

UMET | UNIVERSIDAD
METROPOLITANA

**PLAN ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

PERÍODO 2024 - 2034

**UNIDAD DE PLANIFICACIÓN
RECTORADO / UMET**

RESOLUCIÓN N°. 36-UMET-CAS-SO-05-2024

28 DE JUNIO DE 2024



Presentación

En el año 2023 la Universidad Metropolitana inició un proceso de reenfoque estratégico que contó con una amplia participación de la comunidad universitaria. Coincidiendo con la notificación por el CACES del modelo de evaluación externa y acreditación institucional, la UMET inició la preparación y ejecución de este proceso y la realización de un curso - taller por el cual se capacitó al personal académico y administrativo de todas las sedes. Aprovechando esta oportunidad se realizó el diagnóstico participativo, autoevaluación y construcción de plan de acciones para la mejora continua. Los resultados de estos procesos simultáneos también permitieron la proyección al corto, mediano y largo plazos del desarrollo estratégico de la institución.

En un contexto de salida de la pandemia de la COVID – 19 y de los cambios que se dieron en el mundo y en particular en la educación superior, era necesario un reenfoque estratégico de la Universidad Metropolitana. Entre los años 2020 y 2024 la Universidad actualizó y consolidó una oferta académica más integral y pertinente apostando a la implementación de nuevas tecnologías innovadoras de soporte y de proyectos que permitieran la continuidad de estudios y el más amplio acceso a la educación superior. Oferta académica y de servicios a la comunidad dirigida a las principales demandas sociales en los territorios de sus sedes y más allá al nivel nacional en territorios vulnerables que requieren de acompañamiento para su autodesarrollo mediante el emprendimiento. De igual manera, se desarrollaron acciones

relevantes y significativas en plena pandemia y en el período de transición posterior, estas se llevaron a cabo conjuntamente con otras organizaciones y organismos de la sociedad bajo la premisa de una universidad poniendo donde quiera que sea posible, el grano de arena para contribuir a construir una sociedad más justa y solidaria.

En este período se implementó la política y perspectiva planteada en el PEDI 2020 – 2025 sobre la gestión integrada de las funciones sustantivas para la continuidad de estudios desde las carreras técnico – tecnológicas y de grado hasta los más altos niveles del posgrado y mediante el Programa de Carrera Profesional (PCP). Concebido como el proceder para acompañar al individuo en todo el desarrollo de su desempeño laboral obteniendo grados progresivos de formación. La continuidad desde el año 2018 en cuanto a los proyectos de formación continua y profesionalización permitió ampliar el horizonte de llegar a comunidades profesionales y lugares a donde no había llegado antes un aula universitaria.

Desde su fundación, la UMET ha abrazado la misión de avanzar en la frontera del conocimiento, fomentar la innovación, la inclusión social y desarrollar soluciones sostenibles que aborden los desafíos globales y locales. Nuestra visión es la de formar líderes que no solo busquen la excelencia profesional, sino que también se comprometan éticamente con su comunidad y el mundo. Esta misión se ha robustecido mediante alianzas estratégicas que han extendido nuestra influencia y ampliado nuestras capacidades para impactar positivamente en la sociedad.

A lo largo de los años, nuestra universidad ha experimentado un crecimiento no solo en tamaño, sino también en alcance y prestigio.

Hemos inaugurado nuevas instalaciones, ampliado nuestra oferta académica y fortalecido nuestras facultades con la incorporación de profesores e investigadores de renombre internacional. Este crecimiento ha sido posible gracias al apoyo continuo y la confianza depositada en nosotros por parte de nuestros aliados estratégicos, quienes nos han permitido alcanzar objetivos ambiciosos y transformadores.

La innovación constituye el núcleo de nuestra estrategia educativa. En la UMET, hemos implementado metodologías de enseñanza que integran tecnologías avanzadas y enfoques pedagógicos interactivos. Estos esfuerzos están dirigidos a preparar a nuestros estudiantes para los desafíos del futuro laboral, equipándolos con habilidades críticas y adaptativas necesarias en una economía global y en constante evolución.

Asimismo, nuestra universidad se ha destacado por su excelencia en la investigación, abordando problemas complejos desde una perspectiva multidisciplinaria y colaborativa. Los centros de investigación de la UMET han desarrollado proyectos innovadores en áreas como las ciencias sociales, humanidades, educación, salud y cultura física, tecnología y políticas de desarrollo sostenible, reflejando nuestro compromiso con la aplicación práctica del conocimiento científico en beneficio de la sociedad.

La responsabilidad social y la vinculación con la colectividad es uno de los pilares fundamentales de la UMET. Creemos firmemente que la educación superior debe contribuir activamente al bienestar de la comunidad.

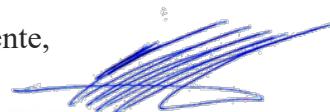
La Universidad Metropolitana del Ecuador no solo es un referente de educación e

investigación dentro de nuestras fronteras; es una institución profundamente comprometida con el desarrollo de cada comunidad con la que interactúa. Ya sea a través de la innovación en modalidades educativas, el apoyo a comunidades migrantes o la expansión de nuestra influencia a cada cantón y provincia, la UMET está dedicada a cultivar un futuro donde todos puedan beneficiarse de una educación de calidad y oportunidades equitativas.

Cada paso que damos juntos en estas jornadas de cooperación y desarrollo refuerza nuestro compromiso común con un Ecuador más educado, equitativo y próspero. Gracias a todos nuestros aliados y colaboradores por su continuo apoyo y confianza en nuestra misión. Juntos, seguimos avanzando hacia un futuro prometedor, impulsados por la convicción de que la educación es el motor del desarrollo y la transformación social.

Pensar estratégicamente en el futuro y visualizar los cambios que ocurren en la sociedad de manera acelerada en el presente y sus tendencias, son elementos que ninguna institución de educación superior puede obviar. Por eso el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2024 – 2033 será un instrumento de guía para el quehacer cotidiano de la UMET, lo mismo que su Plan de Mejora Institucional (PMI) para la transformación en función de lograr los más altos estándares de calidad en el más breve plazo.

Atentamente,



Ing. Carlos Xavier Espinoza Cordero, PhD.
Canciller. Regente y Promotor de la
Universidad Metropolitana.

CRÉDITOS

Grupo gestor

CARLOS XAVIER ESPINOZA CORDERO, *PhD.*
NORMA GRACIELA SORIA LEÓN, *PhD.*
ALEJANDRO RAFAEL SOCORRO CASTRO, *PhD.*
YAQUELÍN ALFONSO MOREIRA, *PhD.*
ADALIA LISSET ROJAS VALLADARES, *PhD.*
YAILÉN MONZÓN BRUGERAS, *PhD.*
MICHEL TAMAYO SABORIT, *PhD.*
MARÍA DEL CARMEN CHÁVEZ CÁRDENAS, *PhD.*
ROELBIS LAFITA FRÓMETA, *PhD.*
FREDDY MONTANO RODRÍGUEZ, *PhD.*
DIEGO RUBIO ERAZO, *Mgs.*
JORGE SOLER MCCOOK, *Mgs.*
SHIRLEY ANDREA VELÁSQUEZ TORRES, *MBA.*
DIEGO CUEVA GAIBOR, *Mgs.*
MARÍA AUXILIADORA ZAMBRANO, *Mgs.*
JOHANA CHOEZ PARRALES, *Lic.*

Participantes en equipos técnicos de trabajo por sedes

Matriz Guayaquil

NORMA GRACIELA SORIA LEON, *PhD.*
YAQUELIN ALFONSO MOREIRA, *PhD.*
MARIA LUCIA BRITO VALLINA, *PhD.*
MARIA DEL CARMEN CHAVEZ, *PhD.*
JOHANA IVETTE CHOEZ PARRALES, *Lic.*
AUGUSTO ANDRÉS CUEVA GAIBOR, *Ab.*
JESSICA ESPINOZA CORDERO, *Mgs.*
LIANET GOYAS CESPEDES, *PhD.*
ROELBIS LAFITA FROMETA, *PhD.*
YOEL LOPEZ GAMBOA, *Espec.*
MARGARITA DEL PILAR LUQUE ESPINOZA DE LOS MONTEROS, *Mgs.*
NARDA GISELA NAVARRO MOSQUERA, *Mgs.*
LAZARO EMILIO NIETO ALMEIDA, *PhD.*
YAILEN MONZON BRUGUERA; *PhD.*
DARIO JAVIER PINCAY MUÑOZ, *Lic.*
JORGE MIGUEL SOLER MCCOOK, *Mgs.*
MICHEL TAMAYO SABORIT, *PhD.*
SHIRLEY ANDREA VELASQUEZ TORRES, *MBA.*

Sede Quito

NELLY PAOLA ARMAS CASTAÑEDA, *Mgs.*
LUZ MARIA CONTRERAS VELAZQUEZ, *PhD.*
RAMON ARTEAGA DELGADO, *Mgs.*
TONYSE DE LA ROSA MARTIN, *Mgs.*
CARLOS EDUARDO DURAN CHAVEZ, *Mgs.*
MIGUEL ANGUEL FERNANDEZ MARIN, *Mgs.*
NAYVIS FLORES SANTANA, *Lic.*
MARILY RAFAELA FUENTES ÁGUILA, *PhD.*
HELEN MAGDALENA GOMEZ MEDINA, *Mgs.*
WILSON RODRIGO GUAMAN ALDAZ, *Mgs.*
CARMEN PRISCILA GUERRA MALDONADO, *Mgs.*
DIMAS NESTOR HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ, *PhD.*
HECTOR GIOVANNY HERNÁNDEZ TOAZO, *Ing.*

SYLVIA DEL ROSARIO LLUMIQUINGA QUISPE, *Mgs.*
AZUCENA MONSERRATE MACIAS MERIZALDE, *Mgs.*
ANA HILDA MARQUEZ DE GONZÁLEZ, *Mgs.*
FREDDY MONTANO RODRÍGUEZ, *PhD.*
JULIO CESAR NIAMA JATIVA, *Mgs.*
JONATHAN SANTIAGO PROAÑO VARELA, *Mgs.*
EDGAR FERNANDO RAZO CAJAS, *Mgs.*
MIREYA PEREZ RODRIGUEZ, *Mgs.*
ADALIA LISETT ROJAS VALLADARES, *PhD.*
DIEGO RICARDO RUBIO ERAZO, *Mgs.*
PABLO HERNAN SOLORZANO POLO, *Mgs.*
HOMERO FELIPE TORRES YEPEZ, *Mgs.*
CARLOS HERNAN VALENCIA FLORES, *Mgs.*
MARÍA AUXILIADORA ZAMBRANO GARCIA, *Mgs.*
JESSICA PATRICIA MEDINA VILLACRES, *Mgs.*

