de Acreditación”

La evaluación de las carreras de Derecho empezó en 2016 con la evaluación del entorno de aprendizaje y en 2018 se realizó el Examen Nacional de Evaluación de Carreras (ENEC). En 2017 se efectuó la evaluación del entorno de aprendizaje de 25 carreras de Enfermería y en 2018 se realizó el ENEC de las mismas.

Para el 2018 de las 113 carreras consideradas para evaluación (Medicina, Odontología, Derecho y Enfermería), 111 se sometieron a los procesos de evaluación quedando 55 acreditadas y 52 en Procesos de Acreditación.

Desde el 2008 hasta el 2010, el estado consolida su rol de garante de la calidad como estipulan los artículos 351 y 353 de Constitución de la República del Ecuador, las IES inician procesos de reflexión interna sobre su rol en la sociedad.

Del 2011 hasta el 2017 es un proceso de transformación profunda y transición de las viejas prácticas y concepciones, al pasar las IES por

procesos duros de depuración, con trascendencia social y política que cambiaría el Sistema de Educación Superior (S.E.S).

En el 2018 se aprueban las reformas a la LOES, que coincide con el cambio del gobierno y por tanto su percepción y objetivos de la Educación Superior, aparece el CACES como sucesor del CEAACES, que sería el encargado de la consolidación del sistema bajo el objetivo del aseguramiento de la calidad.

4.3. La Universidad Metropolitana en los procesos de evaluación institucional, extensiones y carreras

La UMET se ha regido por las disposiciones de órganos control (organismos rectores de Educación Superior) tales como el CES, CEAACES hoy reconocido como CACES, SENESCYT entre otros que rigen procesos que se dan en las universidades. Lo cual ha ocurrido sistemáticamente durante la trayectoria institucional, tal es así, que en la página web de la universidad (<http://www.umet.edu.ec>), se encuentra disponible la evolución de la institución respecto a la evaluación externa y la acreditación por períodos, utilizada en distintos documentos y relatada por el equipo de asesoría del rectorado y el área funcional de aseguramiento de la calidad.

Estos elementos se detallan a continuación por períodos, de manera cronológica:

a. Período 2009 – 2012

- Cumplimiento del Mandato Constituyente 14. Evaluación del CONEA: categoría E (CONEA, 2009).
- Disposición Transitoria Décima Tercera de la LOES. Equipo evaluador No.10 del CEAACES (30/01/12 – 09/02/12). Acta No.25, Resolución No. 003-022-25-2012 del CEAACES (11/04/12). Categoría transitoria D.

Resultados:

- Modelo de análisis de utilidades: 0,504/1.
- Modelo de lógica difusa: 0,563/1.
- Modelo de análisis de conglomerados: Grupo Dos.
- Resultado final: Parcialmente aceptable.

- Evaluación implementación jurídica UMET. Resultado de alto desempeño.

b. Período 2012 – 2014

- Evaluación de extensiones (diciembre de 2012). Resolución No. 002-060 – CEAACES-2013.
- Sede Quito en el grupo de extensiones “Condicionadas”.
- Sede Machala como “Fuertemente condicionada”.
- Planes de mejora no aprobados.
- Aprobación de los planes de mejora (Oficio No. CEAACES – CEE – 2013 – 0001 – O).

Sede Quito

- Documento del plan: 10/10
- Plan de acción: 83,66/90
- Calificación total: 93,66

Sede Machala

- Documento del plan: 9,17/10
- Plan de acción: 87,06/90
- Calificación total: 96,22

Evaluación institucional (27 de noviembre de 2013). “Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y las Escuelas Politécnicas”. CEAACES. Universidad acreditada en el Sistema de Educación Superior del Ecuador por el período de cinco años. Resultado 40/100. Categoría dentro de las universidades que imparten pregrado y postgrado.

- Organización 0,53
- Academia 0,43
- Investigación 0,090
- Vinculación –
- Infraestructura 0,66
- Estudiantes (Eficiencia Académica) 0,29

c. Período 2014 – 2016

- Evaluación de extensiones (7 de agosto de 2015). RESOLUCIÓN NO. 579-CEAACES-SE-16-2015.
- Extensión Quito. Grupo de las “aprobadas” con 83,09/100
 - Academia 79,6/100
 - Infraestructura 76,5/100
 - Gestión y Política Institucional 100/100
- Extensión Machala. Grupo de las “no aprobadas” con 62,95/100
 - Academia 62,6/100
 - Infraestructura 78,7/100
 - Gestión y Política Institucional 42,97/100
- Plan emergente de reevaluación. Aprobado RESOLUCIÓN NO. 635-CEAACES-SO-23-2015.
- Proceso de evaluación institucional, acreditación y recategorización. Año 2015.

La Universidad Metropolitana solicitó al CEAACES su inclusión en el proceso de evaluación institucional, acreditación y recategorización del año 2015. Ratificada la categoría C. RESOLUCIÓN No. 387-CEAACES-SO-11-2016 (9 de mayo de 2016).

Resultado: 43,80.

- Organización 0,65
- Academia 0,40
- Investigación 0,092
- Vinculación 0
- Infraestructura 0,75
- Estudiantes (Eficiencia Académica) 0,59

d. Período 2017 – 2018

- Reevaluación extensión Machala (22 de marzo de 2017). RESOLUCIÓN No. 027-CEAACES-SO-06-2017. Resultado: inclusión en el grupo de las “Aprobadas”, con 86,78/100

Academia	95,25/100
Infraestructura	77,57/100
Gestión y Política Institucional	81,93/100

- Evaluación de la carrera de Derecho.

Derecho / Quito. Carrera “acreditada”.

Ambiente de aprendizaje: 74,2

Resultado de aprendizaje: 63,18 % aprobados

Derecho / Guayaquil. Carrera “en proceso de acreditación”

Ambiente de aprendizaje: 60,5

Resultado de aprendizaje: 50 % aprobados

Derecho / Machala. Carrera “en proceso de plan de mejoramiento”

e. Período 2019 – 2020

- Evaluación institucional: “Universidad acreditada”.

Con un alto desempeño en los estándares de acreditación contando con 17 estándares en el máximo nivel (cumplimiento satisfactorio) y superando con creces a la media del sistema en todos los estándares cuantitativos. Los resultados se analizan en el presente documento en un epígrafe dedicado a la consideración del desempeño, no solamente con el uso del modelo, sino también con los propios estándares de desarrollo según el planeamiento estratégico.

CAPÍTULO V.

RESULTADOS DE INCLUSIÓN, INNOVACIÓN Y CAMBIO

5.1. Dónde estamos

La Universidad Metropolitana del Ecuador cumplió sus veinte años en medio de una pandemia global, no obstante, su celebración no pasó por alto y en teleconferencia, con una amplia participación de la comunidad universitaria, en acto solemne, se dio a conocer una caracterización de la evolución hasta el mes de marzo de 2020. Mes desde el cual la UMET tuvo que dar pasos firmes e innovadores de implementación tecnológica para continuar el período académico ordinario en curso.

Durante ese período crítico del mes de marzo, en el cual se implementó un estado de emergencia nacional y se adoptaron medidas para el Sistema de Educación Superior, la UMET desplegó su talento humano y mostrando una alta capacidad de respuesta adoptó sus propias medidas, las cuales dieron como resultado la continuidad de estudios en los entornos virtuales de aprendizaje con que se contaba. El resultado del acompañamiento a los docentes y estudiantes, la adopción de una estrategia de gestión por procesos, entre otras medidas, hicieron posible la continuidad de los estudios con una interrupción de solamente una semana lectiva de clases.

Mientras se escriben estos párrafos, recién se cuenta con el Informe de evaluación externa institucional con fines de acreditación que fuera realizado por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (CACES) del Ecuador. Proceso dilatado y caracterizado por un compás de espera inmensurable dadas distintas circunstancias, pero que al final vio la luz una visión externa del cumplimiento de estándares de calidad de la institución.

Los resultados de la evaluación externa para recategorización del año 2015, el plan de mejoras de la institución (PMI 2016 – 2018) y la actualización del PEDI 2016 – 2020, así como otros procesos de evaluación de extensiones y carreras, rindieron frutos en la mejora institucional tangible en el año 2020. La UMET mostró avances y mejoras sostenidas que pueden apreciarse en los informes de los procesos de seguimiento al PEDI y POA, por los cuales se rinde cuentas de manera sistemática a la comunidad universitaria y la sociedad. A pesar de la incidencia de la pandemia y a la adopción de medidas transitorias de funcionamiento en línea, las funciones sustantivas universitarias y el proceso de transformación planteado en el nuevo planeamiento estratégico 2020 – 2025 siguieron su curso.

Entre los años 2018 y 2020, se ha realizado inversión en nueva infraestructura para la mayor funcionalidad de las instalaciones y dar respuesta a las necesidades de la oferta académica, la investigación y la vinculación con la sociedad. La mejora continua en el último quinquenio ha ubicado a la UMET en un nivel superior y ha mostrado un salto cualitativo significativo.

La UMET actualizó, adecuó e implementó la normativa de sus funciones sustantivas y procesos de apoyo, coherente con la Ley Orgánica de Educación Superior, la normativa conexas y su nuevo Estatuto Institucional y los aspectos derivados en el Reglamento General. La estructura orgánica y funcional adoptada fortaleció los procesos gobernantes, los agregadores de valor o sustantivos, los procesos especiales y los habilitantes de asesoría y de apoyo.

La institución muestra una cobertura creciente de su oferta académica que se inclina a las demandas mayores de perfiles de grado del Ecuador, lo cual permite apreciar crecientes incrementos de matrículas en las carreras de derecho y de la salud. Lo cual significa un gran reto para la gestión del claustro académico con la preparación suficiente y la infraestructura especializada, lo que ha motivado la inversión y el uso de excedentes en esos rubros de desarrollo y satisfacción de necesidades educativas.

La planificación en sentido general se constituyó en una fortaleza institucional. La dimensión de ejecución de los procesos sustantivos también mostró avances significativos, sin embargo, en los resultados se aprecian algunas insuficiencias a solventar en la docencia, la

investigación y la vinculación con la sociedad que permitan escalar metas y posiciones superiores.

La Universidad se enfoca en nuevo pensamiento proyectivo universitario, dirigido a lo que ya la UMET había definido desde el año 2014 en su “Modelo Educativo y Pedagógico”, coherente con lo presentado en el modelo de calidad del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019), en sus “funciones sustantivas” y las “condiciones institucionales”. Modelo que considera estándares proyectivos en los que la UMET avanzó significativamente en los años 2016 – 2019, entre ellos: la articulación y sinergias entre funciones sustantivas y entre disciplinas (nuevas normativas orientadas a la inter, multi y transdisciplinariedad); el uso social del conocimiento (la noción de Ciencia, Tecnología, Innovación y Sociedad); la innovación en el entorno externo e interno (Comisiones permanentes del Comité Científico Universitario); internacionalización (política de internacionalización); el bienestar universitario; la inclusión y la equidad (noción de universidad inclusiva e igualdad de los actores); y, el abordaje de la interculturalidad, el diálogo de saberes y la sostenibilidad ambiental. Si bien el avance de estos elementos proyectivos requiere de implementación, la UMET planifica y ejecuta sus procesos hacia esas perspectivas.

Tal situación puede comprobarse en el cumplimiento de las metas institucionales relacionadas con su misión y visión y con sus objetivos estratégicos y tácticos. Si bien existen insuficiencias en determinados aspectos del desempeño institucional, en sentido general la institución se encuentra en una situación favorable, que concluye una etapa en la acreditación recibida en octubre de 2020 para un período de cinco años.

5.2. El cambio según la evaluación externa del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2019

La acreditación fue registrada mediante la **Resolución No. 151-SE-33-CACES-2020**, dada y firmada en la ciudad de San Francisco de Quito, D.M. en la Trigésima Tercera Sesión Extraordinaria del Pleno del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, llevada a cabo a los veinte y cinco (25) días del mes de octubre de 2020, en su artículo 2, se expresa la condición de **acreditación de la UNIVERSIDAD METROPOLITANA por el período de cinco (5) años**, por haber alcanzado los criterios y estándares determinados

en el Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas conforme con la metodología de acreditación.

La UMET recibió su certificado en sesión solemne en la ciudad de Guayaquil (figura 5.1)



Figura 5.1. Certificado de acreditación

Los modelos de acreditación de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador han sufrido cambios continuamente. Desde el modelo aplicado en el año 2013 hasta el modelo del año 2019, han existido cambios en la definición de los indicadores y estándares de evaluación, sin embargo, en cualquiera de los modelos, existen procesos que son la base de cualquier medición de calidad, los cuales en las universidades son la gestión de procesos gobernantes, procesos sustantivos de docencia, investigación e innovación y procesos habilitantes de asesoría y apoyo que generan las condiciones de la institución. Si bien los modelos aplicados ofrecen elementos distintos de agregación de las variables e indicadores y sus estándares, todos en común evalúan lo que pudiera denominarse

como “factores o invariantes del desempeño de las instituciones”, es decir el desempeño de sus funciones sustantivas y las condiciones institucionales, lo cual como desempeño puede ser estimado de manera cuantitativa en cada uno de sus procesos.

Según el informe de Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019), la UMET recibió calificaciones del más alto nivel de desempeño institucional. 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 y 1 en cumplimiento parcial.

Considerando como índice una “razón de desempeño” (1/100) que permita tener una aproximación a la evolución de la institución ante los distintos procesos de evaluación externa institucional, calculada según el modelo de 2019, la institución muestra un salto significativo en los años 2013 a 2019 (figura 5.2).



Figura 5.2. Razón de desempeño de los procesos 2013, 2015 y 2019.

El índice se estimó en un **95 % (95/100)**. Lo que significa un resultado de acreditación sin precedentes que permite apreciar el camino a la excelencia con un salto cualitativo muy significativo en los últimos años como resultado de los planes de mejora emprendidos y su articulación con el planeamiento estratégico y operativo institucional. Para el estimado del desempeño el cumplimiento satisfactorio recibe una ponderación de (1); la aproximación al cumplimiento (0,75); el cumplimiento parcial (0,50), el cumplimiento insuficiente (0,25) y la categoría deficiente (0).

En la tabla 5.1 se pueden observar los resultados de evaluación para cada uno de los estándares del modelo y el resumen.

Tabla 5.1. Estándares de evaluación para acreditación.

EJES	COMPONENTE	DIMENSIONES	NOMBRE DEL ESTÁNDAR (MODELO CACES 2019)	INFORME CACES
DOCENCIA	Profesorado	Planificación	Estándar 1: Planificación de los procesos del profesorado	Cumplimiento satisfactorio
		Ejecución	Estándar 2: Ejecución de procesos del profesorado	Cumplimiento satisfactorio
		Resultados	Estándar 3A: Titularidad del profesorado (IES grado y grado-posgrado)	Cumplimiento satisfactorio
			Estándar 3B: Titularidad del profesorado (IES posgrado)	No evaluado
			Estándar 4A: Formación del profesorado (IES grado y grado-posgrado)	Cumplimiento satisfactorio
			Estándar 4B: Tasa de formación del profesorado (IES posgrado)	No evaluado
	Estudiantado	Planificación	Estándar 5: Planificación de los procesos del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio
		Ejecución	Estándar 6: Ejecución de los procesos del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio
		Resultados	Estándar 7: Titulación del estudiantado	Cumplimiento satisfactorio
INVESTIGACIÓN	Planificación	Estándar 8: Planificación de los procesos de investigación	Cumplimiento satisfactorio	
	Ejecución	Estándar 9: Ejecución de los procesos de investigación	Aproximación al cumplimiento	
	Resultados	Estándar 10: Producción académica y científica	Cumplimiento parcial	
		Estándar 11: Publicación de artículos en revistas indizadas	Cumplimiento satisfactorio	

VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Planificación	Estándar 12: Planificación de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio
	Ejecución	Estándar 13: Ejecución de los procesos de vinculación con la sociedad	Aproximación al cumplimiento
	Resultados	Estándar 14: Resultados de los procesos de vinculación con la sociedad	Cumplimiento satisfactorio
CONDICIONES INSTITUCIONALES		Estándar 15: Planificación estratégica y operativa	Cumplimiento satisfactorio
		Estándar 16: Infraestructura y equipamiento informático	Cumplimiento satisfactorio
		Estándar 17: Bibliotecas	Cumplimiento satisfactorio
		Estándar 18: Gestión interna de la calidad	Cumplimiento satisfactorio
		Estándar 19: Bienestar estudiantil	Cumplimiento satisfactorio
		Estándar 20: Igualdad de oportunidades	Cumplimiento satisfactorio
Cumplimiento Satisfactorio			17
Aproximación al Cumplimiento			2
Cumplimiento Parcial			1
Cumplimiento Insuficiente			0
Incumplimiento			0
RAZÓN DE DESEMPEÑO			19/20
			0,95

En una escala de 0 a 1 para los ejes y los componentes de los estándares de acreditación, se puede apreciar en la figura 5.2 que el foco de atención se encuentra en la función sustantiva de investigación.

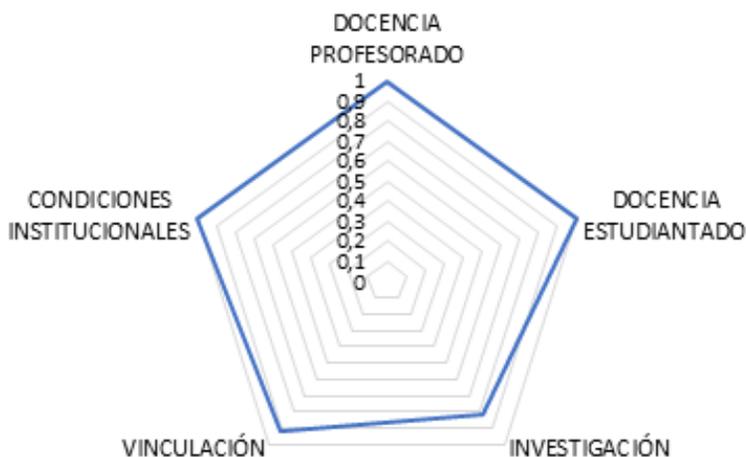


Figura 5.2. Ejes y componentes del modelo (escala 0 – 1).

Las debilidades señaladas en cuanto a estándares de investigación a la UMET estuvieron relacionados con la ejecución de los presupuestos de la investigación, el financiamiento externo y en cuanto a la producción académica y científica, si bien existió una alta proporción per cápita de producción de libros y capítulos de libros (0,2 libros y capítulos de libros por profesor en el período de dos años), la propia interacción y colaboración en la producción de las obras por parte del claustro académico significó diversidad en los formularios y modelos aplicados para el arbitraje; lo cual no fue suficientemente entendido por los evaluadores, además de insuficiencias en las cargas de información en la plataforma. De igual manera en la vinculación con la sociedad, las debilidades señaladas se refirieron a la ejecución de los presupuestos.

Los estándares proyectivos, considerados como una visión de futuro de la universidad hacia estándares de calidad superior ofrecieron buenos resultados atendiendo a su nivel de desarrollo (tabla 5.2). Lo cual se expresa en un índice de desempeño de 68/100.

Tabla 5.2. 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	
VALORACIÓN DEL ESTÁNDAR	N	V	DESEMPEÑO (N*V)
Cumplimiento Satisfactorio	2	1	2
Aproximación al Cumplimiento	2	0,75	1,5
Cumplimiento Parcial	2	0,5	1
Cumplimiento Insuficiente	1	0,25	0,25
Incumplimiento	0	0	0
ÍNDICE DE DESEMPEÑO			0,68

Para la misma escala, considerando los estándares proyectivos del modelo, la figura 5.3 permite observar debilidades señaladas en el desempeño de la innovación, la internacionalización y el bienestar universitario. Para la innovación, los evaluadores señalaron la necesidad de incubar emprendimientos innovadores y el fomento de la creación artística.

Contradictoriamente, una universidad promotora de la internacionalización, lo que se evidencia en la composición del claustro, el alto nivel de profesores visitantes, así como las acciones de proyectos de colaboración activos, los proyectos y las publicaciones conjuntas, las alianzas editoriales estratégicas y otras acciones; en el informe se señalan debilidades a las que se les asignó mayor peso, entre ellas la planificación explícita de la internacionalización, la

participación en redes internacionales, la ejecución de programas de intercambio estudiantil y la interconexión de bibliotecas internacionales. También entre las cuestiones recomendadas, se señaló la necesidad de implementar programas o proyectos dirigidos a los ecuatorianos residentes en el exterior.

Al bienestar universitario se le señaló la deficiencia de no contar con espacios para el cuidado infantil.

Por su parte la sede Machala, sometida a evaluación externa como parte de la evaluación institucional, pero sin fines de acreditación, ratificó los resultados de la reevaluación anterior según los estándares medidos. En ese proceso recibió las más altas calificaciones en 14 estándares sin fines de acreditación que fueron evaluados en particular a la sede y los que fueron evaluados en su conjunto como parte de la institución, demostrando una vez más el avance y excelencia de este escenario universitario en la provincia El Oro. Contando con la única limitación que es de carácter institucional respecto a la ejecución de presupuestos y la gestión de fondos externos para los proyectos de investigación y vinculación con la sociedad. En cuanto a los estándares proyectivos los señalamientos del Comité Evaluador fueron similares al nivel de la institución.

El comportamiento de los estándares proyectivos se muestra en la gráfica de la figura 5.3 en la que se presentan la posición en valores de escala (0 – 1)

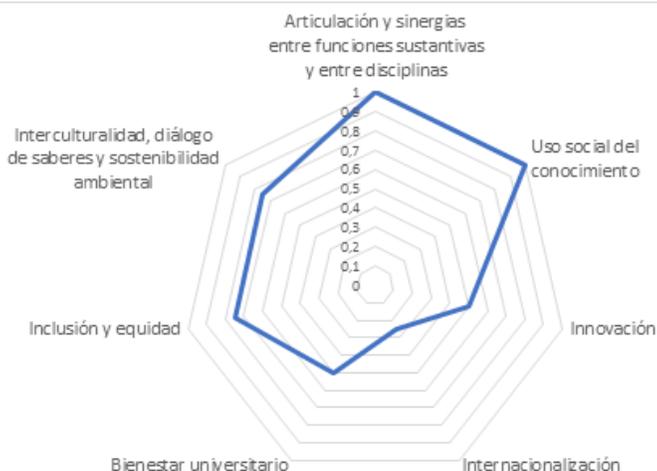


Figura 5.3. Estándares proyectivos del modelo (escala 0 – 1).

5.3. Resultados que evidencian la universidad de inclusión

a. Igualdad de todos los actores

Como resultado de la autoevaluación institucional y su evaluación externa, la institución incluye ejes transversales de igualdad de oportunidades en la normativa estatutaria y la normativa universitaria de los procesos sustantivos: régimen académico, investigación, vinculación con la sociedad, ética, posgrado, admisiones y becas, centros de apoyo académico, entre otros específicos de régimen laboral y de estudiantes. Dispone del Reglamento de Igualdad de los Actores de la institución, así como normativa específica de titulación (“Manual de procedimientos de titulación”).

El Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano (SIGTH) que se refiere en el “Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador de la Universidad Metropolitana” y el “Reglamento Interno de Trabajo”, así como los reglamentos mencionados de estudiantes, regulan la atención a la identidad y condición socioeconómica de los estudiantes, trabajadores y del personal académico. Considera becas y ayudas económicas a familiares de los trabajadores y los docentes, así como utiliza estrategias que constituyen prestaciones institucionales como el uso de uniformes, entre otras. Dispone de un ambiente de no discriminación e igualdad de oportunidades, como parte de la filosofía institucional de universidad inclusiva. Los Departamentos de Bienestar Estudiantil e Institucional, como parte de la noción de “bienestar universitario” de la UMET, gestionan su información considerando las particularidades de la paridad de géneros, los grupos históricamente excluidos, la procedencia y la identidad, las discapacidades y otros riesgos discriminatorios.

Históricamente la institución ha sostenido niveles apropiados de paridad y alternancia de género en la elección y en la designación de autoridades académicas y administrativas, inclusión de grupos históricamente excluidos, nacionalidades y procedencias, en todos los niveles e instancias, en particular las de cogobierno, incluyendo medidas de acción afirmativa. La Universidad ha organizado eventos con participación nacional, de los organismos de educación superior, e internacional sobre los temas de inclusión en la educación superior.

Las figuras 5.4 y 5.5 muestran la evolución de la paridad de géneros en el claustro académico y en la función directiva.

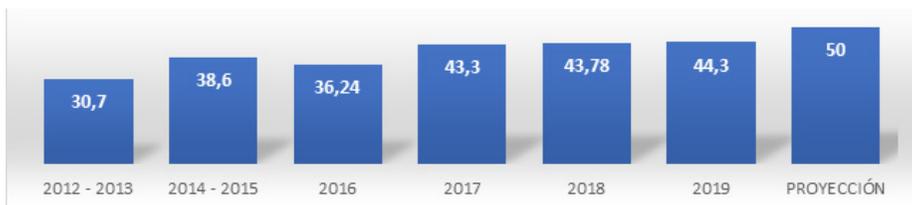


Figura 5.4. Proporción (%) de mujeres en el claustro académico.

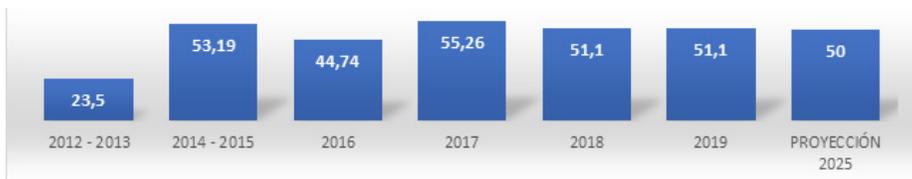


Figura 5.5. Proporción (%) de mujeres en la función directiva.

El 53,05 % del estudiantado fue del sexo femenino en la población estudiantil del año 2019. Un 4,3 % de la población estudiantil en el año 2019 perteneció a pueblos y nacionalidades afrodescendientes, indígenas y otras.

b. Resultados del Programa de Carrera Docente (PCD)

La actividad del PCD, que data de 2009, se incrementó sostenidamente en los últimos cinco años. La UMET dedicó recursos a esta estrategia de fortalecimiento de la academia involucrando expertos internacionales en distintas actividades a partir de sus principales convenios de colaboración. La figura 5.6 permite apreciar el crecimiento de la participación expresada en profesor/curso (participación total en los cursos en los cuales un mismo profesor participa en uno o varios).

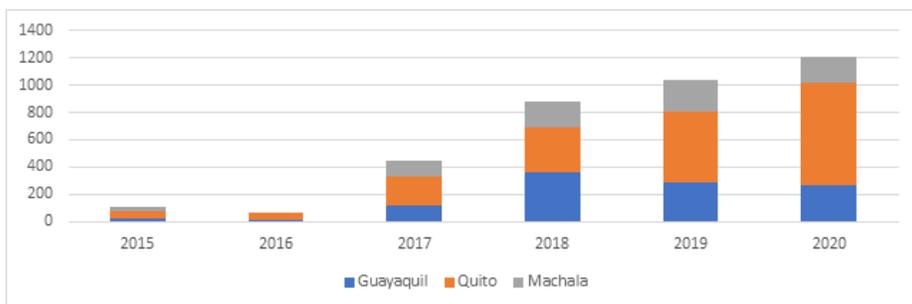


Figura 5.6. Participación de profesores en actividades del PCD.

Si bien existió un crecimiento de la cantidad de profesores en el claustro, también se produjo un incremento en la cantidad de actividades y la participación individual. El mayor nivel de actividad se comenzó a dar en el año 2017, fecha en la que además se produjo un intenso trabajo metodológico siguiendo este particular del Reglamento de Régimen Académico institucional.

Los resultados de la ejecución del PCD permiten apreciar que en el año 2017 fueron impartidos diez (10) cursos de perfeccionamiento docente que logró movilizar en las tres sedes un total de cuatrocientos cincuenta y dos (452) profesores/curso (suma docentes participantes de las actas de cada curso). De ellos, doscientos noventa y siete (297) en cursos de Fundamentos didácticos de la Educación Superior; Tutoría Académica; Proceso enseñanza – aprendizaje en entornos virtuales; Gestión de la investigación científica; y, Gestión de la vinculación con la sociedad. Ciento cincuenta y cinco (155) profesores/curso fue el resultado obtenido en los módulos de la Escuela de Doctores: Gestión de información y textos científicos; Herramientas estadísticas, Paradigmas de investigación; y, Problemas sociales de la ciencia y la innovación. Se realizaron además seis (6) talleres y seminarios metodológicos con 198 profesores/actividad (suma de docentes participantes en los 6 talleres).

En el año 2018, se impartieron veinte actividades de cursos de actualización docente, perfeccionamiento y trabajo metodológico, con participación del 80 % del profesorado en las sedes. El registro estadístico del CEFDU ofrece ochocientos setenta y nueve (879) participantes en veinte (20) cursos o seminarios en el año 2018, lo que de acuerdo a la composición del claustro académico equivale a 3,6 es decir que los doscientos treinta y ocho (238) profesores del claustro (p43 - 45) aproximadamente asistirían a cuatro (4) cursos o seminarios promedio. Entre los cursos de formación en investigación del claustro universitario, se encontraron: Gestión de proyectos de vinculación; Lógica de intervención y medición del impacto en la gestión del ciclo de proyectos de vinculación; Mendeley gestor bibliográfico para la investigación.

En cuanto a la profesionalización pedagógica, se ofrecieron los cursos: Tutoría académica; Bases teóricas y metodológicas para el diseño de carrera; Proceso de enseñanza aprendizaje en entornos virtuales; La Orientación Psicopedagógica; Herramienta web para la Educación;

Liderazgo y empoderamiento para el docente universitario con PLN y, Fundamentos Didácticos de la Educación Superior. Los seminarios y talleres metodológicos cubrieron los procesos de desarrollo del currículo, la formación de posgrado y otras necesidades del desarrollo estratégico institucional.

Como parte del PCD se impartieron en el año 2019 un total de 28 actividades entre cursos de actualización docente y perfeccionamiento (18 cursos y 540 participaciones), actividades del trabajo docente y científico metodológico (7 actividades y 482 participaciones), cursos de la Escuela de Doctores (3 cursos y 19 participaciones). El registro estadístico del CEFDU ofrece 1,041 participaciones al cierre del año 2019; que obedece al enfoque que se les dio a los cursos y al trabajo metodológico, para una mejor articulación de los procesos sustantivos y la participación de los docentes de todas las carreras. Además, es importante significar que, de acuerdo a la composición del claustro académico, los 243 profesores del claustro asistieron aproximadamente a 4,2 cursos per cápita.

En el año 2020, en medio de la pandemia, se registró un incremento de la actividad del PCD dadas las necesidades que se generaron para la capacitación del profesorado y la actividad metodológica en las competencias digitales necesarias para enfrentar una continuidad de la actividad docente de las carreras y programas de posgrado. Se registraron hasta el mes de octubre unas veintinueve (29) actividades que incluyeron cursos de actualización docente, perfeccionamiento y trabajo metodológico y la escuela de doctores. El 98 % del profesorado en las sedes participó en uno u otro curso o actividad planificada.

El registro estadístico del CEFDU ofreció mil doscientos once (1211) participaciones; en veintiuno (21) cursos, cinco (5) actividades de trabajo metodológico y tres (3) cursos en la escuela de doctores, lo que de acuerdo a la composición del claustro académico equivale a 7,3 es decir que, del total de profesores; ciento setenta (170) del claustro en los períodos 50 al 52, aproximadamente asistirían los profesores a siete (7) cursos u otras actividades como promedio. Entre los cursos de formación en investigación del claustro universitario, se encontraron: Gestión de proyectos y medición de impactos en dos partes respondiendo a las necesidades de los profesores según sus perfiles formativos, Sistematización de experiencias, Diseño y evaluación de impactos y Metodología de la investigación.