Sede Machala

JUAN GERARDO AVILA URDANETA, *Mgs.*
ODALYS BARBARA BURGO BENCOMO, *PhD.*
KENIA LIZZETH CARCHI ARIAS, *Mgs.*
JORGE TULLIO CARRIÓN GONZÁLEZ, *Mgs.*
YANARY EMELINA CARVALLO MONSALVE, *Mgs.*
MARIUXI PAOLA CEDEÑO FLORIL, *Mgs.*
LUIS FERNANDO CEDILLO CHALACO, *Mgs.*
LEINER MARIO CHICA SILVA, *Mgs.*
JACKSON VICENTE CONDOLO ACARO, *Mgs.*
PRISCILA ESPERANZA CRESPO AYALA, *Mgs.*
MARJORIE KATHERINE CRESPO GARCÍA, *Mgs.*
JESSICA ELIZABETH ESPINOZA ESPINOZA, *Mgs.*
RONNY ALEXANDER FARINANGO SALAZAR, *Mgs.*
MERY JOCELYNNE GARCIA GARCIA, *Mgs.*
MARIA BEATRIZ GARCIA SALTOS, *PhD.*
ANDRENA INES GONZALEZ ORDOÑEZ, *PhD.*
MARGARETH HURTADO, *Mgs.*
RENE MAURICIO IZQUIERDO VERA, *Mgs.*
FERNANDO XAVIER JUCA MALDONADO, *Mgs.*

JESSICA IVONNE LALANGUI RAMIREZ, Mgs.
EDISON ISRAEL LOPEZ ALARCON, Mgs.
MAYRA ELIZABETH LOPEZ MACAS, Mgs.
JUAN GABRIEL LÓPEZ VERA, Mgs.
LIBERTAD MACHADO LÓPEZ, PhD.
GINNA AIME MAZA VALLE, Mgs.
ROLANDO MEDINA PEÑA, PhD.
VERONICA JOHANA MOCHA ROMAN, Mgs.
VIRGINIA ELIZABETH MOLINA ANDRANGO, Mgs.
GORKI ATILIO MOLINA REYES, Mgs.
GERMAN GRACIÁN MORÁN MOLINA, Mgs.
JULIO CESAR MOROCHO ORELLANA, Mgs.
JUAN CARLOS MUÑOZ BRIONES, Mgs.
PAMELA ALEJANDRA MUÑOZ TRUJILLO, Mgs.
HÉCTOR ANDRÉS NEIRA SUQUI, Mgs.
LENIN ALEXANDER NOVILLO DIAZ, Mgs.
JEAN MICHEL PALOMEQUE JARAMILLO, Mgs.
MARIA EUGENIA PALOMEQUE SOLANO, Mgs.
MARIA JOSE PEREZ ESPINOZA, Mgs.
PRISCILA PILAR PORRAS VILLAGOMEZ

JULIO ANDRES ROJAS SIERRA, Mgs.
GLADIS SARA SAN MARTIN RAMON, Mgs.
HOOVER MARINO SÁNCHEZ PEÑALOZA, Mgs.
KAREN MICHEL SERRANO ORELLANA, Mgs.
KARINA KATIUSKA SOTOMAYOR CABRERA, Mgs.
CRISTINA FERNANDA TABARES CEDILLO, Mgs.
PATRICIO XAVIER TELLO PALACIOS, Mgs.
ARMANDO JOSE URDANETA MONTIEL, Mgs.
CAROLINA DE LOS ANGELES UZCATEGUI
SANCHEZ, Mgs.
ANA LEONOR VALENCIA VERA, Mgs.
PAOLA LISSETTE VELEZ YAGUANA, Mgs.
GERMANIA BERTILQ VIVANCO VARGAS, Mgs.
JANNETH ROCIO YANEZ SARMIENTO, Mgs.
ANGEL ALBERTO ZAMBRANO MORALES, Mgs.
LISSETE CAROLINA ZAMBRANO SANGUINETTI,
Mgs.
KEVIN RAMÓN ZAMBRANO ZAMBRANO, Mgs.
AURA ROSALIA ZHIGUE LUNA, Mgs.

FACULTADES

Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Educación (FCSHE)

Campus central: Av. Francisco Boloña, Primer Callejón. No. 519. Telfs. +593 04-6038282 / 04-6026609

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE)

Campus central: La Garzota, Primera Etapa, Mz 23, Solares 7 y 8, Av. Miguel H. Jijón y Av. Guillermo Pareja Rolando. Telfs. +593 04-6026608 / 04-6026609

Facultad de Ingenierías (FING)

Campus central: Avenida La Coruña N26-95 y San Ignacio. Telf. +593 (02) 2221572

Facultad de Salud y Cultura Física (FSCF)

Campus central. Cda. La Garzota, Av. Eloy Velásquez Cevallos, Mz. 101, frente al Templo Chino.

Facultad de Derecho. Proyecto. Campus Patrimonial: Calle Pedro de Valdivia N-145 entre Calle Jorge Washington y Gral. Francisco Robles

SEDES

MATRIZ

Rectorado / Guayaquil. Campus central. Cda. La Garzota, Av. Eloy Velásquez Cevallos, Mz. 101, frente al Templo Chino. Telfs. (04) 6038282 - (04) 6026609

Admisiones / Guayaquil. C.C Plaza Quil Locales 19, 20 y 21. Telfs. +593 (04) 6038282 - (04) 6026609

Administración central. Edificio Torres del Norte. Torre A. Ave 9. Guayaquil. Telfs. +593 6026607 Extensión 2009 / SGT

SEDE QUITO

Campus Coruña. Avenida La Coruña N26-95 y San Ignacio. Telf. +593 (02) 2521479

Campus 6 de diciembre. Av. 6 de diciembre y Gral. Robles (esquina). Telf. +593 (02) 2553389

SEDE MACHALA

Campus Junín. Calle Bolívar 609 entre Junín y Tarqui. Telfs. +593 07 2923635 / +593 07 2932864

Campus Pajonal. Vía al Pajonal. Telfs. +593 07 2931123

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PERÍODO 2024 – 2034

UNIVERSIDAD METROPOLITANA

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA / RECTORADO

RESOLUCIÓN N^o. 36-UMET-CAS-SO-05-2024
GUAYAQUIL, 28 DE JUNIO DE 2024

Con el auspicio de la Fundación Metropolitana

Contenido

PLANIFICACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 2024 – 2034 4

CAPÍTULO I. CONTEXTO, PERSPECTIVAS Y DINÁMICAS ACTUALES DE LA UMET 5

 A. Fundamentación 5

 B. Resultados 7

 1.1 Descripción de la institución 7

 1.1.1 Reseña y evolución institucional 7

 1.1.2 Competencias, atribuciones y roles 8

 1.1.3 Ápice Estratégico Institucional 14

 1.2 Diagnóstico situacional 15

 1.2.1 Planificación estratégica y operativa institucional 15

 1.2.2 Estructura y distribución geográfica de las sedes 15

 1.2.3 Talento humano 17

 1.2.4 Tecnologías de la información y las comunicaciones 18

 1.2.5 Procesos y procedimientos 19

 1.3 Análisis socioeconómico de los estudiantes 20

 1.4 Dinámica de matrícula por sede, período académico, carrera, modalidad 21

CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL 22

 A. Fundamentación 23

 B. Resultados 24

 2.1 Análisis del contexto 24

 2.1.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la planificación nacional del desarrollo 24

 2.1.2 Análisis político 27

 2.1.3 Análisis económico 28

 2.1.4 Análisis social 29

 2.1.5 Análisis cultural 31

| | |
|--|----|
| 2.1.6 Análisis tecnológico | 31 |
| 2.2 Análisis sectorial de educación superior | 33 |
| 2.2.1 Registro de matrículas | 34 |
| 2.2.2 Concentración territorial de la oferta académica de educación superior | 36 |
| 2.3 Mapa de actores..... | 37 |
| CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO | 37 |
| A. Fundamentación | 38 |
| Tabla 3.1 Componentes y contenidos del planeamiento estratégico | 38 |
| B. Resultados | 40 |
| 3.2 Análisis documental complementario | 40 |
| 3.3 Evaluación interna (Modelo de Evaluación Externa y Acreditación para el Aseguramiento de la Calidad de las UEP)..... | 42 |
| 3.3.1 Resultados de encuestas y foros de discusión por criterios del modelo | 43 |
| 3.3.2 Evaluación interna de indicadores del modelo a los niveles de sede e institución por criterios en grupos de trabajo con el uso de instrumentos elaborados por el grupo gestor..... | 45 |
| 3.3.3 Plan de acciones institucionales para la mejora en 12 grupos de trabajo. Informes de los talleres de los grupos focales | 48 |
| 3.4 Análisis PEST. Análisis de los factores externos (Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. | 50 |
| 3.5 Análisis estratégico..... | 51 |
| 3.5.1 Análisis de factores externos y factores internos..... | 51 |
| 3.5.1.1 Banco de expertos..... | 51 |
| 3.5.1.2 Matriz MEFI..... | 52 |
| 3.5.1.3 Matriz MEFE..... | 52 |
| 3.5.1.4 Aportes sobre los elementos de las internalidades y externalidades de la primera consulta | 52 |
| 3.5.2 Matriz FODA..... | 55 |
| 3.5.2.1 FODA | 55 |
| 3.5.2.2 Validación de estrategias | 56 |
| 3.6 Elementos orientadores del plan estratégico..... | 57 |
| 3.6.1 Misión..... | 57 |
| 3.6.2 Visión | 57 |
| 3.7 Elementos constitutivos de la misión y visión..... | 57 |
| 3.8 Sistema de valores | 60 |
| 3.8.1 Enfoque axiológico del modelo educativo y pedagógico | 60 |
| 3.8.2 Las habilidades blandas en el modelo educativo y pedagógico | 60 |
| 3.9 Ejes estratégicos y sistema de objetivos | 61 |
| 3.9.1 Transversalización de las estrategias en el sistema de objetivos institucionales..... | 61 |
| 3.10 Estrategias / indicadores / metas / plazos | 65 |
| CAPÍTULO IV. SEGUIMIENTO A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 72 |