En cuanto a la profesionalización pedagógica, se ofrecieron los cursos: Introducción a la Plataforma Virtual de Pregrado en la UMET; Herramientas informáticas básicas: Su uso en la gestión de la información (mañana); Wix. La tecnología web al alcance de todos; Wix para docentes; Plataformas virtuales y herramientas para la educación superior; Metodología de enseñanza-aprendizaje y adaptaciones curriculares; La inclusión educativa. Especificidades para la atención a las diferencias; El proceso de enseñanza aprendizaje en la universidad; Didáctica de la Educación Superior; Los recursos y actividades en Moodle. Por otra parte, la formación en los campos de conocimiento de los perfiles de los profesores se abordó en los cursos: Lógica difusa; Enseñanza del Derecho; Habilidades gerenciales y Planes de negocios.

El PCD ha tenido impactos importantes en la preparación del claustro académico. Según se presentó en el Informe de Autoevaluación Institucional del año 2019, “los procesos de planificación del trabajo individual que se derivan de las proyecciones de carreras contenidas en su planificación operativa anual y de acuerdo a un análisis ejecutivo de las recomendaciones individuales y colectivas emanadas de la evaluación integral del desempeño del profesorado, sus resultados son utilizados para la toma de decisiones relativas al mejoramiento continuo del profesorado, el PCD y el trabajo metodológico. No obstante, se requiere un mejor trabajo de la función directiva si se tiene en cuenta los resultados de entrevistas y encuestas realizadas a docentes (112 docentes encuestados), según las cuales el 81 % del claustro considera que los resultados de la evaluación del desempeño docente han permitido mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje”.

La iniciativa universitaria “Escuela de Doctores”, devenida en estrategia desde el año 2016, es parte del PCD. Esta iniciativa, si bien no cubrió todas las expectativas en este período, mostró la formación efectiva y titulación de seis PhD, que cubrieron el 100 % del ciclo propedéutico y recibieron financiamiento a proyectos y apoyo en sus actividades mediante el otorgamiento de licencias, etc.

Aunque en alguna actividad de preparación en el marco de la escuela de doctores se vincularon treinta (30) profesores de todas las sedes, fueron inscritos formalmente diecisiete (17) en programas doctorales en universidades extranjeras.

La tabla 5.3 permite observar la Tasa de profesores en formación doctoral (indicador del modelo del CACES – 2019) en los años 2017 y 2018, que fue de 10,63 % considerando el profesorado con un nivel de avances superior al 50 % de sus proyectos. Indicador más real y objetivo que el del estándar señalado en el modelo.

Tabla 5.3. Tasa de formación doctoral de involucrados total y con avances de más del 50%.

Indicador	Total de profesores involucrados	Aspirantes con un nivel de avance superior al 50 %.
Tasa de profesores en formación doctoral (%)	18,4	<u>10,63</u>
Profesorado en proceso de formación doctoral	30	17
Total de profesores	238	238
Total de profesores con grado académico de PhD (en el período de evaluación)	78	78

En el año 2019 y primer semestre de 2020 se inscribieron once (11) nuevos profesores en programas doctorales, a lo cual la asistencia a los cursos del PCD ha dado un impulso considerable de preparación previa para los procesos de formación.

La “Escuela de directivos” realizó actividades de inclusión de las autoridades y directivos académicos como parte del PCD y en el ámbito de los directivos administrativos o de los procesos de apoyo. El curso de Control Interno realizado en el año 2019 con 15 participantes fue una actividad importante para la mejora de esta función; impactando en los directivos con una visión de gestión de la Universidad entre las que la calidad y las funciones de control juegan un rol importante.

Entre los factores de los resultados favorables que se van obteniendo se encuentran:

1. El espíritu fundacional que otorga el valor de la Academia en la gestión universitaria;

2. El fortalecimiento del Centro de Formación en Docencia Universitaria (CEFUD), centro de soporte al PCD y las iniciativas de “Escuela de doctores” y “Escuela de Directivos”, que planifica, ejecuta y controla las actividades.
3. La inclusión del PCD como una estrategia de gestión que data del año 2009, institucionalizada en la planificación estratégica, la mejora continua y la normativa universitaria de 2015 y actualizada sobre la base de la experiencia en el año 2019.
4. La perspectiva del PCD como parte de un sistema integrado de gestión del talento humano orientado a objetivos.
5. La perspectiva del diagnóstico y el plan personalizado.
6. La fusión de las actividades del perfeccionamiento docente de formación académica y científica con las actividades del “aprender haciendo” desde la práctica del trabajo metodológico, un aspecto que caracteriza la gestión y el régimen académico de la UMET, plasmado en el Reglamento correspondiente y transversalmente en su normativa conexas.
7. La planificación del trabajo individual del profesor en cada período académico y su relación con la evaluación del desempeño.

El Programa de Carrera Docente se inició en el año 2009. Sus primeras orientaciones y resultados se publicaron en el año 2011, provenientes de la identificación de la problemática en el Ecuador y de las primeras experiencias de implementación. El entonces rector, hoy Canciller Ing. Carlos Xavier Espinoza Cordero, PhD., convocó a la comunidad universitaria a seguir este camino y proyectó un desarrollo sostenido en el cual sus primeros frutos fueron su propio doctorado y el del actual rector Ing. Diego Ramón Luna Álvarez, PhD. Los mismos protagonistas del ensayo “Tiempos Cambiantes”, ya referido en el texto de este libro.

El Programa de Carrera Docente (PCD) es la semilla de la actual filosofía de desarrollo de la Universidad en su oferta académica bajo la visión del Programa de Carrera Profesional (PCP) que forma parte del modelo de gestión de las funciones sustantivas del PEDI 2020 – 2025.

c. Capacitación del personal no académico

El personal no académico de la UMET ha tenido oportunidades de participación en capacitaciones internas y externas para mejorar sus

competencias para los puestos que ocupan dándose las facilidades de fondo de tiempo y en los casos de interés institucional también se dio cobertura de financiamiento. incluso. Sin embargo, en los últimos años la institución ha hecho énfasis en el personal de dirección de los procesos habilitantes de asesoría y apoyo, actividad que se ha encargado al CEFDU en el marco de la iniciativa Escuela de Directivos. El concepto de capacitación a directivos no ha sido excluyente del personal restante, así sea de servicios o personal académico o de apoyo a la docencia y la investigación, pues la política seguida ha sido considerar a este personal como la cantera proveedora para el movimiento y promoción de nuevos directivos.

La Escuela de Directivos debutó en 2018 con una serie de Conferencias en entorno virtual sobre la Universidad de rango mundial y las directrices para políticas públicas de Educación Superior hasta el año 2035. Posteriormente en el año 2019, con la implementación del nuevo Estatuto Institucional, se inició el curso semipresencial de “Control interno”, el cual impactó en la preparación de personal académico y no académico en función de procesos de auditoría al control interno, la planificación institucional y el aseguramiento de la calidad.

d. Becas y ayudas económicas

La institución destaca por la asignación de becas y ayudas económicas y la normativa relacionada, normativa coherente con las reformas a la LOES (2018) y de régimen académico en 2018, así como la actualización del marco normativo entre 2018 y 2019. Es una de las pocas (4) universidades particulares autofinanciadas que acogió desde sus inicios el proyecto “Política de Cuotas”.

Los resultados de las políticas de asignación de becas y ayudas económicas del año 2019 se pueden apreciar en indicadores tales como:

- Porcentaje de estudiantes con becas y ayudas económicas: 35,18 %.
- Porcentaje de estudiantes becados con becas completas: 18,14 %.
- Coeficiente de variación de aranceles 2013 – 2019: 0,23 %.
- Porcentaje del presupuesto anual ejecutado por becas y ayudas económicas: 5,6 %.

Desde el inicio de la pandemia, la Universidad se vio obligada a establecer facilidades de pagos de aranceles y diferimientos. Realizándose un esfuerzo adicional del autofinanciamiento mantener el sistema de becar y adicionalmente realizar ajustes a las ayudas económicas a los estudiantes. Por lo que, en el año 2020, estos indicadores se incrementaron sensiblemente, realizándose descuentos de aranceles y matrículas que junto al sistema de becas significaron los siguientes indicadores:

- Porcentaje de estudiantes con becas: 23,02 %.
- Porcentaje de estudiantes becados con becas completas: 10, 28 %.
- Porcentajes de estudiantes con financiamientos: 37,36 %.
- Porcentaje de estudiantes que recibieron becas y financiamientos: 60,38 %.
- Coeficiente de variación de aranceles 2013 – 2020: 0,23 %.

Considerando algunos elementos de los estándares proclamados en el modelo de evaluación de las universidades y escuelas politécnicas, es necesario mencionar que la Universidad Metropolitana ha difundido experiencias de buenas prácticas y realizado múltiples eventos desde su visión de “universidad por la inclusión”, con amplia participación del claustro académico. Eventos que han contado con expertos internacionales y de los organismos de educación superior del Ecuador. Varias de las buenas prácticas apuntan a los problemas focales de la atención a las discapacidades en el proceso enseñanza – aprendizaje.

La Universidad dispone de servicios psicológicos articulados con el área académica en sus facultades y carreras que establecen estrategias y dan seguimiento de casos de estudiantes con necesidades especiales en su proceso de aprendizaje. Este proceso es bien aplicado en la Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Educación (FCSHE), con experiencias de éxito, lo mismo que en el Centro de Idiomas, pero tiene insuficiencias en el trabajo de varias carreras. Se gestiona y dispone de información que le permite identificar estudiantes con necesidades especiales en su proceso de aprendizaje lo cual se sigue por las tutorías de acompañamiento y se identifican y tratan de forma personalizada.

Si bien se han realizado actividades de capacitación a los profesores para mejoras didácticas en el proceso enseñanza – aprendizaje de estudiantes con necesidades especiales de aprendizaje, no ha sido generalizado a la planta docente. La institución difunde y publica documentos y comunicados de información de los derechos y de la disponibilidad existente en la institución para atender necesidades especiales de los estudiantes, acude a las instancias pertinentes y logra apoyo para atender estas necesidades. Lo cual muestra casos de referencia con soluciones que señalan buenas prácticas a difundir.

e. Oferta y régimen académico

La oferta académica institucional se diversificó desde el año 2016 siguiendo los mandatos de régimen académico del Ecuador. Orientada al fortalecimiento de los dominios académicos, según su modelo educativo y pedagógico, la oferta académica rediseñada y los nuevos proyectos fueron objeto de estudios de pertinencia a fin de su configuración inclusiva y como respuesta a las necesidades y demanda social.

A cierre del año 2020 se logra la aprobación de una oferta académica de grado y posgrado que fortalece los dominios académicos y lanza la proyección del fortalecimiento del campo de la salud como unos de los objetivos de desarrollo, así como enfocada en el abordaje de nuevos campos para segmentos y estratos sociales, universalización de oportunidades y conceptos educativos acordes a la constitución aprovechando las oportunidades del reconocimiento de horas y créditos académicos, trayectorias y el enfoque de proyectos socio comunitarios de impacto.

El énfasis en las carreras y programas de posgrado de los campos de la educación, la salud, el derecho, la administración, las humanidades y el arte, así como las tecnologías de soporte transversal al desarrollo es de por sí un enfoque inclusivo. A lo cual se suma el abordaje, según lo permitió el Régimen Académico resultante de la reforma a la LOES de 2018, de un enfoque al sujeto profesional, como carrera profesional, lo cual en el planeamiento estratégico institucional se refiere como el Programa de Carrera Profesional (PCP), mediante el cual la UMET supone el encadenamiento de los niveles educativos desde la formación técnica, tecnológica, de grado y posgrado del individuo en

su escenario de actuación con el empleo de la conjugación de una diversidad de alternativas para su trayectoria de formación.

El año 2020, en las condiciones de la emergencia sanitaria, fue un año definitorio para la UMET en cuanto a las modalidades de su oferta académica de grado y posgrado. Prácticamente el 80 % la oferta académica se migró a las modalidades en línea e híbrida, con excepción de las carreras del campo de la salud y la cultura física, como respuesta a la convocatoria por única vez que realizara el Consejo de Educación Superior, que finalmente pasó a formar parte del régimen académico.

f. Virtualización

La vocación hacia la informatización de los procesos desde la dirección, el soporte académico y los servicios tiene antecedentes en la visión de la institución desde sus años fundadores y como visión de futuro de sus promotores. Desde los años 2010 la UMET desarrolló su plataforma educativa soportada en la plataforma LMS Moodle e involucró a su claustro académico en el fortalecimiento de las competencias digitales.

El cierre del período hasta el año 2020 en cuanto a la virtualización ofreció desarrollos puestos a prueba en el ámbito de la emergencia sanitaria. Los antecedentes de capacitación, certificación de profesores, experiencia con las plataformas virtuales, infraestructura existente, personal experto, régimen académico interno y estructura dedicada y reconocida en el Estatuto Institucional (CESDEL) fueron condiciones que permitieron junto a la reacción académica y administrativa, migrar las aulas físicas a aulas virtuales para la continuidad de la actividad docente, en una acción contingente que duró 10 días para su implementación y el transcurso de un período académico para cerrar con nuevos aprendizajes, fortalecimiento de infraestructuras, integraciones inter sedes, cambios de modalidades. A lo que continuó un cierre del año 2020 con un 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.

La virtualización de la oferta académica y la continuidad de estudios en entornos virtuales de aprendizaje (EVA) para todas las carreras también hizo necesario un replanteamiento de toda la infraestructura,

su diseño y articulación como un sistema. Dando paso al Sistema Estructurado de Gestión del Aprendizaje Virtual (SEGAV), sin lugar a dudas un sistema más inclusivo y generador de oportunidades a la sociedad.

El cierre de estrategia configurada y probada en el año 2020 fue la presentación y aprobación en plenaria del CAS del Plan Estratégico de Virtualización 2020 – 2025. Plan que enfatiza en ámbitos de resultados clave y objetivos que facilitarán al corto y mediano plazos los nuevos desarrollos de masificación de la oferta académica en entornos virtuales de aprendizaje mediante encadenamientos y alianzas estratégicas con el sector de las telecomunicaciones, tal y como se lo plantea el proyecto “NetLife Learning”, 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.

g. Proyección social inclusiva

Según la visión de la UMET y su conceptualización de la proyección social transcurre en sus funciones sustantivas y su modelo integrador declarado en el PEDI 2020 – 2025. La práctica preprofesional de los estudiantes y la intervención comunitaria dirigida a escenarios compartidos entre actores del proceso enseñanza – aprendizaje y la comunidad, con un enfoque multi y transdisciplinar, está enfocada en la UMET a los sectores vulnerables e históricamente excluidos. Los programas y proyectos de investigación e innovación se orientan a su articulación con las prioridades de la planificación nacional del desarrollo, pero también exige la orientación a sectores y segmentos de beneficiarios en sectores y territorios a los que no llegan otras instituciones de Educación Superior.

Bajo ese enfoque, la UMET ha incursionado en convenios con gobiernos autónomos (GADs) y organizaciones de la sociedad civil, organizaciones indígenas y campesinas, emprendimientos locales y sectores de atención prioritaria, que con una madurez mayor en los

años 2014 – 2020, según se refleja en cada informe de Rendición de Cuentas, en cada informe de cumplimiento de objetivos estratégicos (PEDI – POA), han sido cumplidos a cabalidad en cada etapa con impactos tangibles de cada proyecto, de cada intervención, en las tres ciudades y sus entornos territoriales.

La proyección y ejecución de vinculación con la sociedad y la investigación produjo impactos comunitarios sustantivos en la atención masiva a enfermedades visuales, al desarrollo de salud comunitaria, en el desarrollo y perfeccionamiento del trabajo en unidades educativas de distintos sectores y territorios en condiciones de vulnerabilidad, en el apoyo a la gestión de entidades culturales, de acompañamiento a los planeamientos de gobiernos locales, comunidades y organizaciones emergentes con necesidades de perfeccionamiento de su gestión. Así como la intervención en la ayuda a la pequeña y mediana empresa, el emprendimiento local y de sectores de atención prioritaria como es el caso en el sistema penitenciario atendido en la ciudad de Machala.

El modelo de articulación de funciones sustantivas de la UMET para el período 2020 – 2025, reflejado en el PEDI, incluyó explícitamente la prioridad en los asuntos de inclusión que constituyen prioridades constitucionales.

5.4. La Universidad de innovación en sus primeros 20 años

La UMET apostó a la innovación institucional como fuente de desarrollo desde sus primeras idealizaciones como universidad. Por eso desde la concepción del Comité Científico en el año 2013 por el rector Dr. Carlos Espinoza Cordero y recién culminado su ejercicio de formación doctoral en aquel entonces, se estableció el Reglamento de ese órgano y se institucionalizó esa gestión, concibiéndose una Comisión Permanente de Innovación Institucional. Madurándose el soporte financiero y ejecutivo en el año 2016 con la aprobación y ejecución del Proyecto de investigación e innovación institucional: “Observatorio Metropolitano de Inteligencia Competitiva, Ciencia, tecnología, Innovación y Saberes”, así como de otros proyectos que entre sus resultados introdujeron una noción innovadora hacia los procesos de la universidad.

Los resultados hasta el año 2020, pueden describirse por etapas. Destacándose una primera etapa para la innovación institucional orientada en la integración institucional y de fortalecimiento de la

institucionalidad, el desarrollo de oferta académica, la organización de procesos, desde la emisión de la Ley de Fundación hasta el año 2010. A lo que siguió una segunda etapa entre 2010 – 2014 que se soportó en proyectos de colaboración internacional para un primer acompañamiento en temas que despuntaron en la investigación y el Programa de Carrera Docente con implementación de una noción de Ciencia, Tecnología y Sociedad; y, una tercera desde el año 2014 hasta el año 2020, en el que se fortaleció la política científica y se generó el Comité Científico, y sus comisiones permanentes, entre las que la Comisión de Innovación Institucional generó los instructivos precedentes y los consecuentes reglamentos y manuales de procedimientos que rigen las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, con alcances a procesos de gestión de dirección y los habilitantes de asesoría y apoyo.

Etapa 2002 – 2010

Esta etapa cierra con la consolidación de cuatro líneas de investigación universitaria: 1) Desarrollo Humano y Social; 2) Sustentabilidad Ambiental; 3) Tecnologías de la Información y la Comunicación; y 4) Gestión, Emprendimiento e Innovación. La consolidación de las líneas produjo resultados de aplicación en la UMET respecto a la TICs. Las acciones de los grupos de trabajo creados permitieron en una primera etapa el desarrollo de una oferta académica pertinente, el perfeccionamiento de la normativa universitaria y la institucionalidad y dar pasos superiores de planificación estratégica y operativa.

Etapa 2010 - 2014

La orientación social de la Universidad se fortaleció mediante las acciones del Programa: “Las estrategias de intervención para la mitigación de los problemas sociales relevantes acorde a la misión de las universidades en Ecuador y Cuba”, como parte del convenio marco de colaboración que ya sostenía la UMET con esa institución desde el año 2002.

Este programa también condujo a salidas que repercutieron mediante la adopción en estrategias de fortalecimiento del claustro académico, el perfeccionamiento del modelo educativo y pedagógico institucional que hoy se conservan como elementos relacionados con la misión y visión. Además de salidas en formación doctoral y generación de nuevos proyectos de investigación e innovación.

La estructura de proyectos bilaterales con intercambio profesional y cofinanciamiento de ambas instituciones estuvo conformada por los siguientes:

1. Programa de carrera docente del profesorado universitario en Ecuador.
2. Fundamentos de la gestión de ciencia, tecnología y sociedad en la Universidad de hoy.
3. Sistema de indicadores de impacto de la intervención de la universidad en la sociedad.
4. El tratamiento a las discapacidades en la educación superior del Ecuador.
5. Estrategia de intervención para la inclusión familiar a partir del deporte nacional en zonas suburbanas del Ecuador.
6. Estrategia de intervención sobre el desarrollo de iniciativa municipal de desarrollo socioeconómico desde la Universidad en Cuba.
7. Estrategia de intervención sobre la seguridad alimentaria y nutricional de la población a partir de iniciativas locales de desarrollo en Cuba.
8. Ejes de capacitación para profesionales de la docencia y la investigación.

Los resultados e impactos del programa se pueden enumerar como sigue:

1. Se establecieron los elementos para el Programa de Carrera Docente del profesorado universitario en el Ecuador (PCD). Se aplica en las políticas de la Universidad Metropolitana. Fue publicado el libro: Programa de carrera docente del profesorado universitario en el Ecuador” (ISBN: 978-9942-03-849-7).
2. Fundamentos de la gestión de ciencia, tecnología y sociedad en la Universidad de hoy. Se establecen los elementos bases de gestión de ciencia y tecnología a partir de la noción de “ciencia, tecnología y sociedad (CTS)”. Fue publicado el libro: “Ciencia, Tecnología y Sociedad en la universidad de hoy” ISBN 978 – 84-92602-53-7.
3. Sistema de indicadores de impacto de la intervención de la universidad en la sociedad.

Se avanzó en las investigaciones para disponer de un sistema de indicadores que satisfaga las necesidades para evaluar y monitorear el impacto de la acción universitaria sobre la colectividad. El impacto será abordado en las dimensiones ecológica, económica, tecnológico - innovación, político - institucional y social. Servirá para medir procesos de transformación en la aplicación de las estrategias educativas en los casos de estudio.

4. El tratamiento a las discapacidades en la educación superior del Ecuador.

Los resultados se aplicaron en la UMET como una estrategia de intervención la inclusión y tratamiento a las discapacidades.

Los resultados fueron publicados en artículos de revistas especializadas:

- “La Educación Superior ecuatoriana y el acceso de los estudiantes con discapacidad”. Se hace un estudio transversal en una muestra de universidades de la provincia del Guayas en el Ecuador. Se concluye que, a pesar de ser política de Estado, las estrategias desarrolladas para garantizar el acceso y retención de estudiantes con discapacidad en la Educación Superior no se materializan en acciones concretas y medibles y se centran sólo en ofrecer tratamientos especiales en el orden financiero para dichos estudiantes. La revisión de la literatura científica internacional demuestra que, salvo excepciones, los hallazgos del estudio son comunes para los países de la región / Revista Universidad y Sociedad Volumen IV No. 1 de enero - abril 2012) ISSN 2218-1320. En Catálogo de Latindex y DOAJ.
- “El acceso y la retención a la educación superior de estudiantes con discapacidad en Ecuador”. Se logra un modelo para la gestión del proceso de acceso y retención de estudiantes universitarios con discapacidad, fundamentado desde una concepción pedagógica. Se estudió el comportamiento de la problemática a nivel regional y se particularizó en una muestra de universidades de la provincia del Guayas. Se propuso el Programa de Carrera Docente dirigido a la profesionalización del claustro universitario como vía para la implementación y soporte al resto de las etapas que conforman el modelo, y se definen indicadores para la evaluación del mismo. Finalmente se concluye que, con respecto al acceso y retención de estudiantes con discapacidad en la Educación Superior, a pesar de ser

política de Estado, las estrategias desarrolladas no se materializan en acciones concretas y medibles y se centra fundamentalmente en ofrecer un tratamiento especial en el orden financiero para estos estudiantes / Revista Universidad y Sociedad Volumen IV No. 1 Enero-Abril 2012) ISSN 2218-3620. En ese momento en Catálogo de Latindex y DOAJ.

- “¿Integración o inclusión? La educación superior ecuatoriana y el pleno acceso de estudiantes con discapacidad” (Revista Ciencia y Sociedad Volumen XXXVII julio - septiembre 2012) ISSN 078-7680.

5. Estrategia de intervención para la inclusión familiar a partir del deporte nacional en zonas suburbanas del Ecuador.

Los resultados fueron publicados como artículos de revistas especializadas:

- “El entrenador deportivo como mediador pedagógico en un programa de extensión universitaria”. Se muestran los resultados de la determinación de necesidades de superación como mediadores pedagógicos de los entrenadores de las escuelas de iniciación deportiva demostrándose las falencias de los procesos formativos seguidos con anterioridad y la escasa diversificación de las vías que emplean para su formación permanente. A partir de los diferentes datos colectados salta a la vista que cuando el entrenador evalúa sus necesidades y las competencias que posee denota que no tienen muy claro cuáles son las primeras y no es capaz de identificar las competencias que le son requeridas para su desempeño profesional / Revista Universidad y Sociedad Volumen IV No. 1 enero - abril 2012) ISSN 2218-3620. En ese momento en Catálogo de Latindex y DOAJ.

- “La extensión universitaria mediante el deporte: epistemología, visión actual y proyección futura”. Se exponen las interpretaciones y los presupuestos teóricos que sustentan las particularidades del desarrollo de proyectos de vinculación con la colectividad en escuelas de iniciación deportiva en zonas suburbanas del Ecuador y las consideraciones teóricas metodológicas que deben sustentar la formación del profesor entrenador de una escuela de iniciación deportiva de manera que se logre, mediante su mediación pedagógica, la minimización del impacto de la pobreza y la marginalidad en niños y adolescentes provenientes de zonas suburbanas de Guayaquil. Revista Universidad y Sociedad Volumen IV No. 1 enero - abril 2012) ISSN 2218-3620. En ese momento en Catálogo de Latindex y DOAJ.

6. Estrategia de intervención sobre el desarrollo de iniciativa municipal de desarrollo socioeconómico desde la Universidad en Cuba.

Por la implementación de esta estrategia, al terminar el proyecto en el año 2012, se crean las condiciones para incrementar el impacto de la investigación y se mejora el vínculo con la colectividad cualitativamente la Universidad, lográndose un sistema estructurado de ciencia e innovación que utiliza la pirámide del trabajo de la ciencia e involucra diferentes formas organizativas del trabajo científico de estudiantes y profesores. Los resultados son considerados para validar el enfoque seguido en la UCf y su perspectiva desde lo local. Se incrementan los casos de intervención de la universidad que consiguen una mejor gestión de fondos de apoyo a las iniciativas en los 8 municipios. Lo cual se integra al fortalecimiento de la gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local en la UCf, experiencias que pueden extenderse a otros casos y valorarse para el contexto de acción de la UMET.

Salida en publicación: Relatoría del Seminario Taller: GUCID Cienfuegos´2012. El Seminario – Taller GUCID Cienfuegos´2012 se realizó en los Centros Universitarios Municipales y la sede central entre el 19 de marzo y el 28 de abril, con la intención de intercambiar con los actores involucrados en todos los escenarios y diagnosticar estratégicamente la gestión del programa para contribuir a consolidar y redimensionar el trabajo en una nueva etapa. Con la participación de la UMET, mediante el convenio, el tema central de este seminario taller fue la “integración de la educación superior en el municipio: resultados e impactos de la gestión universitaria del conocimiento y la innovación” / Revista Universidad y Sociedad Volumen IV No. 1 Enero-Abril 2012) ISSN 2218-3620. En Catálogo de Latindex y DOAJ.

7. Estrategia de intervención sobre la seguridad alimentaria y nutricional de la población a partir de iniciativas locales de desarrollo en Cuba.

Fue implementada en la UCf una estrategia de intervención sobre la seguridad alimentaria y nutricional de la población a partir de iniciativas locales de desarrollo que fortaleció la noción de intervención universidad – empresa – gobierno local. Al terminar el proyecto en el año 2012, se incrementaron los casos de intervención de la UCf que consiguen una mejor gestión de fondos de apoyo a las iniciativas para garantizar la seguridad alimentaria y nutricional. Así mismo se fomenta

una cultura agropecuaria en varias áreas del conocimiento del perfil de la UCf y se avanza en una cultura de seguridad alimentaria y nutricional. Los resultados podrán ser valorados para el caso de las sedes en que proceda para la UMET. Como salida de este resultado se forma un Doctor en Ciencias Pedagógicas.

8. Ejes de capacitación para profesionales de la docencia y la investigación.

Resultados:

- Fueron capacitados profesionales en el Modelo del Sistema de Investigación Sustentable para el perfeccionamiento de los procesos de la gestión universitaria de la ciencia y la innovación. Se realizó la capacitación en ambas partes del convenio sobre la gestión de la ciencia y la innovación siguiendo un enfoque contextualizado de Ciencia Tecnología y Sociedad, por la impartición de dos cursos de educación continua, a cargo de profesionales de la UCf.
- Fueron capacitados profesionales de la educación en el diseño de estrategias de intervención, currículo y currículo oculto. Se impartió la capacitación a docentes en la gestión curricular con énfasis en el trabajo investigativo de los estudiantes.
- Fueron capacitados profesionales y técnicos de la educación en didáctica de la Educación Superior. Se realizó la capacitación a instituciones educativas ecuatorianas sobre diversos temas de la didáctica de la educación superior.
- Fueron socializados los resultados de las investigaciones en la comunidad de docentes de la Educación Superior de Universidades ecuatorianas, cubanas y de otras regiones. La socialización de los resultados de las investigaciones en la comunidad de docentes de ambas universidades participantes y posteriormente a otras de ambos países se concreta en la publicación de 2 libros, y 12 artículos científicos en revistas referenciadas en bases de datos de prestigio internacional, indexadas en el Web of Science (WoS) y/o base de datos SCOPUS. Este resultado también supone la presentación de 12 ponencias científicas en eventos internacionales. Entre estos eventos se encuentran el VI Seminario Internacional de Docencia Universitaria de la UCf y el Congreso Internacional Universidad 2012.

Etapa 2014 – 2020

La innovación institucional con impacto en el desarrollo de los procesos universitarios en la etapa 2014 – 2020 coincidió con el planteamiento de un nuevo estatuto y la recién concluida evaluación externa institucional del año 2013. El trabajo innovador desde el Comité Científico se centró en conseguir una planificación estratégica y operativa de la mejora que fuera funcional para los procesos de acreditación y la conformación y actualización de una normativa interna capaz de articular procesos sustantivos y desde los principios y la concepción del modelo educativo avanzar en la mejora de una política científica y la actualización del modelo de desarrollo que había sido concebido siendo uno de los principales aportes de los dos primeros años de esa etapa la elaboración del planeamiento estratégico y su articulación con los planes operativos anuales, así como la concepción y expresión como documento rector, el “Modelo Educativo y Pedagógico de la Universidad Metropolitana”. También se dio lugar a la elaboración de las normativas sobre centros articuladores de la innovación hacia adentro de la institución, entre los cuales se destacaron el “Centro de Formación en Docencia Universitaria” (CEFDU), con antecedentes en la década anterior y el “Centro de Educación Semipresencial, a Distancia y en Línea” (CESDEL).

A partir del año 2016 con la actualización que había ocurrido del Reglamento del Comité Científico en ese contexto y la presentación y aprobación del proyecto institucional: “Observatorio Metropolitano de Inteligencia Competitiva, Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes”, se dio un impulso más organizado y sustentado en planificación que condujo a la consolidación de los elementos innovadores trazados como modelo de gestión de la UMET desde el año 2010 por el rector Ing. Carlos Xavier Espinoza Cordero, PhD.

Observatorio Metropolitano de Inteligencia Competitiva

Entre los resultados e impactos del proyecto del Observatorio que repercutieron en la innovación institucional se encuentran:

a. Desarrollo de la Plataforma CMI/UMET

Se desarrolló la plataforma 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. Lo innovador de la plataforma informática estuvo en su diseño de plataforma distribuida por áreas funcionales como fuente de datos, repositorio y salida de indicadores en las actividades de la gestión del Talento Humano, Secretaría General Técnica, Gestión de Información de Vinculación con la Sociedad, Investigaciones, proyectos, publicaciones e información general, que en los primeros pasos de implementación permitió gestionar información para la toma de decisiones y los procesos de acreditación y aseguramiento de la calidad.

La herramienta de evaluación del desempeño de esta aplicación permite con mayor 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.

Fueron desarrolladas dos versiones encontrándose al cierre de 2020 una versión 3.0 en fase de desarrollo.

b. Desarrollo de herramienta personalizada para elaboración de presupuestos de carreras.