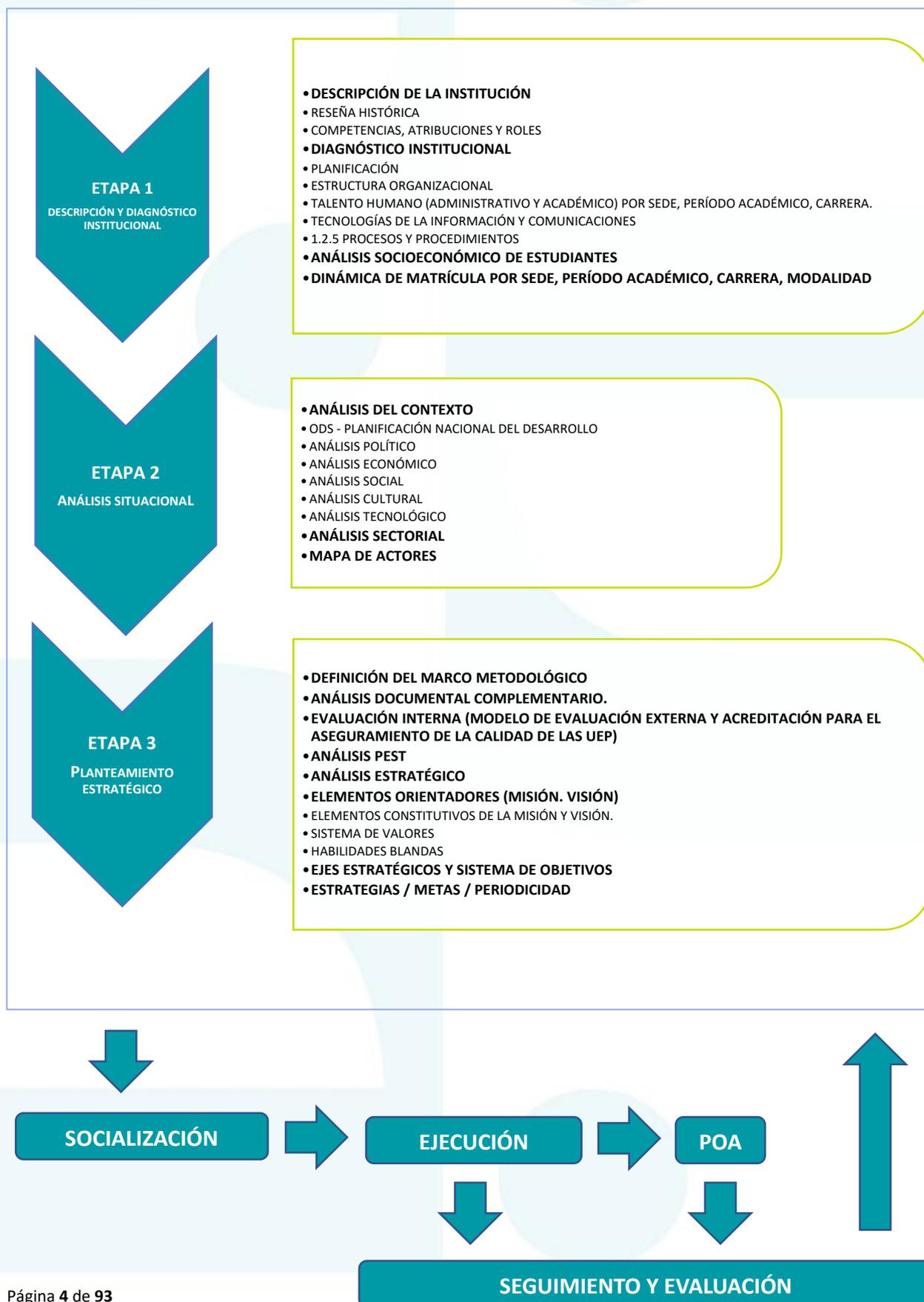
| | |
|--|----|
| 4.1 Escenarios, objetivos, temas, periodicidad y actores del seguimiento | 72 |
| 4.2 EL CMI como instrumento de gestión del aseguramiento de la calidad | 73 |
| 4.2.1 Generalidades | 73 |
| 4.2.2 Procedimientos | 74 |
| a) Flujo de información y sistema de registro de datos | 74 |
| b) Rendición de informes. Retroalimentación a autoridades. | 75 |
| c) Mecanismo para acciones correctivas | 76 |
| 4.3 Indicadores y estándares del PEDI | 76 |
| 4.3.1 Escalas de valoración | 76 |
| 4.3.2 Sistema de indicadores por estrategias | 77 |
| Referencias bibliográficas | 93 |
| Resolución No. 36-UMET-CAS-SO-05-024..... | 94 |

UMET | UNIVERSIDAD
METROPOLITANA

RESOLUCIÓN N.º 36-UMET-CAS-SO-05-2024

28 DE JUNIO DE 2024

PLANIFICACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 2024 – 2034



CAPÍTULO I. CONTEXTO, PERSPECTIVAS Y DINÁMICAS ACTUALES DE LA UMET

A. Fundamentación

La fundamentación y antecedentes del reenfoque estratégico de la UMET se presentan en el Informe I del proceso ¹, denominado: “**CONTEXTO, PERSPECTIVAS Y DINÁMICAS ACTUALES DE LA UMET**”.

La necesidad del “reenfoque estratégico” de la Universidad Metropolitana está explícita en varios estudios institucionales que han sido analizados en el marco del Consejo de Regentes.

La descripción y diagnóstico de la situación institucional se realizó como una primera etapa de la metodología desarrollada sobre la base de varios componentes de los análisis realizados, lo cual se basó en fichas metodológicas que definieron el objetivo, el alcance, los contenidos, fechas y formatos de entregas.

En la tabla 1.1 se muestra una síntesis de los contenidos de cada componente de descripción y diagnóstico institucional.

Tabla 1. Componentes y contenidos de la descripción y diagnóstico institucional.

| DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL | |
|--|--|
| Componentes | Contenido |
| 1.1 Descripción de la institución | Razón de ser de cada entidad e identificar su papel en el desafío de alcanzar los objetivos del PEDI. |
| 1.1.1 Reseña histórica | Información sobre el marco legal que ha regulado y regula el funcionamiento de la institución. Así, también los instrumentos (leyes / resoluciones) que hayan variado esta creación a lo largo del tiempo y los actores clave, especificando el papel que desempeñaron o desempeñan en el proceso. |
| 1.1.2 Competencias, atribuciones y roles | Competencias, facultades, atribuciones y roles de los estamentos y unidades administrativas que conforman la Universidad, tales como consejo de regentes, órgano colegiado superior, rectorado, vicerrectorados, decanatos, coordinaciones de carrera, comité científico y las entidades administrativas gobernantes y de apoyo. |
| 1.2 Diagnóstico institucional | Comprensión integral de su estado presente, incluyendo sus capacidades, limitaciones y el modus operandi que la caracteriza. |
| 1.2.1 Planificación | Disponibilidad de planes (estratégicos, operativos, etc.) y valoración de si estos se caracterizan por su claridad y adecuación. Consistencia de las estrategias y servicios institucionales con la normativa nacional vigente. Metodologías de planificación que hayan sido aprobadas y |

¹ Según los constructos (guías metodológicas) de levantamiento de información facilitados por la Consultora CIMACYT. Socializados y enriquecidos mediante dos sesiones de trabajo con los participantes. Informe: “**CONTEXTO, PERSPECTIVAS Y DINÁMICAS ACTUALES DE LA UMET**”. Enero de 2024.

| | |
|---|--|
| | estandarizadas. Existencia de mecanismos y/o procesos de seguimiento y evaluación basados en objetivos y metas, que permitan una evaluación continua de la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios proporcionados por la entidad. Disponibilidad de financiamiento para respaldar su implementación. |
| 1.2.2 Estructura organizacional | Organigrama de la Universidad a través de un diagrama. Evaluación de la alineación de las unidades administrativas con los con los procesos que la entidad lleva a cabo. Existencia y calidad de la colaboración intra - institucional. Método de operación adoptado, ya sea desconcentrado, descentralizado, u otro. Examen de la congruencia del modelo de gestión con la estructura institucional en vigor. |
| 1.2.3 Talento humano (administrativo y académico) por sede, período académico, carrera. | Análisis exhaustivo para determinar si las entidades poseen la cantidad adecuada de personal para respaldar sus operaciones. Evaluación para verificar si el personal cuenta con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Análisis para determinar la presencia de un compromiso sólido por parte del personal hacia la institución. Este examen se efectuará a través de la identificación de tendencias en la tasa de rotación del personal. El cálculo de dicha tasa se realizará de manera independiente para cada sede y carrera, tanto para el personal académico como para el personal administrativo. Políticas y procedimientos asociados con la selección, capacitación y gestión del personal, garantizando que sean apropiados, inclusivos y que incorporen enfoques de igualdad de género, diversidad étnico - cultural, generacional, discapacidad y movilidad. |
| 1.2.4 Tecnologías de la información y comunicaciones | Diagnóstico de las tecnologías de la información y comunicaciones considerando los siguientes aspectos: Existencia de una infraestructura tecnológica apropiada; disponibilidad de sistemas de información destinados a respaldar las funciones esenciales; y, evaluación de la idoneidad de los sistemas informáticos utilizados para respaldar los procesos de apoyo. |
| 1.2.5 Procesos y procedimientos | Evaluación para determinar si la gestión se lleva a cabo a través de enfoques basados en procesos. Existencia de manuales de procesos y procedimientos, así como la agilidad y simplificación de los mismos. Verificación del funcionamiento adecuado de los procesos de apoyo administrativo y financiero. |
| 1.3 Análisis socioeconómico de estudiantes | Factores cruciales, como los niveles de ingresos, el contexto familiar, las condiciones de vivienda, el acceso a recursos y servicios esenciales, así como la situación laboral, entre otros aspectos de importancia. Tendencia del perfil socioeconómico no solo en su conjunto, sino también desglosado por sede y por carrera. Cuando no se dispone de información directa, es viable emplear variables proxy, es decir, indicadores sustitutos que pueden proporcionar indicios sobre la situación socioeconómica. |

| | |
|--|---|
| 1.4. Dinámica de matrícula por sede, período académico, carrera, modalidad | Tendencias: Determinar patrones recurrentes de matrícula y deserción en términos de número de estudiantes, variaciones estacionales, y tendencias a lo largo del tiempo por carrera y sede. Comprender Cambios: Analizar las causas y efectos de los cambios en la matrícula, como las fluctuaciones en la demanda de programas de estudio, cambios en la oferta académica, factores socioeconómicos, entre otros. Entender la deserción: Identificar factores que puedan estar contribuyendo a la deserción estudiantil. Evaluar las Modalidades: Evaluar la eficacia y la demanda de diferentes modalidades de enseñanza, como la presencial, a distancia, en línea, entre otras. |
|--|---|

B. Resultados

1.1 Descripción de la institución

1.1.1 Reseña y evolución institucional.

La Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET) fue creada por Ley de la República N° 2000-14 expedida por el Honorable Congreso Nacional el 13 de abril de 2000 y publicada en el Registro Oficial número 68 del 2 de mayo de 2000. Es una entidad de derecho privado, con personería jurídica, sin fines de lucro y con autonomía académica, administrativa y financiera. Sus actividades se regularán de conformidad con las disposiciones de la Constitución de la República, de la Ley, de su Estatuto y demás reglamentación que se dicte en el marco jurídico sobre la materia.