La herramienta se utiliza en los balances del cumplimiento de objetivos estratégicos al nivel de cada carrera y en las proyecciones del año venidero.

c. Desarrollo de herramientas personalizadas para estudio técnico de aranceles para proyectos de grado y posgrado. La herramienta se utilizó para la presupuestación en el marco de 47 proyectos de carreras y estudios de los costos óptimos de aranceles en proyectos de carreras y programas de posgrado.

d. Desarrollo de herramienta para la simulación de la evaluación institucional y en los distintos escenarios.

e. Perfeccionamiento de software de aplicación a la gestión universitaria para el seguimiento al graduado, planificación académica y facilidades web.

f. Perfeccionamiento de las plataformas educativas y alojamiento en hosting en la nube.

g. Concepción de la estructura y funcionamiento de los centros de I+D+i de la UMET.

La estructura y funcionamiento de los centros de IDi se concibe desde el año 2015 a partir de la proyección innovadora de integrar funciones sustantivas en una estructura superior de organización de la noción universitaria de I+D+i, conformándose procesos de vínculo a la formación de grado y educación continua, la unidad de investigación – desarrollo y servicios a la comunidad, así como las unidades de inteligencia competitiva y emprendimiento. Esta última para estimular ideas innovadoras, nuevos proyectos y el emprendimiento.

La inserción en la normativa universitaria se logra a partir de la inclusión de la noción de los centros IDi en el Estatuto, el Reglamento General al Estatuto, el Reglamento de Régimen Académico interno, el Reglamento de Investigación e Innovación, el Reglamento de Vinculación con la Sociedad, el Reglamento de Posgrado y otras normas subsecuentes.

En el Reglamento General al Estatuto Institucional, en su artículo 97, se definen los centros de Investigación – Desarrollo – Innovación (IDi) como “estructuras organizativas de diferente denominación creadas por el Rector a pedido del Vicerrector Académico para dar respuestas a problemas de la sociedad orientados a la innovación social, en determinado campo general o específico del conocimiento, según el alcance y composición de los proyectos, los que acogerán la noción de IDi y tendrán secciones que abarquen entregadoramente la educación de grado, de posgrado y la educación continua, los proyectos de IDi, la oferta de productos y servicios y el alojamiento de ideas innovadoras de proyectos que podrá elaborar la comunidad universitaria y los actores de sus alianzas con la colectividad. Su organización estará articulada a los dominios académicos y la oferta académica de grado de las escuelas, facultades y sedes. Aprovecharán además la dimensión espacial de la UMET en sus sedes para contar con una matriz y filial en cada una de ellas.

Además, en dichos centros se promoverá un ambiente multi, inter y transdisciplinario y de intervención compartiendo escenarios de desarrollo;

Todo lo anterior conllevó a la puesta en marcha de los centros IDi:

Centro de Desarrollo de Tecnologías Informáticas (CEDTI).

Misión.- Brindar facilidades para la investigación, el desarrollo, la innovación y la educación sobre las tecnologías que demanda la informatización de la sociedad ecuatoriana en función de su planificación nacional de desarrollo.

Visión.- Al término del año 2020 el CEDTI de la UMET, a través de sus procesos sustantivos, aporta conocimientos y desarrollos en el campo de las tecnologías de información que sirven a la comunidad y se capitalizan en la mejora de la competitividad de productos y servicios.

Centro de Estudios de la Educación (CEEDUC).- El Centro de Estudios de la Educación (CEEDUC) es una dependencia de la Universidad Metropolitana del Ecuador, concebida como una estructura física y virtual destinada a facilitar la organización y soporte a la labor de los profesores y estudiantes de las carreras universitarias y el posgrado en educación.

El CEEDUC también contribuye al desarrollo de proyectos de Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+i) en el campo de la Educación, aportando productos y servicios en función de la comunidad, fortaleciendo la formación de los profesionales de grado y posgrado y la certificación de sus competencias docentes, creando además espacios para la reflexión y confrontación de las experiencias individuales y/o grupales sobre el desempeño de los docentes y el apoyo a las prácticas preprofesionales y los trabajos de titulación de los estudiantes.

Misión.- Contribuir a la formación de docentes competentes capaces de llevar a cabo las transformaciones que necesita el país, con sólidos conocimientos científicos y pedagógicos, que consoliden el papel protagónico de la investigación pedagógica en la solución de los principales problemas que se manifiestan en la formación integral del sujeto, bajo principios de sustentabilidad y apoyados en el *Plan de Desarrollo. Toda una vida.*

Visión.- Que en el año 2020 el CEEDUC de la UMET sea reconocido a nivel nacional e internacional como un centro de excelencia que gestione y promueva conocimiento científico, pedagógico e innovación

educativa, a través de sus procesos sustantivos, respaldados por los principios éticos y de sustentabilidad, apoyados en el *Plan de Desarrollo. Toda una vida*.

h. Estudios de la pertinencia, la orientación al mercado y la competitividad institucional

Se realizan tres informes de investigación

1. Informe: Estudio de pertinencia de los procesos sustantivos y la gestión de la Universidad Metropolitana para la actualización del planeamiento estratégico

Los resultados permitieron comprobar que la oferta académica en curso, resultante de los rediseños de carreras, mostró un posicionamiento en proceso de consolidación resultante de una estrategia de fortalecimiento de los dominios académicos institucionales, pero con insuficiencias en: la articulación de las líneas de investigación de los diseños de currículum de las carreras con las líneas y sublíneas de la investigación institucionales y la estructura de proyectos; la aplicación insuficiente del principio de “compartir los escenarios”; y, una Insuficiente relevancia de la estructura de proyecto dada por un alcance programático que responda a objetivos prioritarios de la planificación nacional del desarrollo y por lo tanto el alcance de su impacto.

Se determinaron los factores limitativos de la competitividad institucional y la captación de matrículas y la exigencia de mejoras en varios rubros importantes, según los modelos de evaluación externa, fundamentalmente en cuanto a indicadores de gestión del talento humano, producción científica e impacto y los relacionados con los estudiantes en cuanto a las tasas de retención, graduación y nuevas matrículas. Indicadores estos muy relacionados con la competitividad y el rendimiento del mercadeo y la publicidad.

Este informe de investigación permitió patentar las recomendaciones de utilizar estrategias y tácticas en el planeamiento estratégico y operativo institucional y el de las áreas funcionales involucradas en el mercadeo y publicidad de la Universidad Metropolitana, siguiendo modelos de Marketing holístico y de publicidad 3600, adaptados a las condiciones de una institución superior particular – autofinanciada con 18 años de edad, con presencia geográfica en tres ciudades y un

tamaño previsible de 4000 estudiantes en abril el año 2019.

2. Informe: Elementos para el redimensionamiento estratégico de la orientación al mercado de los servicios educativos de la Universidad Metropolitana del Ecuador

La investigación se realizó con el objetivo de definir estrategias y tácticas de publicidad y mercadeo en la Universidad Metropolitana del Ecuador e implementar un enfoque holístico, se evaluó la orientación al mercado para la mejora de la cobertura efectiva de los servicios educativos y en particular de la oferta académica. Aspectos que son de singular importancia para la vitalidad institucional de una universidad particular autofinanciada de corta edad y en vías de crecimiento y desarrollo, en la que se requiere conocer las causas de la ruptura de la relación armónica deseada entre pertinencia, demanda social y cobertura.

La evaluación de la orientación al mercado se realizó a partir de la aplicación de diferentes escalas de medición utilizadas en el sector empresarial y en la educación superior en diferentes contextos. Con la aplicación de las escalas, se obtuvieron resultados fiables con la adaptación y combinación de los elementos y dimensiones de las escalas MAKTOR y MARKOR, lo que permitió conocer la percepción y la participación del claustro académico sobre esta problemática e identificar elementos clave para un plan estratégico.

Otras escalas utilizadas en la experiencia mostraron algunas percepciones contradictorias del personal académico según los indicadores reales. Se comprueba la necesidad de la construcción de una escala de evaluación más apropiada a un enfoque de mercadeo holístico. La orientación al mercado debe constituirse como un objetivo del planeamiento estratégico y táctico – operativo de la gestión universitaria.

3. Informe: Construcción de un elemento orientador del PEDI: el enfoque mercadológico holístico de la Universidad Metropolitana

Se construyó una propuesta sobre la base de un modelo de marketing holístico adaptado a la gestión de la universidad y la adaptación a un modelo propio de la publicidad 360o. Los elementos para la estrategia de marketing holístico están compuestos por cinco estrategias y veinticuatro tácticas que responden al modelo construido y son la base para la inclusión en la planificación estratégica y la planificación

operativa de planes de acción para construir el enfoque en la Universidad Metropolitana y su subsecuente mejora de resultados.

i. Actualización y perfeccionamiento de documentos normativos de los procesos sustantivos y de apoyo

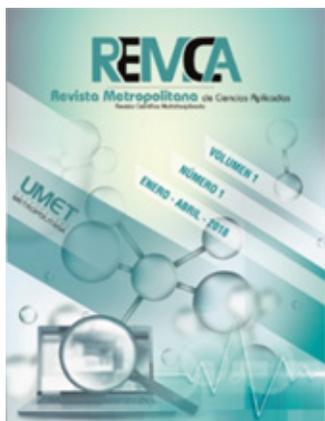
Fueron rediseñados los elementos de innovación en los Reglamentos de los Procesos Sustantivos que ya se venían aplicando en la UMET desde la anterior construcción de los años 2015 - 2016.

Las normas que fueron construidas y rediseñadas bajo esa noción innovadora son:

1. Estatuto Institucional.
2. Reglamento General al Estatuto Institucional.
3. Reglamento de Régimen Académico Institucional.
4. Reglamento de Posgrado.
5. Reglamento de Investigación e Innovación.
6. Reglamento del Comité Científico.
7. Reglamento de Vinculación con la Sociedad.
8. Reglamento Interno de Trabajo.
9. Reglamento de Autoevaluación Multipropósito.
10. Reglamento del CEFDU.
11. Manuales y procedimientos de las funciones sustantivas.
12. Instructivos de naturaleza académica de procesos.

Como resultado de esas implementaciones, se desplegó la estructura universitaria prevista y su perfeccionamiento en la matriz Guayaquil y sedes Quito y Machala, implementación de unidades de apoyo y estructura de facultades; También se diseñó un modelo intraurbano de campus universitario para el cumplimiento de estándares de instalaciones e infraestructura; la definición de procedimientos de inversión por proyectos; el perfeccionamiento de la gestión del ciclo de proyectos de I+D+i a los niveles de implementación del enfoque de marco lógico y la gestión contable y financiera; perfeccionamiento de los procedimientos de la gestión contable y financiera respecto a la gestión de la planificación y ejecución de presupuestos operativos;

j. Desarrollo de la Revista Universitaria de acceso abierto REMCA



Se consolida el proyecto de la **Revista Metropolitana de Ciencia Aplicada (REMCA)**, destinada a difundir los resultados de investigación, desarrollo e innovación del quehacer de la comunidad universitaria metropolitana y también de otras instituciones de Educación Superior del Ecuador, la región y el mundo, como medio necesario de intercambio académico y servicio a la sociedad en el empeño de la democratización del conocimiento.

Al cierre de junio de 2020, la revista se encuentra indizada en:

- REDIB (Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico).
- DOAJ (Directory of Open Access Journal).
- Actualidad Iberoamericana.
- MIAR 2019. Universidad de Barcelona. Matriz de Información para el Análisis de Revistas. ICDS=3.0 (Índice Compuesto de Difusión Secundaria).
- CLASE. Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades - Dirección General de Bibliotecas, UNAM.

k. Publicaciones de salidas del proyecto en libros y artículos científicos

Este proyecto desde su creación y con cierre 2020 generó salidas en publicaciones de libros y artículos en revistas indexadas, entre ellos siete libros y 10 artículos en revistas indexadas, cuatro informes de investigación y la realización de cinco eventos y reuniones de investigación e innovación.

Entre los libros destacan la publicación en dos tomos del modelo y normativa de los procesos sustantivos en la Universidad Metropolitana; una actualización sobre el uso de la información científica y tecnológica en la investigación y la innovación; el caso de estudio de resultados, impactos y proyecciones de la investigación en la universidad; la noción innovadora de los CRAI como disposición de recursos de

aprendizaje para universidades; y, la gestión de operaciones con enfoque de servicios.

Entre las temáticas publicadas en revistas científicas indexadas, que reflejan la innovación en la Universidad Metropolitana, destacan: el sistema estructurado de gestión del aprendizaje virtual (SEGAV); El caso del modelo de gestión innovadora de las funciones sustantivas; la tutoría de tesis en los procesos académicos de pregrado y postgrado; las estrategias para la indización de revistas académicas en ciencias aplicadas; los estudios de inversión y los encadenamientos ciencia-tecnología - negocio para el desarrollo; la profesionalización del profesorado en el proceso de gestión de la investigación; la respuesta a las demandas de la sociedad y, análisis de resultados e impactos de la investigación y la innovación en la Universidad Metropolitana.

Innovación educativa

Como parte de otros proyectos de relevancia y alcance a la innovación educativa se encuentran al cierre del año 2020, varias salidas e intervenciones directas del Centro de Estudios de la Educación (CEEDUC) sobre temas transversales a la educación y la educación superior con aplicación a la gestión universitaria en la UMET, que fueron publicados como libros (7), abordándose las temáticas de: la competencia en la incertidumbre: estudios de casos en docentes universitarios y en directivos empresariales; la orientación psicopedagógica en el contexto educativo; sistematización de la teoría y práctica de la enseñanza y el aprendizaje de lenguas extranjeras; los estudios de educación desde la perspectiva de género; los componentes para la estructura didáctica de un curso de educación a distancia (EAD); elementos de la calidad de la educación; la psicología del pensamiento científico; y las plataformas de teleformación con el abordaje de la plataforma Moodle.

Además de publicaciones de 17 artículos en revistas indexadas en las temáticas de la psicopedagogía, el pensamiento científico, la calidad de la educación, las funciones sustantivas de educación superior, la didáctica y la gestión educativa.

CAPÍTULO VI.

PRESUNCIÓN EVOLUTIVA

6.1. Dónde estaremos

La Universidad Metropolitana proyecta el desarrollo estratégico al más largo plazo a su posicionamiento como una universidad particular autofinanciada que se enfoca en la transformación progresiva de sus funciones sustantivas lo cual se expresa en las metas de sus objetivos estratégicos, misión y visión.

Para el año 2025 la UMET fortalece su profesorado, mejora su oferta académica y de servicios, avanza sosteniblemente en la internacionalización y la virtualización, desarrolla tecnologías educativas avanzadas, integra sus funciones sustantivas, asegura la calidad de docencia de grado y posgrado, la investigación y la vinculación con la sociedad, aporta significativamente a la transformación de la sociedad y sus graduados son portadores de los más altos valores y competencias profesionales para servir al desarrollo del Ecuador.

Se visualiza una institución de educación superior inclusiva para todos los mandatos constitucionales, una universidad de innovación en todo lo que hace en su entorno y en su gestión, así como una universidad que cambia y promueve el cambio.

6.2. Objetivos y estrategias

El reenfoque estratégico y la actualización de las metas y estrategias del PEDI 2020 – 2025 fue un proceso imprescindible al cierre del año 2020, año de contingencia y emergencia sanitaria. Al inicio del segundo período académico ordinario del año 2020 (PAO 52) en la matriz Guayaquil y una vez conocidos los resultados de la evaluación externa y acreditación institucional (26 de octubre de 2020), la UMET

realizó un diagnóstico estratégico recurrente, teniendo en cuenta los factores del nuevo contexto.

Los resultados del análisis estratégico utilizando la matriz FODA permitieron apreciar la inclusión de amenazas relacionadas con la disminución de la continuidad de estudios e incorporación de estudiantes nuevos causados por la incertidumbre por la situación económica resultado de la emergencia sanitaria, la incertidumbre en la aceptación de una oferta académica en línea, el acceso a recursos informáticos para el entorno virtual de aprendizaje. La disminución de la producción científica por las limitaciones en la ejecución de proyectos de IDi y prácticas preprofesionales en entornos presenciales. Lo cual produce como un efecto de prevalencia de una oferta académica con un nivel no deseado de efectivización.