La UMET es 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.

Mediante resolución número RCP-44-No.591-2015 del 2 de diciembre de 2015, el Consejo de Educación Superior, dispuso a las autoridades de las instituciones de educación superior, el registro de los promotores o patrocinadores actuales de dichos centros de estudios; peticiones que serán analizadas y autorizadas por la Comisión Permanente de Universidades y Escuelas Politécnicas del CES.

La institución muestra una evolución del marco regulatorio consistente con los cambios en la legislación nacional y de la educación superior, con varios hitos de cambio determinados por su Ley de creación (2000), los cambios sujetos a la LOES (2010), reformas a la LOES (2018) y sus reglamentos, las reformas y resultados de la evaluación externa y acreditación institucional, de sus sedes y carreras, procesos internos de desarrollo, lo cual se reflejó en sus estatutos, normativa interna, planificación estratégica y planes de mejora.

Por su naturaleza particular autofinanciada y de acuerdo con su Ley de Creación y el posterior reconocimiento por el CES, la universidad tiene dos patrocinadores. En su evolución la UMET tuvo una función rectoral, un patronato y, posterior a la

Reforma de la LOES (2018) se constituye un Consejo de Regentes. Lo cual en el nuevo estatuto de 2023 otorga funciones además de las establecidas en la LOES, de acuerdo a sus particularidades, que inciden en su funcionamiento de conformidad con el principio de autonomía.

La institución actualiza periódicamente su marco normativo interno de acuerdo con los cambios de la Ley y del marco normativo del sistema de educación superior. En el último período se aprobó el nuevo Estatuto Institucional (2023) y su Reglamento General (2024), así como el Reglamento del Consejo de Regentes. Han sido actualizados los reglamentos internos de las funciones sustantivas y algunos de carácter general, pero a pesar de contarse con una base jurídica sólida, está pendiente la actualización de varias normas relacionadas con procesos internos de elecciones, funcionamiento del CAS, código de ética, estudiantes, régimen disciplinario, admisiones, autoevaluación, así como manuales e instructivos de procedimientos de naturaleza académica y administrativa.

1.1.2 Competencias, atribuciones y roles

La UMET cuenta con la definición de sus macro procesos en los que se establecen las competencias, facultades, atribuciones y roles de los estamentos y unidades académicas y administrativas que conforman la institución. Lo cual permite apreciar una adecuada coherencia entre los elementos mencionados en las distintas estructuras que los sustentan.

En la estructura universitaria se articulan las funciones: patrocinio y regencia; dirección estratégica institucional en la que se conjugan el cogobierno, la función ejecutiva de rectoría y la función ejecutiva de las vicerrectorías académica y administrativa; las funciones sustantivas de docencia, investigación e innovación y vinculación con la sociedad que se ejecutan en las unidades académicas; la función habilitante de asesoría que realizan a distintos niveles los comités y comisiones de alcance institucional, entre ellos el Comité Científico, el Comité de Ética y la Comisión Institucional de Aseguramiento de la Calidad; las comisiones de los distintos niveles de las instancias académicas; y, la función habilitante de apoyo que agrupa varios procesos de soporte a las funciones sustantivas.

La figura 1.1 muestra el organigrama general de la institución en la que se distinguen las estructuras relacionadas con el Consejo de Regentes y el Consejo Académico Superior.



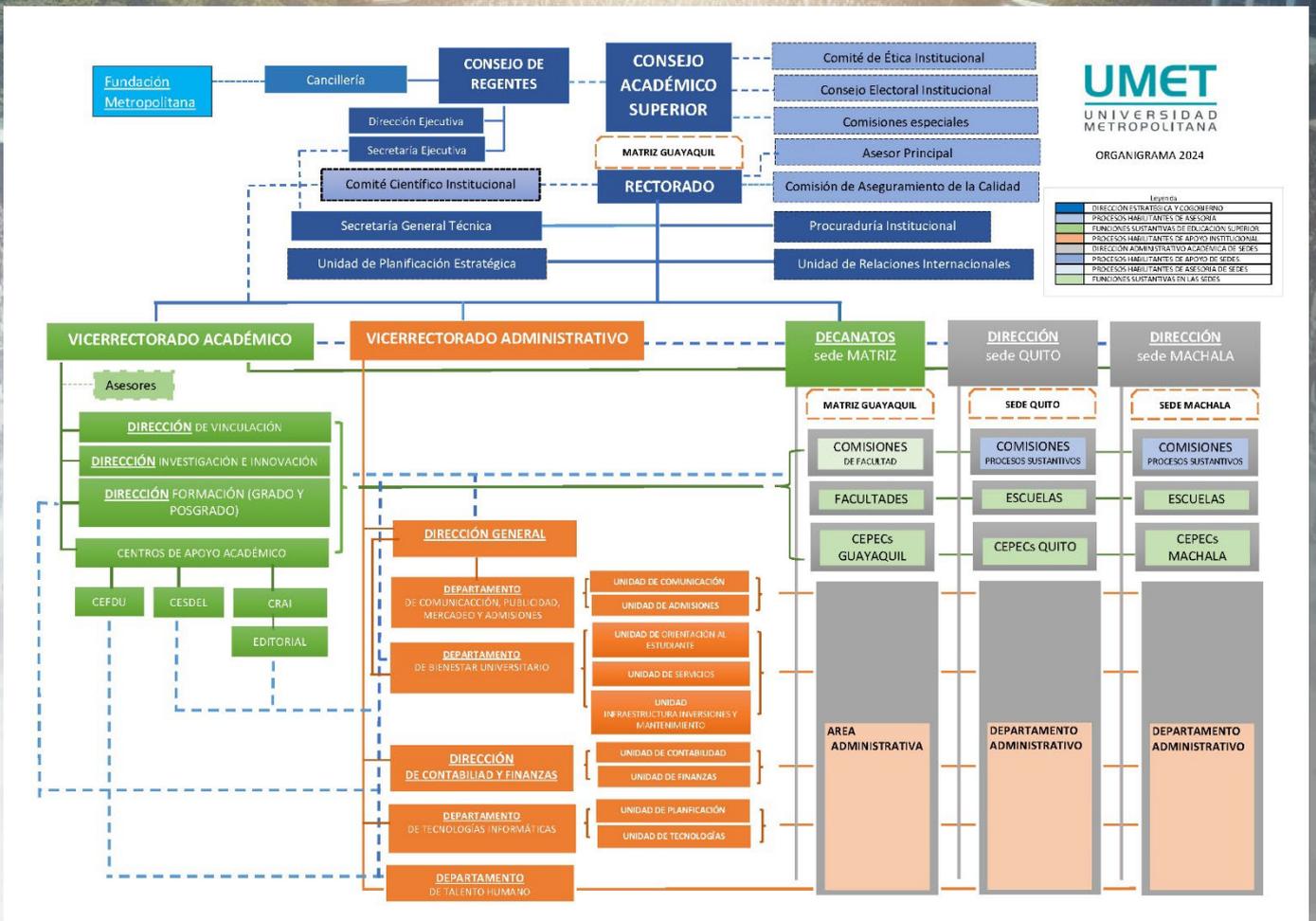


Figura 1.1 Organigrama general

Funciones de la gestión universitaria

a) Función de patrocinio y regencia

Es el proceso ² por el cual los Patrocinadores y los Regentes cumplen con sus funciones y atribuciones concedidas por la LOES y el Estatuto Institucional.

Este proceso se ejecuta mediante el Consejo de Regentes, que es un órgano pluripersonal colegiado, de conformidad con la LOES y el Estatuto Institucional.

Está conformado por personas, naturales o jurídicas, que cumplen los requerimientos de la LOES y del Estatuto para precautelar el cumplimiento del espíritu fundacional. En la UMET los integran dos promotores, tres miembros profesionales de una amplia trayectoria académica o profesional, experiencia en gestión o desempeño en funciones de gran relevancia en el sector público, privado o comunitario, así como grado académico o científico de al menos tercer nivel, que sea afín a los dominios

² Denominación del proceso (Según el mapa de procesos de la Institución PEDI 2020 - 2025).

académicos de la universidad y también tener una alta probidad.

El Consejo de Regentes es un órgano cuyas competencias están explícitas en las funciones y las funciones contenidas en el Estatuto Institucional y el Reglamento de dicho órgano, a fin de cumplir el rol principal de salvaguardar el espíritu fundacional, aprobar la planificación estratégica institucional y realizar el seguimiento a través de la observación y atención a los procesos institucionales. Cuyos elementos orientadores responden a las políticas generales de la institución que a su vez se desprenden de su modelo educativo y que forman parte del marco regulatorio interno, externo y la Ley.

b) Función ejecutiva de rectoría

El Rector es la primera autoridad institucional que deberá cumplir los requisitos que establece la LOES. Se elige a través del mecanismo determinado en el Estatuto. Ejerce la función de representante legal, judicial, extrajudicial de la UMET y es el líder científico de la Institución. Dirige las funciones académicas, investigativa, de vinculación y gestión administrativa. Es el Presidente del Consejo Académico Superior y del Comité Científico. Desempeña sus funciones a tiempo completo y permanecerá en el cargo cinco años, pudiendo ser reelegido consecutivamente o no por una sola vez. Preside las sesiones del CAS y del Comité Científico institucional de acuerdo a los reglamentos respectivos de esos órganos.

Su rol respecto a la planificación estratégica y operativa institucional es la dirección de esos procesos. Constituyendo dicha

planificación y su seguimiento el principal instrumento de su función directiva; así como la base de a rendición de cuentas por el ejercicio de sus funciones.

Para el cumplimiento de la función ejecutiva de rectoría, la UMET dispone las estructuras y funcionamientos de una Secretaría General Técnica y de la Procuraduría.

El rol del SGT respecto a la planificación estratégica es dirigir uno de los procesos vitales del ordenamiento jurídico y la institucionalidad relacionado con la función ejecutiva de rectoría, que a su vez está relacionado con la dirección estratégica institucional.

El Procurador tiene las competencias de brindar asesoría legal a las autoridades del proceso gobernante, unidades y autoridades académicas y administrativas; así como patrocinar los procesos judiciales y contractuales que involucren a la Universidad. Su rol en la función de rectoría para la planificación estratégica es el soporte jurídico a este proceso y los procesos que le sirven de soporte.

Así mismo al rectorado se suscriben además las unidades de planificación estratégica institucional y de relaciones internacionales, interinstitucionales y de protocolos; el comité científico, el comité de ética, el consejo electoral, la comisión de aseguramiento de la calidad, entre otras comisiones especiales que pudieran ser creadas con objetivos específicos. Cuenta además con un cuerpo asesor que se liderar por un asesor principal.

c) Función ejecutiva de las vicerrectorías

El Vicerrector Académico tiene bajo su responsabilidad dirigir la gestión académica de grado, posgrado, investigación y vinculación con la comunidad. Entre sus competencias también están la dirección ejecutiva de las funciones sustantivas de educación superior, para lo que dispone de las direcciones correspondientes de formación del profesional, de investigación e innovación y de vinculación con la sociedad, así como de los centros de apoyo a la formación en docencia universitaria, recursos de aprendizaje e investigación, del soporte de la educación semipresencial, a distancia y en línea. La mayor parte de sus competencias están subordinadas a las decisiones del Consejo Académico Superior. Está en la capacidad de emitir instrucciones mediante oficios y resolver (resoluciones) sobre los procesos agregadores de valor de docencia, investigación y vinculación. No tiene competencias de dirección administrativa ni financiera, su campo de acción está determinado por las funciones y atribuciones que establece el Estatuto.

El Vicerrector Académico es la primera autoridad académica ejecutiva que dirige los procesos de planificación estratégica y operativa de las funciones sustantivas de educación superior. Constituyendo dicha planificación y su seguimiento el principal instrumento de su función directiva; así como la base de a rendición de cuentas por el ejercicio de sus funciones. Dirige el seguimiento al cumplimiento ejecutivo de los objetivos estratégicos sustantivos.

El Vicerrector Administrativo realiza la gestión administrativa y financiera institucional de acuerdo con las funciones

señaladas en el Estatuto Institucional. La estructura de soporte al Vicerrectorado Administrativo está compuesta por áreas funcionales que gestionan procesos de apoyo, como la Dirección General y sus unidades funcionales, así como la Dirección de Contabilidad y Finanzas que realiza la gestión contable y financiera.

El Vicerrector Administrativo es la primera autoridad administrativa y financiera ejecutiva que dirige los procesos de planificación estratégica y operativa de las funciones de administración, contabilidad y finanzas. Constituyendo dicha planificación y su seguimiento el principal instrumento de su función directiva; así como la base de a rendición de cuentas por el ejercicio de sus funciones. Dirige el seguimiento al cumplimiento ejecutivo de los objetivos estratégicos relacionados con las condiciones institucionales.

d) Funciones sustantivas

Según el Estatuto, los directores de los procesos sustantivos o agregadores de valor serán los directores de las funciones sustantivas de formación del profesional, investigación e innovación y vinculación con la sociedad, de subordinación directa al Vicerrector Académico.

El Director de Formación dirige la formación del profesional, los procesos relacionados con el profesorado sobre la planificación individual, carga horaria docente, perfeccionamiento docente y evaluación del desempeño, control del cumplimiento de los planes de estudio y los programas de estudio de las asignaturas y cursos, calidad de la formación, seguimiento a graduados, tutorías de acompañamiento, tutorías académicas, integración curricular y

titulación y prácticas pre profesionales para lo que se relaciona con las restantes direcciones de funciones sustantivas. También actúa sobre la mejora curricular. Interactúa con los departamentos de apoyo sobre los procesos relacionados, entre ellos planificación y aseguramiento de la calidad, planificación académica, tecnologías, talento humano, bienestar estudiantil e institucional. Así como con los centros de apoyo: Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), Centro de Educación Semipresencial, A Distancia y En Línea (CESDEL) y el Centro de Formación en Docencia Universitaria (CEFDU). Interactúa en sus funciones con las comisiones de facultad, las comisiones académicas de las sedes y escuelas / carreras. Integra las funciones ejecutivas del Vicerrectorado Académico (VAC). Y se subordina a este órgano de dirección.

El Director de Investigación e Innovación es el responsable de la función sustantiva de investigación e innovación al nivel institucional, en calidad de autoridad académica. Interactúa en sus funciones con las comisiones de facultad, las comisiones de Investigación de las sedes y escuelas / carreras; directores de los centros I+D+I, así como con los coordinadores de programas y proyectos. Integra las funciones ejecutivas del VAC. Y se subordina a este órgano de dirección.

El Director de Vinculación con la Sociedad es el responsable de la función sustantiva de vinculación con la sociedad al nivel institucional, en calidad de autoridad académica. Interactúa en sus funciones con las comisiones de facultad, las comisiones de Vinculación de las sedes y escuelas / carreras; directores de los centros I+D+I,

directores de los centros de posgrado, profesionalización y educación continua así como con los coordinadores de programas y proyectos. Integra las funciones ejecutivas del VAC. Y se subordina a este órgano de dirección.

Los directores de los procesos sustantivos asumen su rol como autoridades académicas ejecutivas que dirigen los procesos de planificación estratégica y operativa de la función sustantiva de la cual son los responsables. Constituyendo dicha planificación y su seguimiento el principal instrumento de su función directiva; así como la base de a rendición de cuentas por el ejercicio de sus funciones. Dirigen el seguimiento al cumplimiento ejecutivo de los objetivos estratégicos y tácticos correspondientes.

e) Gestión educativa y dirección de las unidades académicas

La Universidad Metropolitana cuenta con cuatro facultades constituidas:

1. Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Educación (FCSHE)
2. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE)
3. Facultad de Ingenierías (FING)
4. Facultad de Salud y Cultura Física (FSCF)

Así como el proyecto de la Facultad de Derecho aprobado mediante la Resolución No. 039-UMET-CAS-SO-04-2023 del 26 de abril de 2023.

Cada Facultad de la Universidad está a cargo de un Decano quien en calidad de autoridad académica desempeña sus actividades a

tiempo completo y podrán, si las tareas administrativas se lo permiten, ejercer la cátedra, en la forma prevista por la normativa aprobada por el Consejo de Educación Superior y la normativa interna. Las funciones y atribuciones de los Decanos serán determinadas por el Reglamento General al Estatuto.

El decano es la máxima autoridad académica y administrativa de la facultad y dirige su Comisión Académica, la que estará integrada por profesores de las distintas carreras y programas que lo componen para la articulación de las funciones sustantivas de educación superior y las que en el ámbito administrativo le sean inherentes, debido al asentamiento e instalaciones asignadas como recursos en su entorno de dirección.

Dirige, en el marco de su alcance de marco académico, en lo metodológico y lo relativo al régimen académico, a las sedes, interactuando con los directores de sedes y de las carreras o escuelas y programas de posgrados. También con los centros IDi o de educación continua y posgrados que formaren parte de su estructura orgánica y funcional. Interactúa con los directivos de los procesos de apoyo relacionados con la gestión del TTH, planificación institucional y calidad, comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones, bienestar estudiantil e institucional, tecnologías informáticas; directa o indirectamente con su dirección en este caso la Dirección General.

Integra las funciones ejecutivas del VAC. Y se subordina a este órgano de dirección en lo académico, en lo administrativo al rectorado y sus dependencias y en lo administrativo financiero a las dependencias de la

Dirección General y Dirección de Contabilidad y Finanzas.

El rol en cuanto a los procesos de planificación estratégica y operativa se cumple en las Facultades, con alcance a sus unidades académicas de carreras y programas enclavadas en campus y sedes. Constituyendo dicha planificación y su seguimiento el principal instrumento de su función directiva; así como la base de la rendición de cuentas por el ejercicio de sus funciones. Dirige el seguimiento al cumplimiento ejecutivo de los objetivos estratégicos relacionados con las funciones sustantivas y las condiciones institucionales en las carreras, programas y sus sedes. El decano también conduce la planificación de las unidades académicas y los centros de IDi de su entorno de dirección, según formen parte de sus estructuras.

En las facultades se agrupan las unidades académicas de formación técnico y tecnológica, de las carreras de grado y de los programas de posgrados. La cuales son dirigidas de conformidad con su ubicación en la sede matriz o en las sedes, ya sea por coordinadores o por directores de escuelas para el caso de las sedes.

La Universidad Metropolitana está conformada por tres sedes: sede matriz Guayaquil, sede Quito y sede Machala.

Las sedes son unidades académico - administrativas dependientes de la matriz, ubicadas en una provincia distinta a la Matriz. Cada sede posee el nivel apropiado de desconcentración en la gestión administrativa y financiera con respecto a la matriz.

Cada sede, en la actualidad, está a cargo de un Director que realiza la gestión administrativa y del soporte a los procesos sustantivos universitarios de forma articulada con las primeras autoridades, los directores de procesos sustantivos y los decanos respetando la descentralización y desconcentración de la gestión de ellas. Este directivo gestiona los procesos de planificación estratégica y operativa de las sedes, con alcance a sus unidades académicas de carreras y programas enclavadas en ellas. Constituyendo dicha planificación y su seguimiento el principal instrumento de su función directiva; así como la base de rendición de cuentas por el ejercicio de sus funciones. Dirige el seguimiento al cumplimiento ejecutivo de los objetivos estratégicos relacionados con las funciones sustantivas y las condiciones institucionales en las carreras y programas de la sede. El director de sede también condice la planificación de las unidades académicas y los centros de IDi de su entorno de dirección, según formen parte de su estructura.

f) Función habilitante de asesoría

Los procesos habilitantes de asesoría de la UMET son conducidos por las instancias de SGT y Procuraduría del Rectorado; los comités y comisiones de alcance institucional y las comisiones de distintos niveles de las instancias académicas.

g) Función habilitante de apoyo

Los procesos habilitantes de apoyo se sustentan en unidades administrativas. La gestión de los procesos de apoyo que pertenecen orgánica y funcionalmente al Vicerrectorado Administrativo está a cargo

de la Dirección General, la Dirección de Contabilidad y Finanzas, así como de las áreas departamentales de Talento Humano, Tecnologías Informáticas y Planificación.