Así mismo al nivel interno, si bien existen fortalezas para enfrentar el reto de la virtualización, el escalado a tecnologías avanzadas y la telepresencia rompiendo los entornos convencionales demanda una mayor competencia digital del profesorado y los trabajadores de los procesos de apoyo. Lo mismo que existen debilidades organizativas y tecnológicas para brindar todos los servicios de Secretaría General y Talento Humano 100 % en línea, así como la necesaria actualización de bases de datos, procedimientos y variables de gestión de la plataforma de gestión académica y administrativa adaptadas a las actualizaciones del Reglamento de Régimen Académico del S.E.S y los ajustes de ámbito académico y administrativo motivados por los cambios de modalidad de las carreras y programas de posgrado.

Por otra parte, los resultados de la evaluación externa, si bien son coincidentes y están incluidos en el PEDI 2020 – 2025 como resultados del diagnóstico estratégico simultáneo al proceso de evaluación interna, reafirman algunas debilidades de gestión del ciclo de proyectos de IDi y vinculación en cuanto a los recursos de investigación, la aplicación de procedimientos de arbitraje a la producción académica y científica acordes a la normativa interna, la producción científica y artística más relevantes, el fomento de procesos de innovación social, mayor incidencia de la internacionalización como recurso transversal del desarrollo para obtener mejores condiciones institucionales de recursos de aprendizaje e investigación, intercambio académico y ofrecer oportunidades más inclusivas al nivel nacional y al nivel de los ciudadanos ecuatorianos en el exterior.

La matriz FODA resultante de este proceso ratificó las estrategias del PEDI y permitió analizar los elementos de estrategia a incorporar en cuanto a componentes de virtualización e internacionalización a expresar en las acciones de mejora. Según se pudo apreciar, aunque prevalecieron los impactos en el tercer cuadrante de la matriz y es necesario dirigir la orientación estratégica a continuar aumentando las capacidades internas de la universidad para lograr una mayor interacción, adaptabilidad y capacidades del entorno, se pudo constatar un mejor equilibrio de aprovechamiento de oportunidades para lo cual la institución tiene una mejor capacidad, así como la necesidad de enfrentar nuevas situaciones externas con estrategias para contrarrestarlas ya que amenazan la sostenibilidad y gestión de los procesos universitarios.

Como resultado se definieron veinte estrategias articuladas a los elementos orientadores del PEDI 2020 – 2025, las cuales, según los objetivos estratégicos y tácticos del plan, se enumeran como sigue:

Proceso: Formación del profesional de grado y posgrado (Función sustantiva: Docencia)

Objetivo estratégico (OE) 1. *Realizar docencia de grado y posgrado con la más alta calidad y pertinencia, en entornos de aprendizaje adecuados, en todos los escenarios, carreras y programas, para garantizar la más alta calidad del profesional.*

Objetivo táctico (OT) 1.1 Fortalecimiento del claustro académico.

E1. Fortalecimiento del Programa de Carrera Docente.

E2. Mejora de los procesos de titularización y promoción escalafonaria.

OT1.2. Mejora de la pertinencia de la oferta académica y de servicios.

E3. Redimensionamiento de la orientación social y de mercado (OM) de los servicios educativos

OT1.3. Articular procesos y soportes a la formación del profesional.

E4. Implementar facilidades organizativas y tecnológicas para el ingreso, la permanencia y la graduación de los estudiantes.

Proceso: Investigación e innovación (Función sustantiva: Investigación).

Objetivo Estratégico (OE) 2. *Desarrollar la investigación a partir de líneas pertinentes, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo nacional y zonal en el ámbito de la planificación nacional del desarrollo.*

OT2.1. Mejora de la política científica institucional.

E5. Perfeccionamiento del funcionamiento del Comité Científico.

E6. Fortalecimiento de los centros de IDi.

OT2.2. Fortalecimiento de la gestión de proyectos de IDi.

E7. Consolidar la gestión del ciclo de proyectos, planificación y ejecución presupuestaria.

OT2.3. Mejora de la pertinencia, relevancia e impacto de las salidas de IDi.

E8. Mejora de la pertinencia, calidad y difusión de obras científicas y artísticas y los registros de innovación.

E9. Mejora de la calidad de las publicaciones de artículos en revistas científicas y de arte.

Proceso: Vinculación con la sociedad (Función sustantiva: Vinculación con la sociedad).

Objetivo Estratégico (OE) 3. *Consolidar programas y proyectos de vinculación con la sociedad que impacten favorablemente en el desarrollo nacional, zonal y local en el ámbito de los lineamientos de la planificación nacional del desarrollo.*

OT3.1. Mejora de la articulación de la vinculación con la sociedad con los procesos de docencia, investigación y servicios

E10. Perfeccionar la pertinencia y la gestión de programas y proyectos de prácticas preprofesionales y vinculación con la sociedad.

OT3.2 Mejora del uso social del conocimiento y la innovación

E11. Aplicar una política de uso social del conocimiento coherente con las funciones sustantivas.

E12. Fomento de redes sociales del conocimiento, en el marco de la IDi y la internacionalización.

Proceso: Procesos habilitantes de asesoría y apoyo (Condiciones institucionales).

Objetivo Estratégico (OE) 4. *Consolidar la gestión de las condiciones institucionales de planificación, infraestructuras, bienestar universitario y aseguramiento de la calidad.*

OT4.1. Consolidar el planeamiento estratégico y operativo.

E13. Fortalecer la instancia responsable de planificación y su interacción con el control interno y el aseguramiento de la calidad.

OT4.2. Mejora de la infraestructura, instalaciones y equipamientos.

E14. Desarrollo de infraestructuras de soporte a carreras y programas de salud y campos de conocimiento de futuro.

E15. Estrategia de virtualización y desarrollo de las tecnologías.

OT4.3. Aplicar resultados de innovación a los procesos de dirección, procesos sustantivos y habilitantes.

E16. Mejora del proceso de comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones articulado a la gestión académica institucional.

E17. Capacitación a la función directiva y perfeccionamiento ejecutivo.

OT4.4. Fortalecimiento del bienestar universitario.

E18. Ejecutar proyectos de bienestar universitario con énfasis en la mujer estudiante y trabajadora.

OT 4.5 Perfeccionamiento de la filosofía institucional de universidad inclusiva.

E19. Generalizar buenas prácticas de inclusión y equidad en todos los escenarios y procesos universitarios.

E20. Internacionalización de la oferta académica presencial, semipresencial y en línea potenciando redes de colaboración.

Uno de los ejercicios del reenfoque estratégico fue la realización de una nueva **valoración de las estrategias** según el nuevo contexto generado en el año 2020 y para el corto plazo en el marco del PEDI a 2025, pero para el nivel de los años 2021 y 2022 como parte del Plan de Aseguramiento de la Calidad, el primero posterior a la evaluación externa según el modelo del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2019). Este ejercicio de valoración de estrategias fue realizado por **cuatro comisiones de expertos** creadas cada una por cada objetivo estratégico institucional (los cuales se correspondieron con las funciones sustantivas y las condiciones institucionales). Se aplicó un instrumento de **encuesta en línea** para cada elemento de valoración de las estrategias en cada uno de los grupos de expertos (expertos seleccionados a los que se les aplicó el instrumento siguiendo principios de personalización sin conocimiento del grupo de expertos – principio del método Delphi).

La **valoración de estrategias** (figura 6.1 – 6.4)) según el instrumento se realizó tomando en consideración los siguientes elementos:

- 1. Consistencia.** - La estrategia es consistente cuando incorpora elementos provenientes del medio externo e interno, entre ellos los relacionados con la misión, principios y prioridades.
- 2. Impacto en la calidad.** - La estrategia impacta en la calidad en la medida en que incluye elementos esenciales dentro de la gestión y el trabajo y accionamiento, prioritarios.
- 3. Proyección.** - La estrategia cuenta con proyección cuando se enfoca en metas superiores a los estándares mínimos del modelo de evaluación externa.

4. Ubicación de la estrategia en la matriz URGENTE - IMPORTANTE.

- Stephen Covey (1997). Se ubica la estrategia en uno de los IV cuadrantes de la matriz (Adaptación del concepto por el CEAACES – 2013 - DOCUMENTO GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES DE MEJORA Y PLANES DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR). Teniendo en cuenta una valoración de corto plazo a dos años desde el cierre de 2020.

Una primera ronda permitió refinar la valoración de las estrategias a partir de elementos incorporados por el diagnóstico estratégico y las respuestas obtenidas en la pregunta abierta y evaluar finalmente en una segunda ronda.

En sentido general las estrategias poseen una alta consistencia, impacto en la calidad y proyección. Las gráficas para cada uno de los tres criterios permitieron visualizar un alto nivel de consenso de los expertos participantes en la segunda ronda, la coincidencia como promedio de todas las estrategias para una alta consistencia del Plan fue del 92,5 %; para un alto impacto en la calidad fue de 93,3 % y de una alta proyección fue de 88, 3 % (figura 6.1 – 6.3)).

Sin embargo, la definición de la ubicación en el cuadrante de la matriz IMPORTANCIA / URGENCIA de las estrategias, permite apreciar una situación diferente en los criterios. Descartando dos impactos marcados por un experto como no urgente – no importante (estrategias E17. Capacitación a la función directiva y perfeccionamiento ejecutivo y E.20 Internacionalización de la oferta académica presencial, semipresencial y en línea potenciando redes de colaboración); como promedio de todas las estrategias el 44,58 % ubicó las estrategias como no urgentes – importantes siendo mayor el valor sobre las estrategias urgentes – importantes de 54,58 % (figura 6.4). Por lo que el plan de Fortalecimiento a dos años estará dado por una proporción, aunque dividida, inclinada a estrategias que requerirán una inversión de tiempo más intensiva en sus acciones.

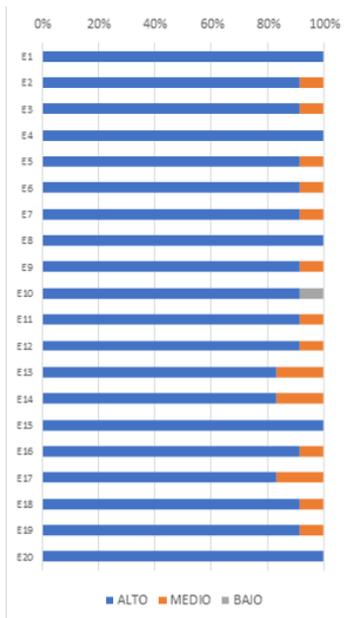


Figura 6.1. Consistencia.

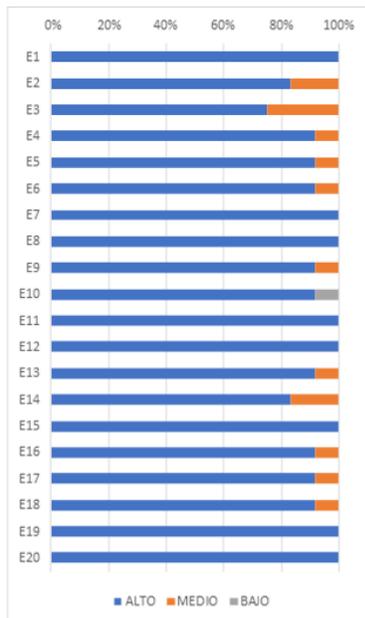


Figura 6.2. Impacto en la calidad.



Figura 6.3. Proyección.



Figura 6.4. Urgencia / Importancia.

6.3. Los desafíos del accionar estratégico y operativo

E1. Fortalecimiento del Programa de Carrera Docente.

El fortalecimiento del claustro académico ha sido el fruto de la inversión de la Universidad en el talento humano necesario para la transformación de la gestión de dirección y de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

La Universidad Metropolitana definió apostar al rigor de los procesos académicos, a la producción académica y científica del profesorado. Para ello transformó sus estatutos y todo el marco normativo con exigencias en el nivel del profesorado, estableció convenios de colaboración internacional, convocó a concursos de méritos y oposición en el entorno nacional e internacional y contrató profesores del más alto nivel de doctorados y experiencia académica universitaria de España, Cuba y Venezuela, nacionalidades de mayor concurrencia y titularidad alcanzada en los concursos.

En la apuesta, tal y como lo definió el Dr. Espinoza en los postulados del Programa de Carrera Docente del Profesor e Investigador (PCD), el profesor universitario del más alto nivel acompañaría en la unidad funcional académica al profesor incorporado del nivel en desarrollo.

El desafío para un nuevo período de desarrollo estará en cómo garantizar la estabilidad de un claustro académico mejor formado y del más alto nivel de acuerdo con las nuevas exigencias de la transformación digital y de las profesiones que se avizoran a corto y mediano plazos en el marco de la revolución industrial en curso. Por ello la UMET, en el marco de la gestión de la entidad especializada (CEFUDU), deberá dar continuidad a la ejecución de nuevos ciclos de la iniciativa “Escuela de Doctores”, conveniar con instituciones extranjeras de alto nivel, reconocimiento y disposición, la inscripción en los programas. La estrategia deberá incluir accionamiento en la presupuestación de los proyectos institucionales de IDi, es decir la inclusión de partidas que conciban la formación doctoral y el fondo de tiempo para las necesidades formativas del profesor.

El PCD deberá orientarse a las necesidades de la promoción escalafonaria continua del profesor, de manera personalizada incluyendo las competencias docentes e investigativa y del campo del conocimiento de su profesión. Un particular interés y prioridad al corto

plazo deberá ser la atención a las necesidades de la competencia digital del profesor, ya que en la composición de la oferta académica y de servicios ganó terreno el entorno virtual de aprendizaje y de interacción social.

El fortalecimiento del claustro académico deberá expresarse en el logro de la meta de contar con doctorados para liderar la formación de profesionales, la investigación y la proyección social de la UMET en un 50 % de sus profesores para el año 2025.

E2. Mejora de los procesos de titularización y promoción escalafonaria.

Si bien la titularización del profesorado es una práctica con pocos espacios a la mejora en la UMET, la estrategia deberá apuntar a las garantías de cumplimiento de requisitos no solo con las acciones del PCD sino garantizando la participación del docente en la investigación y la vinculación con la sociedad. La promoción escalafonaria deberá vencer el desafío de que en cada proceso de evaluación del desempeño se generen propuestas de promoción, lo cual es sin dudas el mejor indicador de avance en el perfeccionamiento del claustro académico. La institución se propone contar con un claustro académico con titularidad mayor del 75 % de manera estable y sostenida.

E3. Redimensionamiento de la orientación social y de mercado (OM) de los servicios educativos.

La UMET ha sido pionera en la medición de la Orientación al Mercado en el sentido de lo que significa para los servicios educativos y el encargo social como universidad. Ha realizado sus estudios de base y definido sus modelos de mercadeo holístico y publicidad 360 o , así como sus estrategias al respecto. No obstante, existe la necesidad de un redimensionamiento a partir del seguimiento al desempeño del proceso con la finalidad de lograr más y mejores servicios con mayor pertinencia e impacto social.

Esta estrategia sirve al propósito de una mejora continua y de alta capacidad de respuesta a las demandas sociales de la oferta académica y de servicios. Para ello, la efectivización de la matrícula como indicador de salida debe pasar del 61,78 % alcanzado al cierre del año 2020 al 90 % en el año 2025. Para lo cual en primer lugar se deberá aplicar un plan coherente de comunicación,

publicidad, mercadeo y admisiones bajo los principios del modelo holístico.

E4. Implementar facilidades organizativas y tecnológicas para el ingreso, la permanencia y la graduación de los estudiantes.

La institución se propone implementar procesos adecuados y con soportes en línea para admisiones de estudiantes de grado y posgrado, aplicar estrategias de permanencia y graduación de los estudiantes con tasas de graduación que superan el 60 %, así como garantizar un equilibrio entre la retención y la movilidad. Para ello el accionar deberá centrarse en realizar los ajustes de ámbito académico y administrativo de la oferta académica en la plataforma informática de gestión; perfeccionar los soportes tecnológicos de Secretaría General, articulada a las unidades académicas; implementar las tutorías de acompañamiento al 100 % de las carreras de grado desde los primeros niveles del plan de estudio; La planificación y ejecución en cada período académico de las titulaciones de los estudiantes integrando sus prácticas a proyectos y la realización de trabajos de integración curricular; e, incluir en los informes finales de las carreras los resultados de prácticas preprofesionales, participación en proyectos y titulaciones, para un seguimiento eficaz por la función directiva a esos procesos.