La estructura, organización, integración, funcionamiento, responsabilidades y facultades de la Dirección General y las unidades funcionales que forman parte de su estructura, los restantes departamentos del Vicerrectorado Administrativo, así como de la Dirección de Contabilidad y Finanzas se regulan por el Reglamento General al Estatuto Institucional.

La Dirección de Contabilidad y Finanzas. - Es el órgano administrativo institucional que ejecuta la gestión económica, contable y financiera de la institución, según los patrocinos y su autonomía. La Dirección de Contabilidad y Finanzas se subordina a la estructura y funciones del Vicerrectorado Administrativo. Estará sujeta a la supervisión y veeduría del Consejo de Regentes.

1.1.3 Ápice Estratégico Institucional

El AEI de la UMET lo conforman la función de regencia y la función ejecutiva de rectoría y vicerectorías. Las autoridades y directivos que componen el ápice estratégico en articulación del cogobierno y los ejecutivos, tienen entre sus responsabilidades: la definición de las políticas institucionales, la legislación del funcionamiento, la asignación de los recursos, autorizar las decisiones, la solución de los conflictos, la planificación y el cumplimiento; administrar y representar la institución; así como desarrollar las estrategias como las herramientas para el adecuado

funcionamiento y el crecimiento de la institución.

1.2 Diagnóstico situacional

1.2.1 Planificación estratégica y operativa institucional

La UMET dispone de una planificación estratégica que ha evolucionado a la par de la institución, que se evalúa periódicamente y se actualiza de conformidad con los cambios del entorno. Es coherente con la normativa nacional y la planificación del desarrollo. Los planes estratégicos y operativos cuentan con un marco conceptual y metodológico reconocido en cada uno de los reglamentos generales al Estatuto que se han sucedido desde el año 2014. El PEDI 2020 – 2025 aplicó métodos de prospectiva y contó con una amplia participación de la comunidad universitaria. Las debilidades de la planificación estratégica se dan en: 1. Su seguimiento de acuerdo al sistema de indicadores establecidos dado que los flujos de información y calidad de esta no son sistémicos en los soportes y sistemáticos en su recuperación. También se dan debilidades en la estructura de personal para el seguimiento. A pesar de existir planes por sedes y planificación estratégica y operativa en algunas unidades académicas, esta cuenta con debilidades en su construcción y consistencia.

1.2.2 Estructura y distribución geográfica de las sedes

La Institución cuenta con un organigrama y los manuales orgánico-funcionales de los macro procesos detallándose al interior de las estructuras. Sin embargo, no existe una adecuada alineación de las unidades administrativas con determinados procesos que se desarrollan. Existe colaboración intra – institucional pero el modelo de gestión no es congruente con la estructura institucional en vigor, lo cual requerirá un cambio organizacional y adecuación orgánico funcional, lo que se necesita prioritariamente en los procesos de planificación institucional, aseguramiento de la calidad, comunicación, publicidad y admisiones, atención al estudiante, internacionalización y transformación digital.

La estructura de la UMET tiene como particularidades la distribución geográfica en una sede matriz en la ciudad de Guayaquil y dos sedes en las ciudades de Quito y Machala, lo cual influye en el modelo de gestión universitaria académica y administrativa.

Si bien la sede matriz se encuentra en la ciudad de Guayaquil, los personeros de las funciones de dirección, las funciones ejecutivas, funciones sustantivas y habilitantes se encuentran ubicadas geográficamente en cualquiera de sus sedes, según lo determina la institución en función de sus procesos, las circunstancias y las coyunturas temporales.

Asentamientos de las facultades. Matriz Guayaquil



Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Educación (FCSHE)

Campus central. **Sede Matriz:** Av. Francisco Boloña, Primer Callejón. No. 519. Telfs. (04) 6038282 – (04) 6026609



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE)

Facultad de Ingenierías (FING)

Campus central. **Sede Matriz:** La Garzota, Primera Etapa, Mz 23, Solares 7 y 8, Av. Miguel H. Jijón y Av. Guillermo Pareja Rolando. Telfs. (04) 6026608 – (04) 6026609



Facultad de Salud y Cultura Física (FSCF)

Campus central. **Sede Matriz:** Ciudadela. La Garzota, Av. Eloy Velásquez Cevallos, Mz. 101. Telfs.

Sedes y campus

Sede Quito



Campus “6 de Diciembre”. FCSHE.
Av. 6 de Diciembre y Gral. Robles (esquina)
Telfs. (02) 2553389 ext. 1100



Campus “La Coruña”. FSCF /
FCEE / FING.

La Coruña N26-95 y San Ignacio
Telfs. (02) 2221572 – (02)
2527790 – (02) 2546727 – (02)
2553389 – (02) 2229544



Campus “Patrimonial”. **Proyecto de la Facultad de
Derecho (FDER)**

Calle Pedro de Valdivia N-145 entre Calle Jorge
Washington y Gral. Francisco Robles.

Sede Machala



Campus “Junín”. FCEEE, FCSHE, FING.

Calle Bolívar 609 entre Junín y Tarqui
Telfs. (07) 2923635 – (07) 2932864



Campus “El Pajonal”. FSCF.

Avenida Luis León Román
Telf. (07) 2931123

1.2.3 Talento humano

Al cierre del año 2023 el profesorado estuvo conformado por **169** profesionales en distintas formas de dedicación a las

funciones sustantivas de la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, de ellos **110** titulares (**65 %**) y **131** con dedicación a tiempo completo (**77,5 %**), con un total de profesores de **39** con

doctorados (**23,07 %** de doctores del total de profesores, **21,3 %** del profesorado a tiempo completo y **32,7 %** de los profesores titulares).

El personal de los procesos de apoyo administrativo y académico ascendió a **145** trabajadores en todas las sedes, de los cuales **92** realizan sus funciones a tiempo completo.

La institución presenta situaciones de falta de idoneidad en algunos miembros del personal de apoyo administrativo en cuanto al cumplimiento de los perfiles para los puestos. El personal académico muestra la afinidad con las asignaturas, cursos y proyectos en que participa. Existen políticas y procedimientos que se materializan en los reglamentos y estructura que soportan el Programa de Carrera Docente (PCD) bajo un criterio de inclusión y se concreta en cursos, actividades metodológicas y capacitación a todo el personal.

Las principales debilidades están en que, si bien la UMET cuenta con un alto porcentaje de profesores con doctorados, ha existido una disminución sostenida del personal con el grado desde el año 2019, poca incorporación del profesorado a programas doctorales, una alta tasa de rotación tanto del personal académico, de apoyo académico y de apoyo, con alta variación entre sedes y períodos académicos, todo lo cual repercute en la calidad de los procesos y resultados.

Las tasas de rotación del personal académico disminuyeron de un **41,2 %** en el inicio del año 2020 a un **16,4 %** en 2023 en la sede Matriz, de un **51,6 %** a un **25,5 %** en la sede Quito, mientras en la sede Machala varió de **5,8 %** a **22,6 %**.

En el caso del personal de los procesos de apoyo fue de **40,7 %** al inicio de 2020 a un

15,7 % en 2023 en la sede Matriz, de **44,7 %** a **16,7 %** en la sede Quito, mientras en la sede Machala varió de **10,5 %** a **5,1 %**.

Si bien se da disponibilidad en el personal académico por su contratación, se dan altas cargas horarias de docencia en el personal a tiempo completo y más la carga por diversidad de programas y cantidad de estudiantes, así como la mayor dedicación necesaria en el caso de la docencia en entornos virtuales de aprendizaje. Todo lo cual compite contra la dedicación a investigación y vinculación, aunque nominalmente los distributivos reflejen horas de docencia por debajo de un estándar de 16 horas.

Otro elemento que constituye una debilidad es en cuanto a la estabilidad del profesorado en el campo de la salud en el cual se da la incidencia de factores de disponibilidad de personal con la experiencia suficiente en educación superior, así como de la permanencia, dadas las formas de contratación y tarifas de remuneración que es posible aplicar a esos profesionales.

Por otra parte, la función directiva se ve afectada por la necesidad de hacer encargos de puestos de dirección por la no disponibilidad del personal titular principal para los cargos académicos a pesar de las múltiples convocatorias a concursos públicos de merecimiento y oposición.

1.2.4 Tecnologías de la información y las comunicaciones

Existe una infraestructura tecnológica que soporta la docencia, aunque la estructura física de laboratorios requiere actualización en cuanto a prestaciones, lo mismo que el equipamiento de aulas físicas. Existe la

disponibilidad de sistemas de información destinados a respaldar las funciones esenciales; sin embargo, las debilidades se concentran en la necesidad de implementar la transformación digital en todos los sentidos de la actividad docente y contar con una plataforma de gestión académica y administrativa que integre aplicaciones con salidas de acuerdo a las exigencias actuales. Además de la carencia de ingeniería de datos y un sistema de gestión de datos que ofrezca información de calidad y recuperable para el mantenimiento del sistema SIIES y los procesos de aseguramiento de la calidad. Si bien se avanzó en los años anteriores en la virtualización todavía quedan pendientes de desarrollo e implementación.

La UMET ejecutó las acciones del Plan Estratégico de Virtualización 2020 – 2025, aprobado por el CAS desde el año 2020 (**RESOLUCIÓN N°. 061-UMET- CAS-SO-07-2020**), que cuenta con ajustes desde 2022 y con avances en el desarrollo de sus objetivos y productos, lo cual tiene alcances a los repositorios institucionales, gestión del CRAI, la plataforma de gestión académica y administrativa, la planificación académica, integración del SNA con las plataformas virtuales de aprendizajes y sus complementos, reconocimiento y homologación, procesos de CMI, entre otros.

Como parte del “Sistema Estructurado de Gestión del Aprendizaje Virtual” (SEGAV) la UMET asigna el rol de unidad de gestión tecnológica al Centro de Educación Semipresencial, a Distancia y en Línea (CESDEL), el cual interactúa con otras estructuras universitarias para brindar el soporte necesario, entre ellas el Departamento de Tecnologías Informáticas

y el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI). El sistema permite generar y sustentar los ambientes virtuales de aprendizaje (EVA) en los que se realiza su oferta académica de formación en las distintas modalidades, presencial, semipresencial, a distancia, en línea y dual (Espinoza, Socorro, Soler, Hernández, & Guerra, 2020).