E5. Perfeccionamiento del funcionamiento del Comité Científico.

El Comité Científico institucional ha sido un órgano con funciones clave desde el año 2013, entre las cuales, desde sus Comisiones se ha generado la innovación de procesos de gestión universitaria, construcción normativa, institucionalización, construcción de oferta académica y del perfeccionamiento continuo de la política científica, planes y proyectos, así como el fomento de las publicaciones.

También cumple un rol importante en el arbitraje y el control ético. Pareciera que la madurez alcanzada relegaría algunas acciones de este órgano, pero por su naturaleza y según se expresa en su normativa se debe garantizar su funcionamiento continuo y enfocarse en el trabajo de la unidad funcional de base, es decir en la sesión científica de las escuelas / carreras y programas de posgrado; como instrumento de participación del claustro en el arbitraje, las salidas de la presentación científica y artística en el marco de proyectos y la ética. Para ello el Comité Científico deberá organizar mejor sus

sesiones plenarias, la mejora continua y aplicación de su normativa y el funcionamiento de sus comisiones permanentes.

E6. Fortalecimiento de los centros de IDi.

La estrategia consiste en la consolidación de los centros de IDi (Investigación + Desarrollo + innovación) existentes y crear nuevas estructuras en la medida del desarrollo de los dominios académicos, las oportunidades y las necesidades del entorno. Estos centros según se concibieron en la UMET serán escenarios de la articulación de las funciones de docencia, IDi y vinculación con la sociedad, generando resultados e impactos. Entre los desafíos de esta estrategia, además de fortalecer los centros existentes, se encuentra el desarrollo de estructuras integradas en el campo de la salud, lo cual está muy relacionado con las necesidades de infraestructura para este campo y hacer las sinergias necesarias para la docencia, la investigación y los servicios a la comunidad. De acuerdo con la naturaleza de la oferta académica y de servicios de la UMET en los campos del derecho, las ciencias económicas y de la administración, la educación, las artes y las humanidades, se deberá desarrollar centros del pensamiento más avanzado y universal que aporte a la integración social y la economía del conocimiento.

E7. Consolidar la gestión del ciclo de proyectos, planificación y ejecución presupuestaria.

La estrategia consiste en el desafío de estandarizar institucionalmente un nivel de gestión mediante el cual la institución selecciona programas y/o proyectos de investigación científica y/o tecnológica mediante procedimientos de arbitraje preferentemente enmarcados en las líneas de investigación y/o dominios académicos, ejecuta los recursos provenientes de fondos internos y externos, da seguimiento y los evalúa, reconociendo los logros del profesorado y estudiantado, acorde con la normativa del sistema de educación superior, en el marco de principios éticos. Así como logra una ejecución financiera promedio institucional $\geq 90\%$.

Para ello se prevé que la universidad perfeccione los procedimientos de la formulación de proyectos de IDi y sus presupuestos definiendo partidas de gastos que no excluyan los recursos que deben garantizar las actividades, obtención de resultados y consecución de los objetivos, que articule con la gestión contable - financiera y en particular de los coordinadores de grupos de investigación.

Adicionalmente y con relación al fomento de los centros de IDi la universidad se proyecta fortalecer el talento humano de dedicado a la IDi con la incorporación de investigadores en el marco de convenios y pasantes internacionales. Entre los aspectos entre los que se deberá aprovechar esta masa crítica de especialización se deberá incluir la formulación de programas y proyectos pertinentes y la gestión de fondos externos para el cofinanciamiento.

E8. Mejora de la pertinencia, calidad y difusión de obras científicas y artísticas y los registros de innovación.

La institución, mediante esta estrategia define el accionar sobre la producción de resultados de la investigación científica y/o tecnológica y/o de creación artística, plasmados en obras de relevancia, valoradas por pares internos y externos a la Universidad, que cumplen con requisitos básicos de publicación, exposición y/o registro, y están articuladas a sus líneas de investigación y/o proyectos de creación artística. La meta es lograr un índice LCL (libros y capítulos de libros) $\geq 0,2$, lo que significa que se publica un libro como obra relevante por cada cinco profesores y se registra el 100 % de las obtenciones de creación e innovación.

A pesar de los resultados alcanzados en el período 2016 – 2020, la Universidad tendrá que vigilar permanentemente la pertinencia de la producción de obras relevantes; introducir en la formulación y actualización de presupuestos de proyectos científicos y artísticos los gastos de edición, publicación y difusión de las obras; así como de manera sistemática incluir en el PCD talleres sobre pertinencia de las obras relevantes.

E9. Mejora de la calidad de las publicaciones de artículos en revistas científicas y de arte.

Los resultados del per cápita de publicaciones en revistas indexadas en el período 2016 – 2020, incluso en el año 2020 en el marco de la emergencia sanitaria, superan los índices promedio del sistema de Educación Superior. No obstante, la UMET deberá alcanzar niveles superiores, atendiendo al estándar definido como: Los índices de calidad de las publicaciones reflejan una adecuada desconcentración de autores, autoría interinstitucional, producidos como salidas de los proyectos IDi y vinculación con la sociedad, redes académicas y otras colaboraciones internacionales. El índice per cápita de publicación de

artículos en revistas indexadas es ≥ 2 y los artículos en revistas de impacto mundial significan al menos el 15 % del total del año.

De igual manera que con las obras relevantes, con relación a los libros, se deberá monitorear la pertinencia y relevancia de la publicación de artículos en revistas indizadas, así como la desconcentración de autores, autoría institucional y como salidas de proyectos. También se deberá introducir en la formulación y actualización de presupuestos de proyectos científicos y artísticos los gastos de edición, publicación y difusión de las obras, así como incluir en el PCD talleres sobre la calidad de las publicaciones de artículos científicos.

E10. Perfeccionar la pertinencia y la gestión de programas y proyectos de prácticas preprofesionales y vinculación con la sociedad.

Esta estrategia responde a la mejora de la articulación de la vinculación con la sociedad con los procesos de docencia, investigación y servicios. Como estrategia, para la UMET constituye una nueva forma de gestionar la práctica preprofesional y profesional en las carreras y programas de posgrado. Yendo hacia una estructura más al nivel de los programas de medianos plazos orientados a objetivos prioritarios y de impacto en el que se involucran los estudiantes en lo laboral y en lo comunitario. Siguiendo tácticas que la Universidad ha comprobado en los años anteriores.

Al respecto, la UMET definió el indicador “Gestión de proyectos integradores”, debiéndose ejecutar programas y/o proyectos de vinculación con la sociedad con la participación de profesores, estudiantes y actores involucrados; dando seguimiento evaluándolos, a través de instancias responsables. Articula con las funciones sustantivas de manera que más del 80 % de los estudiantes realicen sus prácticas preprofesionales vinculados a proyectos que cuentan con una ejecución de al menos el 90 % de su presupuesto.

Para lo cual en primer lugar, se deberá definir la tipología y formas de integración de programas y proyectos de prácticas preprofesionales (ppp) en sus componentes laboral y comunitario; implementar una nueva estructura de programas y proyectos que integren los procesos de profesionalización, educación continua, ppp y vinculación; perfeccionar la estructura de presupuestación de los proyectos, los registros contables de gastos e informes financieros; impulsar una

agresiva gestión de cofinanciamiento y financiamientos externos a proyectos; y, fortalecer el talento humano de proyectos de ppp y vinculación con la incorporación de profesionales en el marco de convenios y pasantes de redes nacionales e internacionales.

E11. Aplicar una política de uso social del conocimiento coherente con las funciones sustantivas.

La estrategia consiste en perfeccionar las actividades del uso social del conocimiento producido en las actividades de las funciones sustantivas, mediante eventos, exposiciones y diferentes medios de difusión web, radio, entre otros, involucrando a los actores interesados, más allá del público académico. Para ello se deberá definir una tipología de eventos y elaborar el procedimiento de planificación y ejecución. Cada año se deberá planificar la realización de eventos de relevancia en el marco del Plan Operativo Anual (POA) institucional y de las unidades académicas y administrativas. Como política, se deberán asignar y liberar fondos específicos de aseguramiento a eventos relevantes de ámbito científico internacional autofinanciados.

E12. Fomento de redes sociales del conocimiento, en el marco de la IDi y la internacionalización.

La institución se proyecta en la integración de redes sociales del conocimiento de carácter nacional e internacional. También se enfocará en el desarrollo de revistas de acceso abierto fortaleciendo en primera instancia la Revista Metropolitana de Ciencia Aplicada (REMCA) con el avance en indexaciones de niveles superiores de rango regional y global; así como el desarrollo del proyecto de la Revista Metropolitana de Comunicación Visual (REMCV), entre otras que se deriven del fortalecimiento de dominios académicos de investigación e innovación social. Además, prevé una intensificación de la actividad extensionista y de intervención comunitaria. De igual manera deberá enfocarse en consolidar los espacios de acceso físico y digital a información histórica y relevante a la comunidad y el público.

E13. Fortalecer la instancia responsable de planificación y su interacción con el control interno y el aseguramiento de la calidad.

Esta estrategia consiste en la implementación de una nueva estructura funcional que articule la planificación institucional, la planificación académica con el aseguramiento de la calidad y el control interno.

En este caso la creación y fortalecimiento del Departamento de Planificación Institucional y Calidad, adscrito a la Dirección General deberá ser objeto de cambios previos en el orgánico funcional explícito en el Reglamento General al Estatuto institucional.

La estructura tendrá entre sus funciones de planificación el seguimiento al PEDI y POA, de forma articulada al seguimiento y monitoreo a planes de aseguramiento de la calidad y planes de mejora resultantes de los procesos de evaluación externa institucional.

E14. Desarrollo de infraestructuras de soporte a carreras y programas de salud y campos de conocimiento de futuro.

Los desarrollos de la oferta académica y de servicios en el campo de la salud y en los campos de conocimientos emergentes o de adaptación tecnológica enfocado en las “profesiones de futuro” deberán sustentarse en infraestructuras apropiadas que deberá fomentar la Universidad en los años venideros. El diseño de las estructuras y equipamientos estará acorde a esas ofertas de formación técnica, tecnológica y profesional con un enfoque integrador de docencia, investigación e innovación y servicios a la comunidad.

Las llamadas carreras o “profesiones de futuro” también deberán ser objeto de adaptaciones y seguir un enfoque de continuidad de estudios, que la UMET ha definido como los Programas de Carreras profesionales (PCP), según se señala en el PEDI 2020 – 2025. Es decir, esas profesiones de futuro, encaminadas al desarrollo y la implementación de nuevas y mejores tecnologías también podrán implementarse según las demandas sociales y la empleabilidad de los graduados.

La Universidad deberá realizar un diagnóstico de instalaciones, infraestructura y equipamiento para los desarrollos de carreras de salud y tecnologías y perfiles profesionales de futuro. Además, elaborar los proyectos de desarrollo de unidades académicas de salud en la matriz y las sedes como proyectos institucionales a los cuales se les asignen los presupuestos operativos correspondientes.

E15. Estrategia de virtualización y desarrollo de las tecnologías.

La virtualización ha sido siempre una política de desarrollo de la UMET desde su fundación. La incidencia de la emergencia sanitaria creo

condiciones para la aceleración de la implementación. La estrategia de virtualización ha sido aprobada por el Consejo Académico Superior en todos sus ámbitos de resultado clave y objetivos. Se ha definido como un indicador de desempeño institucional cuyo estándar de cumplimiento satisfactorio es: la implementación de un Plan Estratégico de Virtualización 2020 - 2025 en cada una de sus áreas de resultado clave con un efecto favorable en la gestión de dirección, gestión académica y administrativa, servicios digitales, presencia web y de redes sociales, seguimiento del PEDI y POA, plataforma de aprendizaje virtual y tecnologías masivas de educación.

En la práctica las estrategias se concretarán en el desarrollo de una Intranet universitaria para la comunicación y gestión de información de Procuraduría, Secretaría General Técnica, órganos colegiados y primeras autoridades; la implementación de una plataforma funcional de gestión académica y administrativa; la implementación de servicios de Secretaría y Talento Humano en Línea; el perfeccionamiento del Sistema Estructurado de Gestión del Aprendizaje Virtual (SEGAV); desarrollo de medios masivos educativos estableciendo alianzas estratégicas; y el desarrollo de recursos de telepresencia.

E16. Mejora del proceso de comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones articulado a la gestión académica institucional.

Como estrategia de mejora institucional, supone la mejora de comunicación, mejora de la presencia web y en redes sociales; la implementación del mercadeo holístico, de manera que se logren índices superiores de admisiones de manera eficaz y eficiente con un indicador de rendimiento (ROI) $\geq 80\%$, que conlleve a una efectivización de cobertura de la oferta académica de un alto nivel y superior al 90 % en el año 2025 involucrando a la comunidad universitaria. Esta estrategia es interdependiente del desarrollo de la virtualización y de la mejora de los procesos de gestión universitaria, supone la aplicación de nuevas tecnologías del marketing digital.

También se sustenta en la implementación de una instancia universitaria integrada de Comunicación, Publicidad, Mercadeo y Admisiones; el establecimiento de convenios de alianzas, auspicios y colaboración con otras organizaciones y empresas especializadas para la publicidad y mercadeo de la oferta académica y de servicios. El seguimiento mediante la medición anual de la orientación al

mercado de la institución es también considerado como un elemento imprescindible de la mejora.

E17. Capacitación a la función directiva y perfeccionamiento ejecutivo.

Esta estrategia sirve al propósito institucional de aplicar resultados de innovación a los procesos de dirección, procesos sustantivos y habilitantes. El buen desempeño de la función directiva se dará al momento en el que la Universidad alcance un alto nivel de eficiencia y eficacia de su gestión académica y administrativa. La continuidad de la capacitación es una de las acciones a las que se suma la certificación. Además, el seguimiento al desempeño de los directivos y la medición sistemática del ID (Índice de desempeño), el cual expresa distintos aspectos que constituyen atributos de preparación, conocimientos y habilidades en los puestos directivos. En este sentido se esperan desempeños con ID $\geq 0,90$ en el año 2025.

E18. Ejecutar proyectos de bienestar universitario con énfasis en la mujer estudiante y trabajadora.

La estrategia se orienta al fortalecimiento del bienestar universitario en el sentido más amplio de los estándares de los modelos de evaluación y acreditación. Sin embargo, se ha definido el seguimiento al indicador “bienestar universitario de la mujer”, cuyo estándar consiste en la generación de condiciones de bienestar y seguridad, a través de servicios y proyectos, que garantizan a las profesoras, estudiantes, empleadas y trabajadores/as el desarrollo de sus actividades, incluye servicios de salud, salud ocupacional, seguridad laboral, madre estudiante, organizaciones gremiales, planes de contingencias.

E19. Generalizar buenas prácticas de inclusión y equidad en todos los escenarios y procesos universitarios.

La estrategia consiste en aplicar a todos los escenarios de la Universidad los resultados alcanzados en las buenas prácticas de inclusión y equidad que han sido desarrolladas en los últimos años para la identificación de estudiantes con necesidades especiales de aprendizaje, la atención especial a grupos históricamente excluidos, el desarrollo de procesos académicos, incluidos la asesoría psicosocial y la tutoría académica, entre otras prácticas de acción afirmativa y ayudas especiales. Para ello se prevé socializar las buenas prácticas

de inclusión y equidad; ejecutar acciones de trabajo metodológico y capacitación sobre necesidades especiales de aprendizaje; y, realizar campaña de promoción de la oferta académica de grado y posgrado en línea de la matriz Guayaquil a la comunidad ecuatoriana en el exterior.

E20. Internacionalización de la oferta académica presencial, semipresencial y en línea potenciando redes de colaboración.

La estrategia consiste en propiciar acciones de colaboración académica para la movilidad del profesorado y los estudiantes realizando oferta académica institucional o en el marco de redes al nivel internacional. Para ello la UMET deberá potenciar la organización interna y los acuerdos específicos con instituciones de educación superior internacionales dentro de sus dominios académicos.

También se deberá ampliar las oportunidades a través de la exploración y fomento de redes académicas internacionales de grado y posgrado, así como realizar convocatorias semestrales de pasantías académicas y de investigación a estudiantes extranjeros; y, convocatorias semestrales a estudiantes de la UMET para realizar estancias y pasantías académicas y de investigación en universidades extranjeras con las que se sostienen convenios de colaboración.

EPÍLOGO

Universidad de inclusión, innovación y cambio no es una cualificación institucional, no es una categoría de acreditación de una universidad. Es mucho más de lo que pudiera pensarse al tratar de describir a la Universidad Metropolitana del Ecuador para distinguirla por sus atributos esenciales a veinte años de su Ley de creación.

El camino recorrido es relatado proactivamente en estas páginas como resultado de la investigación de la evolución institucional, con mucha modestia respecto a los obstáculos vencidos y más enfocado en el tránsito desde las ideas fundacionales hasta los últimos resultados de una evaluación externa. Proactividad y fin en mente, apertura a la visión externa, retroalimentación, evaluación, rigor, persistencia, empeño, participación, acción afirmativa, dedicación, innovación institucional y el propósito de servir cada vez más y mejor, son intangibles institucionales intencionados en cada norma, en cada acción.

En cada actividad de dirección se implementó conocimiento constituido y se construyó teoría y práctica en el planteamiento de un modelo de gestión universitaria y de la transformación por etapas, firme en su concepción como espíritu fundacional y constante en su proyección de continuidad. Un modelo educativo y pedagógico en mente de los promotores que fue creciendo, floreciendo y fructificando. Caracterizado por enfocarse en las tendencias de la educación superior al nivel global, regional y nacional, con un sello propio desde su articulación al marco normativo y de planificación institucional.

Además, el enfoque en ciencia, tecnología, innovación y sociedad (CTS+i) como el fundamento de una relación creciente universidad – empresa – gobierno – sociedad. Resultante en las acciones de proyectos revolucionarios con empresas tecnológicas como Telconet y Netlife, con los gobiernos provinciales y GAD de los municipios, con asociaciones y microempresarios, con el propósito de universalizar la educación y capitalizar los conocimientos.

Entre los factores condicionantes de lo que pudiera describirse como un modelo exitoso de la Universidad Metropolitana se encuentra la consolidación de la institucionalidad jurídica y normativa de la organización. Dado como un factor clave y necesario para sus primeros años de existencia, lo cual marcó una cultura de base sólida a la cual se fueron añadiendo elementos de una visión dinámica del desarrollo cada vez más acorde al entorno, pertinente y flexible a la transformación. Institucionalidad jurídica que fue evaluada de excelencia en 1999 como fruto de la primera década y precursora del cambio en la segunda, expresado en el informe de evaluación externa entregado a la UMET en el año 2020.

La cultura del planeamiento estratégico y operativo y su seguimiento es también un factor condicionante del desarrollo institucional alcanzado, articulado a la evaluación del cumplimiento de las metas progresivas trazadas, siempre superiores a las de los modelos de evaluación externa y acreditación, no siempre compatibles con sus dogmas y rigidez, sesgos segregativos de categorías, causadas por el intento de estandarizaciones que no siempre se ajustaron a las particularidades de una universidad de corta edad, tamaño y distribución de la población estudiantil, modelo de gestión académica y administrativa, dimensión espacial de asentamiento de su matriz y sedes, naturaleza ciudadina por excelencia, principales dominios académicos en las ciencias sociales y las humanidades, así como institución de naturaleza particular y autofinanciada.

Los resultados alcanzados en los últimos procesos de autoevaluación y evaluación externa permiten apreciar una universidad que avanzó y validó el peso de la academia en la evolución de las funciones sustantivas. El profesorado, visto como la masa crítica y fuerza motriz del desarrollo de las funciones de docencia, investigación e innovación y vinculación con la sociedad, fue objeto de la máxima atención y fue fortalecido desde la colaboración internacional.

La inyección de profesorado extranjero en el marco de convenios y redes internacionales no solo se enfocó en contratos de servicios académicos, sino en un marco más amplio de pensamiento, direccionado a una interacción social y académica de un profesorado con doctorados de distintos países, programas y campos del conocimiento, con experiencias diversas de modelos educativos y pedagógicos. Esa riqueza de diversidad y diálogo académico “in

situ”, no siempre entendida por algunos, generó cultura organizacional y permitió expresiones de las nociones de excelencia y liderazgo; valores compartidos; cultura de ciencia, tecnología, innovación y sociedad; y pertinencia. Siendo estos los ejes temáticos del modelo educativo rector de la UMET, derivados de los elementos constitutivos de la misión y la visión institucional.

El Programa de Carrera Docente (PCD) y las iniciativas de apoyo a la formación doctoral y de la función directiva (Escuela de Doctores y Escuela de Directivos) que se fueron dando como oportunidad de ese claustro diverso y de alto nivel y experiencia, se constituyó en la base de la mejora continua de los procesos sustantivos y habilitantes. Con altos niveles de la actividad de capacitación y actualización, así como de un concepto distintivo del régimen académico de la UMET referente al trabajo metodológico del profesor y los colectivos.

El enfoque de gestión por procesos en las universidades no siempre trascendió a las estructuras departamentales en las décadas anteriores. La UMET aparentemente no escaparía a eso a pesar de haber incluido en su mapa de procesos entre 2014 y 2018 el acompañamiento a la actividad científica e innovadora y la acreditación y aseguramiento de la calidad, ambos como respuesta a las necesidades reales y las presiones externas, con un carácter de “procesos especiales”.

Si bien ambos procesos se sustentaron en el trabajo del Comité Científico y sus comisiones permanentes y temporales, así como en la Dirección de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad, el rol de esas estructuras organizativas fue de coordinación y movilización de los actores institucionales involucrados en los planes de mejora. De esa manera se generó una cultura de la gestión por proyectos y la publicación científica alcanzándose progresivamente índices del más alto nivel de publicación de libros y artículos en revistas indizadas en bases de datos regionales, así como también una cultura de calidad académica y gestión administrativa.

También varias estructuras no convencionales fueron creadas con un enfoque de gestión de procesos denominadas como centros, lo que muchos confundieron como clásicas estructuras departamentales y exigían por los espacios, oficinas, laboratorios, rótulos y murales. Si bien se fomentaron los espacios físicos y digitales, el objetivo fue generar formas organizativas movilizadoras de conocimiento

y aglutinadoras de proyectos e ideas frescas e innovadoras. Estos centros generaron más preparación profesional de los docentes, más motivación en los estudiantes, mejor organización de proyectos, más oferta académica y de servicios a la comunidad. Fomentándose así un marco conceptual y metodológico diferente para los centros de apoyo a la docencia, de perfeccionamiento docente, de gestión de los recursos de aprendizaje e investigación y de los centros de IDi.

Un proyecto institucional de investigación sirvió de soporte a la Comisión permanente de innovación institucional del Comité Científico. De aquí la convicción de las autoridades de la UMET del valor de la inteligencia competitiva en función del desarrollo institucional. El Observatorio Metropolitano de Inteligencia Competitiva, Ciencia, tecnología, Innovación y Saberes, cumple sus objetivos a la par que se renueva en función del nuevo modelo estratégico.

El año 2020 puso a prueba la sostenibilidad institucional; sin embargo, la UMET demostró resiliencia a la contingencia sanitaria, lo cual puede atribuirse a todos los elementos orientadores de estrategia y táctica que se analizan en este texto. Este año inició con la aprobación de un nuevo planeamiento estratégico a cinco años, presentado y aprobado en el mes de enero, antes de las primeras incidencias de la pandemia en el Ecuador. La visión de transformación tecnológica digital ya existía y sirvió como antecedente de la capacidad de respuesta para la continuidad de las actividades sustantivas de las carreras y programas. Bajo un emergente reenfoco estratégico para determinadas debilidades y focos de proyección se construyó el Plan de Aseguramiento de la Calidad a dos años, pero articulado a la proyección universitaria hasta el año 2025.

Durante más de 20 años, el discurso que sintetiza el espíritu fundacional; y, en particular el discurso del promotor Dr. Espinoza Cordero, muestra frases, que dichas en distintos momentos y de distintas maneras, dejan saber: “soñar es el camino constante hacia la realidad”; “el hombre es lo que la educación hace de él”; “jóvenes, se les construye el camino, ustedes pongan el esfuerzo”; “estudiar no es una opción, es el único camino”; “para ser felices, solo tenemos que hacer tres cosas: estudiar, estudiar, estudiar”; “hechos no palabras”; esta última, la divisa que agotó siempre el discurso, la teorización y la burocracia de la función directiva en la UMET, pro la consecución de las realidades que se muestran a la fecha.

Con raíces en el modelo ya validado, nuevas hipótesis, nuevas propuestas y la innovación para el abordaje de una situación cambiante, caracterizan un nuevo modelo de gestión de las funciones sustantivas.

Ser testigo y también protagonista del cambio en la última década, hace posible pensar que transcurrirán otros cinco años de cambios que permitirán expresarse en un nuevo salto de desarrollo institucional y en una proyección estratégica de mayor alcance.

Alejandro Rafael Socorro Castro
Coordinador del proyecto OMIC.

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. http://www.agenda2035.ec/sites/default/files/folleto_AGENDA2035.pdf
- Asamblea del Sistema de Educación Superior Ecuatoriana. (2020). Agenda 2040. *Inventar el futuro un compromiso existencial*. ASESEC.
- Blanco, R. (2014). Inclusión educativa en América Latina: caminos recorridos y por recorrer. En, R. Blanco, & L. Hernández, *Avances y desafíos de la educación inclusiva en Iberoamérica*. (pp. 11- 35). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449. https://corporativo.cnt.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/Constitucion_Republica_del_Ecuador_2008_RO.pdf
- Ecuador. Congreso Nacional. (2000). *Ley de creación de la Universidad Metropolitana 2000 - 14*. Registro Oficial. <https://www.umet.edu.ec/wp-content/uploads/pdf/Normativa/interna/Ley-de-Creacio%CC%81n-UMET.pdf>
- Ecuador. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2018). *Política de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*. CACES. https://www.caces.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/12/1.-CACES_POLITICAS_EVALUACION_INSTITUCIONAL_2018-1.pdf
- Ecuador. Consejo de Educación Superior. (2013). *Reglamento de Régimen Académico*. Registro Oficial 854. <http://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Enero/Anexos%20Procu/An-lit-a2-Reglamento%20de%20R%C3%A9gimen%20Acad%C3%A9mico.pdf>.
- Ecuador. Consejo de Educación Superior. (2014). Resolución RCP-SE-06-No-047-2014. CES.

- Ecuador. Presidencia de la República. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Registro Oficial 298. http://www.ucsg.edu.ec/wp-content/uploads/transparencia/LOES_2010.pdf
- Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013- 2017*. SENPLADES.
- Ecuador. Universidad Metropolitana. (2009). *Estatuto institucional*. Editorial Universitaria.
- Ecuador. Universidad Metropolitana. (2014a). Elementos para el rediseño del Programa de Carrera Docente del profesorado de la Universidad Metropolitana. UMET.
- Ecuador. Universidad Metropolitana. (2014b). *Estatuto institucional*. Procuraduría. Editorial Universitaria.
- Ecuador. Universidad Metropolitana. (2018). *Estatuto institucional*. Editorial Universitaria.
- Ecuador. Universidad Metropolitana. (2019). Informe final de autoevaluación 2019. Editorial Universitaria.
- Escudero, J. M., & Martínez, B. (2011). Educación inclusiva y cambio escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55, 85 -105.
- Espinoza, C. X. (2012). *Programa de Carrera Docente del Profesorado Universitario en Ecuador*. Editorial Metropolitana.
- Espinoza, C. X., & Socorro, A. R. (2018). *La educación inclusiva desde la gestión por procesos en la Universidad Metropolitana del Ecuador*. Universidad Metropolitana del Ecuador. (Manuscrito sin publicar).
- Espinoza, C. X., & Socorro, A. R. (2018). *Universidad de inclusión. ¿cómo medirla?* (Manuscrito sin publicar).
- Espinoza, C. X., Soria, N. G., & Socorro, A. R. (2020). Hacia una gestión innovadora de las funciones sustantivas de la Universidad Metropolitana del Ecuador. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(2), 239-254.
- Leiva, J. J., & Jiménez, A. S. (2012). La educación inclusiva en la universidad del siglo XXI: un proceso permanente de cambio. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia*, 8, 41-62.

Morales, M. (2015). *Qué significa una universidad inclusiva. Aporte desde las neurociencias y la experiencia de aprendizaje mediado*. AGAPASM. <http://www.agapasm.com.br/Artigos/QU%C3%89-SIGNIFICA-UNA-UNIVERSIDAD-INCLUSIVA.doc>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2008). *La educación inclusiva: el camino hacia el futuro. Conferencia Internacional de educación*. UNESCO.

Sánchez, D. (2013). *Apuntes sobre la pertinencia de las carreras de la UMET a las necesidades locales, a la planificación local, regional y al régimen de desarrollo*. Editorial Metropolitana.

ÍNDICE

Prólogo	5
Capítulo I. La intensión fundacional y su vigencia	7
1.1. El espíritu fundacional y los fines institucionales vigentes	7
1.2. Universidad de inclusión	14
1.3. Universidad de innovación	28
1.4. Internacionalización	31
1.5. El enfoque de las metas estratégicas en la Universidad de cambio	35
Capítulo II. El contexto de la innovación institucional	37
2.1. El mandato 14 y el Estatuto de 2009	37
2.2. El estatuto y el plan estratégico de 2014	42
2.3. La actualización del Plan Estratégico 2016 – 2020 y el Plan de Mejoras 2016 – 2018	47
2.4. La construcción del Plan Estratégico 2020 – 2025 y el Estatuto de 2018	51
2.5. Institucionalidad de la inclusión, la innovación y el cambio	55
Capítulo III. Modelo educativo y pedagógico	61
3.1. Modelo educativo y régimen académico	61
3.2. Objetivos orientadores del modelo educativo y pedagógico	62
3.3. Ejes temáticos y elementos constitutivos de la misión y la visión	62
3.4. Paradigma del modelo pedagógico y la innovación	64
3.5. Actores y componentes del modelo pedagógico	66

3.6 .Modelo de gestión de las funciones sustantivas en la perspectiva 2014 y los ODS	66
Capítulo IV. La mejora continua para el cambio	79
4.1. La Ley Orgánica de Educación Superior y los procesos de aseguramiento de la calidad	79
4.2. La evolución histórica del aseguramiento de la calidad en las décadas más recientes	89
4.3. La Universidad Metropolitana en los procesos de evaluación institucional, extensiones y carreras	93
Capítulo V. Resultados de inclusión, innovación y cambio	97
5.1. Dónde estamos	97
5.2. El cambio según la evaluación externa del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2019	99
5.3. Resultados que evidencian la universidad de inclusión	107
5.4. La Universidad de innovación en sus primeros 20 años	119
Capítulo VI. Presunción evolutiva	135
6.1. Dónde estaremos	135
6.2. Objetivos y estrategias	135
6.3. Los desafíos del accionar estratégico y operativo	143
Epílogo	155
Referencias bibliográficas	161

En la obra se presenta la experiencia de veinte años de existencia de la Universidad Metropolitana del Ecuador. La sistematización, conducida por un equipo de trabajo en el marco del proyecto “Observatorio Metropolitano de Inteligencia Competitiva, Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes”, bajo la dirección del Ing. Carlos Xavier Espinoza Cordero, PhD, Canciller y Regente, Promotor; Rector en la segunda década, relata, desde la investigación, la validación del ideario fundacional y los elementos del modelo de gestión adoptado, así como su proyección a futuro. En el libro se puede apreciar el análisis de elementos técnicos de la gestión estratégica institucional articulada a un modelo educativo y pedagógico funcional y armónicamente comprometido con una universidad de inclusión, innovación y cambio. La evolución, tangible desde las evaluaciones de los organismos vigentes y actuantes en la época de la Ley de creación, permite apreciar la incidencia de un marco jurídico de excelencia en la progresión de los procesos de gestión universitaria, así evaluado por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) en el año 2009. Mostrando un desarrollo continuo en el ámbito académico, que ubican a la institución, a veinte años de su Ley de creación, en el más alto nivel según la evaluación externa publicada en el año 2020 por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES).



ISBN: 978-959-257-609-4