1.2.5 Procesos y procedimientos

La gestión por procesos en la educación superior se ha convertido en un tema relevante para mejorar la calidad y eficiencia de las instituciones educativas.

Algunos autores en Ecuador han realizado análisis de la Ley de Educación Superior y la teoría de procesos y propusieron un mapa de procesos estándar para utilizar en las universidades del país (Alarcón, Alarcón, & Guadalupe, 2019). También las propuestas de un procedimiento para implementar la planificación operativa en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador (Oviedo, Medina, & El Assafiri, 2018).

En la UMET, la evolución a un modelo de gestión por procesos, más allá del planeamiento estratégico y sus estatutos, siguió iguales suertes que el sistema. El mapa de procesos de la UMET cuenta con una representación gráfica sintetizada, tal y como ha sido estandarizado para las instituciones en Ecuador.

La gestión se estructura en macro procesos acordes a las funciones de dirección, funciones sustantivas y de procesos habilitantes de asesoría y apoyo. Pero prevalecen el enfoque departamental de gestión, la interferencia de funciones y los

vacíos que genera en algunos procesos. Existen manuales de procedimientos en las funciones sustantivas y en las áreas de TTHH y Contabilidad y Finanzas. Sin embargo, son débiles con falta de formalización en los procesos de admisiones, reconocimiento y homologación de horas o créditos, sistema de planificación y aseguramiento de la calidad, comunicación, relaciones internacionales, seguridad de la información y gestión documental y de archivos.

1.3 Análisis socioeconómico de los estudiantes

El análisis de las variables socioeconómicas de los estudiantes muestra una situación diferenciada entre las sedes en las tres ciudades, cuestiones que deben ser tratadas en cada escenario para los efectos de conocer sus condiciones para el acceso o permanencia en la educación superior.

El análisis poblacional durante los últimos cuatro años, evidencia que prevalece la matriculación de estudiantes del género femenino con un **55 %** respecto al total. En la sede Quito con el **56,17 %** y la matriz Guayaquil con el **57,57 %** prevalece la matrícula de estudiantes de género femenino. En la sede Machala predomina una población estudiantil femenina.

Los estudiantes al nivel general tienen edad entre los 21 y 25 años; de estado civil solteros y sin hijos. En síntesis: el **43 %** de la población estudiantil de la UMET pertenece a la clase media baja, con altos índices de desempleo y emprendimientos familiares como medios de vida; provienen de colegios fiscales y viven arrendados o en casas de la propia familia; el **42 %** de la población UMET pertenece a la clase media alta, con ingresos fijos mensuales

provenientes de empleo, provienen de colegios particulares y tienen vivienda propia generalmente en hipoteca; mientras el **15 %** se divide entre estudiantes de diferentes estratos sociales que reciben ayuda económica mediante la política de becas de la UMET para estudios en la educación superior.

Sin embargo, el **43 %** de la población estudiantil UMET ha estado desempleada durante los último cuatro años; asimismo el **28%** posee negocios propios como opción de empleabilidad. De los empleados, el **61 %** de la población estudiantil UMET en las encuestas manifestó recibir menos del sueldo básico como ingresos mensuales individuales.

El análisis de los últimos años permite constatar que el **88 %** de la población estudiantil UMET se autodefine como mestiza; seguido por blancos que representa el **3 %** y afro con el **2,2 %**.

El **95%** de la población estudiantil durante los últimos 4 años es ecuatoriana; mientras prevalecen otras nacionalidades como la cubana, española, venezolana y colombiana.

Otro elemento significativo es la autoevaluación del acceso propio a la tecnología, cuyos datos de los últimos 4 años refleja que el **92%** de la población estudiantil UMET cuenta con acceso a internet y el **87 %** tiene acceso a computador. Aspecto a considerar en la provisión de servicios en la Universidad.

La UMET, universidad particular autofinanciada, ha sostenido sus valores de matrículas y aranceles prácticamente invariables en sus últimos 10 años, sostiene una política de becas y ayudas económicas

que alcanza al **54 %** de sus estudiantes y de ellos el **6 %** son becas completas.

1.4 Dinámica de matrícula por sede, período académico, carrera, modalidad

La tendencia general de la Institución en cuanto al registro de matrículas es a la baja sostenida de los últimos PA y a una tasa de deserción alta. La situación es diferente para cada sede y en cuanto a los análisis por modalidades está determinada en mayor medida por las matrículas proporcionalmente más altas en las carreras del campo de la salud que son carreras en la modalidad presencial. También la UMET ha propiciado facilidades en las titulaciones de las carreras que han permitido altos volúmenes de estudiantes graduados en plazos adecuados. Es significativo que hasta mediados del año 2023 el **50,4 %** de la población estudiantil general estudiaba en la modalidad presencial, mientras que el **30,1 %** lo hacía en línea y el **19,5 %** en la modalidad híbrida.

Las facilidades de las matrículas si bien han favorecido las graduaciones, no lo ha sido para la producción académica atendiendo a una alta proporción de titulaciones por exámenes de grado de carácter complejo. Las situaciones más críticas se encuentran en la incorporación de estudiantes nuevos por captación de estudiantes regulares en los últimos períodos académicos en las carreras distintas del campo de la salud. Otro hecho significativo es la presencia de deserción en carreras nuevas del campo de la Salud, lo cual refleja debilidades en la atención a los estudiantes.

El registro de la matrícula de grado en la UMET presenta un crecimiento promedio

acumulado del **2,48%** para los últimos periodos académicos analizados. Al analizar la tendencia del registro de matrícula, se observa que esta presenta una tendencia creciente hasta el primer periodo académico de 2019. A partir de ese momento, se experimentó un descenso en la matrícula, llegando a los **2.360** matriculados en el segundo período de 2020, lo cual es comparable con el nivel de registro de matrícula del año 2015. La caída experimentada en estos periodos académicos, posiblemente, se puede atribuir a la pandemia de la COVID-19 que se vivió en el año 2020.

Para el primer periodo académico de 2021, se presentó una recuperación, pero continúa luego con la tendencia decreciente para los periodos académicos posteriores, cayendo a una tasa promedio del **-8,20%**. A continuación, se presenta en el gráfico la tendencia del registro de matrículas de grado (Figura 1.2).



Figura 1.2 Registro de matrículas por años y períodos académicos

En el año 2023, la universidad dio la bienvenida a **722** estudiantes nuevos de carreras del tercer nivel y la entrega a la sociedad de **866** profesionales, de ellos **794** graduados del tercer nivel y **72** del cuarto nivel de posgrado.



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
PARROQUIAL RURAL

AMBUQUÍ

2023-2027

Proyecto de
Desarrollo

UMET
UNIVERSIDAD
METROPOLITANA

CERTIFICADO DE
RECONOCIMIENTO
A LA PARTICIPACIÓN
EN EL PROYECTO
DE DESARROLLO
COMUNITARIO

UMET
UNIVERSIDAD
METROPOLITANA

UMET
UNIVERSIDAD
METROPOLITANA

UMET
UNIVERSIDAD
METROPOLITANA

UMET
UNIVERSIDAD
METROPOLITANA



CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL

A. Fundamentación

La fundamentación y antecedentes del reenfoque estratégico de la UMET se presentan en el Informe I del proceso ³, denominado: “**CONTEXTO, PERSPECTIVAS Y DINÁMICAS ACTUALES DE LA UMET**”.

La segunda etapa del proceso fue el análisis situacional del contexto. Cada uno de los componentes de los análisis realizados se basó en fichas metodológicas que definieron el objetivo, el alcance, los contenidos, fechas y formatos de entregas. La tabla 2.1 muestra una síntesis de los contenidos de cada componente.

Tabla 2.1 Componentes y contenidos del análisis situacional

| ANÁLISIS SITUACIONAL | |
|---------------------------|---|
| Componentes | Contenido |
| 2.1 Análisis del contexto | Evaluación del entorno y las circunstancias en las que la Universidad se desarrolla. A través de este análisis, se busca obtener una visión profunda de los factores externos que pueden influir en el desempeño, el éxito y las decisiones de la UMET. |
| 2.1.1 ODS | Los ODS y la planificación nacional del desarrollo. |
| 2.1.2 Análisis político | Recopilación y el análisis de datos, así como la interpretación de tendencias y patrones políticos. También es esencial tener en cuenta la objetividad, evitar sesgos y considerar múltiples fuentes y perspectivas para obtener una visión completa y precisa del panorama político. |
| 2.1.3 Análisis económico | Factores e indicadores que permitan comprender la salud y dinámica económica del país, región o entidad. Algunos de los elementos clave a tener en cuenta para un análisis económico incluyen: indicadores macroeconómicos; sectores económicos; políticas económicas; comercio internacional; mercados financieros; inversiones y gasto; nivel de endeudamiento; distribución de ingresos; crecimiento económico; política monetaria; impacto social; y tendencias globales. |
| 2.1.4 Análisis social | Comprensión holística de los múltiples factores que influyen en la vida y las interacciones humanas en una sociedad. Algunos de los aspectos clave que deben ser considerados en el análisis del contexto social incluyen: estructura socioeconómica: identidad y diversidad; etnia, género, orientación sexual, nacionalidad y otros factores que contribuyen a la identidad individual y grupal; educación y conocimiento; cambios sociales; relaciones sociales; entorno físico. Se hace énfasis en el contexto social de sedes de la Universidad. |
| 2.1.5 Análisis cultural | Normas sociales; valores; creencias religiosas y espirituales; costumbres y tradiciones: lenguaje y comunicación; arte y expresión cultural: |

³ Según los constructos (guías metodológicas) de levantamiento de información facilitados por la Consultora CIMACYT. Socializados y enriquecidos mediante dos sesiones de trabajo con los participantes. Informe: “**CONTEXTO, PERSPECTIVAS Y DINÁMICAS ACTUALES DE LA UMET**”. Enero de 2024.

| | |
|----------------------------|--|
| | alimentación y Gastronomía. Se hace énfasis en el contexto social de sedes de la Universidad. |
| 2.1.6 Análisis tecnológico | Tecnologías actuales; tendencias tecnológicas: innovación disruptiva; impacto socioeconómico; cambios en el comportamiento; acceso tecnológico; educación y capacitación; interacciones sociales y comunicación. |
| 2.2 Análisis sectorial | Análisis sectorial de educación superior debe incluir la oferta educativa, los programas académicos, las facultades, la matrícula, la infraestructura y otros aspectos de las instituciones de educación superior. Adicionalmente, se analizan las tendencias actuales en la educación superior, como la adopción de tecnologías educativas, modelos de aprendizaje en línea, programas de educación a distancia y el uso de plataformas digitales para la enseñanza. Finalmente, se examinan la actividad de investigación y desarrollo en las instituciones. Se indaga sobre la cantidad de investigaciones realizadas, publicaciones científicas y colaboraciones con la industria. |
| 2.3 Mapa de actores | Matriz conteniendo la identificación de actores, tipo de influencia, capacidad de influencia y capacidad de negociación. |

B. Resultados

2.1 Análisis del contexto

2.1.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la planificación nacional del desarrollo

La planificación nacional del desarrollo del Ecuador contextualiza los Objetivos de Desarrollo

Sostenible (ODS) a su contexto socioeconómico. El enfoque global de desarrollo sostenible al año 2030 contempla los siguientes objetivos globales:

ODS1. Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.

ODS2. Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible.

ODS3. Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos para todas las edades.

ODS4. Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

ODS5. Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

ODS6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.

ODS7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.

ODS8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y

productivo, y el trabajo decente para todos.

ODS9. Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización

inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.

ODS10. Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.

ODS11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

ODS12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenible.

ODS13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos adoptados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).

ODS14. Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible.

ODS15. Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.

ODS16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

ODS17. Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Existe una fuerte interrelación entre los ODS, ya que los resultados de los objetivos y las metas de unos objetivos son

precondiciones de otros. Por lo que enfocarse en educación sin articular acciones de políticas públicas, gobernanza, inclusión social, bienestar, convivencia, paz, transparencia, economía, medio ambiente y cooperación. De lo que se infiere la sinergia y complementariedad del sistema de objetivos.

Así mismo, se señalan aspectos como la multi dimensionalidad, indivisibilidad y universalidad de los ODS, lo cual se encuentra en una dependencia de los contextos territoriales (Pérez, Romero, & Vargas, 2020).

Por lo que toda la actividad organizacional no puede deslindarse de las interacciones sinergias entre los objetivos, aunque los fines de la organización estén centrados en objetos y campos de acción específicos. Así ocurre en la proyección de intereses, objetivos y fines de la Fundación Metropolitana según los concibe su Estatuto al igual que la filosofía institucional de la Universidad Metropolitana. Con el enfoque en la educación inclusiva y la integración social los proyectos y actividades que promueven la FM y la UMET son pertinentes y relevantes a los ODS en su concepto de interacción y sinergia.

Al nivel global en el año 2020, según las Naciones Unidas ⁴ *“a medida que la pandemia de la COVID-19 se propagaba por todo el planeta, la mayor parte de los países anunciaron el cierre temporal de las escuelas, lo que afectó a más del 91 % de los estudiantes en todo el mundo. En abril de 2020, cerca de 1600 millones de niños y jóvenes estaban fuera de la escuela. Igualmente, cerca de 369 millones de niños*

⁴ ODS 4. Educación de calidad. Información disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
Página 25 de 93

que dependen de los comedores escolares tuvieron que buscar otras fuentes de nutrición diaria”.

En Ecuador varios fenómenos confluyen respecto al acceso a la educación y las consecuencias de la pandemia, así como de otros fenómenos asociados a las migraciones. Con atención de la agenda de los ODS hasta 2030, es necesario analizarlas metas señaladas para el ODS No. 4 Educación de Calidad.

El Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, señala las metas:

4.1 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.

4.2 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria.

4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria

4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento

4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para

las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad

4.6 De aquí a 2030, asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética

4.7 De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible

4.a Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos

4.b De aquí a 2020, aumentar considerablemente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países africanos, a fin de que sus estudiantes puedan matricularse en programas de enseñanza superior, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, de países desarrollados y otros países en desarrollo

4.c De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes

calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo

En sintonía con los ODS en el Ecuador se ha armonizado la correspondencia con las prioridades de la planificación nacional del desarrollo para la educación. Y entre las particularidades de la contribución nacional al enfoque de la agenda 2030 de los ODS, se ha destacado el rol de la sociedad civil en la consecución de las metas y el monitoreo.

La Universidad y la FM con las actualizaciones de sus estatutos y su planificación estratégica, se han enfocado en los objetivos declarados por el sistema de la ONU en la promoción de la calidad de la educación y en particular de la educación superior técnica, tecnológica, de grados y posgrados; desarrollando un modelo de universidad inclusiva, de innovación y cambio ⁵.

Así mismo se ha dirigido a los propósitos de promover la democratización del conocimiento mediante proyectos editoriales con socios estratégicos y colaboración internacional; a la generación de una oferta académica orientada a la pertinencia de la educación superior y la articulación de los niveles de formación; al Programa de Carrera profesional (PCP) como la formación del individuo de manera continua y durante toda la vida insertado en

⁵ Espinoza, CX. (2021) *Universidad de inclusión, innovación y cambio. 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"*, a partir de Página 27 de 93

un modelo de gestión de las funciones sustantivas de educación superior sustentado en la actuación desde el territorio; con ejes transversales en la virtualización y a la internacionalización, para el más amplio acceso a la educación y a la educación de calidad global.

2.1.2 Análisis político

La situación política del Ecuador en el año 2023 se caracterizó por una alta tensión y nivel de conflicto. A partir de la “muerte cruzada” y la disolución de la Asamblea Nacional se agudizó la crisis que se venía dando en el anterior gobierno resultando de altas tensiones entre los poderes ejecutivo y legislativo. Las acusaciones de corrupción entre otras situaciones de discusiones sobre la transparencia en la gestión gubernamental propiciaron que los debates sobre políticas económicas, sociales y medioambientales fueran tensos. El actual gobierno está destinado a ser un gobierno de corta duración para enfrentar problemas acumulados y crecientes lo que genera un clima de incertidumbre permanente. Los rasgos fundamentales pueden resumirse como: alta tensión política; falta de transparencia y corrupción; estabilidad y gobernabilidad en riesgo; tensiones entre los poderes del estado; clima de incertidumbre; grandes desafíos a futuro.

La política de educación superior en Ecuador busca la calidad, inclusión y

un 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. ISBN: 978-959-257-609-4. Año de publicación: 2021. Disponible en: <https://universosur.ucf.edu.cu/?p=1665>

pertinencia, y se esfuerza por enfrentar los desafíos estructurales y tecnológicos para el beneficio de la sociedad. Uno de los principales factores adversos está en su implementación en lo que el sistema siempre está en tensión en materia de acceso y admisiones de estudiantes. Es significativa la situación dada por la incursión en el país de las ofertas agresivas de posgrados internacionales y las tendencias a una oferta que hace promesas de reconocimientos o validez de títulos en el exterior.

2.1.3 Análisis económico

Tras la pandemia, la economía ecuatoriana comenzó una recuperación, pero en un contexto externo e interno menos favorables es necesario asegurar la sostenibilidad fiscal, fortalecer los fundamentos de la dolarización, impulsar nuevos motores de crecimiento y proteger los logros sociales (Banco Mundial, 2023). Al nivel de la macroeconomía se señalan debilidades estructurales como la dependencia del sector petrolero, carencia de amortiguadores macroeconómicos, limitado acceso a los mercados de capitales, el poco dinamismo del sector privado, la elevada informalidad y las brechas en el acceso a los servicios públicos. Todo ello acompañado de la incertidumbre política, la inseguridad provocada por el crimen organizado y los eventuales desastres climáticos.

Los siguientes aspectos caracterizan los antecedentes económicos del año 2024:

- La economía ecuatoriana creció un 2,8% en 2023, ligeramente por debajo de lo esperado. Este crecimiento fue impulsado por el aumento del precio del petróleo, la

recuperación del sector turístico y el crecimiento del consumo interno.

- La inflación anual se ubicó en el 4,2% en 2023, por encima del rango meta del Banco Central del Ecuador (BCE) de entre 2 y 3% respectivamente. La inflación fue impulsada por el aumento del precio de los alimentos, los combustibles y el transporte.
- El déficit fiscal primario se ubica en el 2,5% del PIB y el déficit fiscal total se ubica en el 4,8% (considerando el pago de intereses de la deuda). Con respecto a la deuda externa, esta representó el 42% del PIB al cierre de 2023, lo que expresa la necesaria recuperación económica del país orientado a la productividad y las inversiones.
- Las inversiones muestran un crecimiento moderado; se destacan en los rubros de las telecomunicaciones (infraestructura digital y expansión de la cobertura), Manufactura (crecimiento de la producción de alimentos y bebidas).
- La balanza comercial refleja en el período un superávit considerable, destacado por un 11% en productos como manufacturas y agrícolas. Se presenta una leve reducción en la importación de combustibles debido a la subida del precio internacional.
- Situación monetaria estable, pero con desafíos que deben ser abordados para mejorar la competitividad de la economía y el bienestar de la población.
- La tasa de desempleo urbano se reduce al 4,5%, lo que representa una mejora con respecto al 4,7% con respecto al año 2022. Sin

embargo, el subempleo sigue siendo un problema importante, con una tasa del 25,7% al cierre del año.

- La pobreza por ingresos se reduce a 28,5% en 2023, lo que representa un avance con respecto al 29,2% del año anterior. Sin embargo, la pobreza extrema se mantiene en niveles elevados, con una tasa del 8,4%.
- Nivel de desigualdad del ingreso de 0,45 al cierre del año 2023, lo que indica un alto grado de disparidad de fuentes de ingreso.
- Se identifica la seguridad nacional como un factor fundamental para el desarrollo socioeconómico del Ecuador, afectando la inversión empresarial, el turismo y la economía local en general, con un deterioro del tejido social debido a la violencia y desconfianza en la población.

Por lo que los principales rasgos de la situación económica son: bajo crecimiento económico; inflación por encima del rango meta del Banco Central del Ecuador (BCE); déficit fiscal que amenaza la estabilidad económica: amenazas a la dolarización; crecimiento moderado de las inversiones; pobreza extrema en niveles elevados; alta tasa de subempleo; alto grado de disparidad de fuentes de ingreso; y, la seguridad nacional es un factor fundamental para el desarrollo socioeconómico. Todo lo cual influye en la economía familiar y en el acceso y la permanencia en la educación superior, así como en los desafíos del sistema de educación superior para su oferta académica y de servicios, su enfoque en la pertinencia y la empleabilidad.

2.1.4 Análisis social

El acceso a los servicios básicos es uno de los factores de consideración para el desarrollo humano sostenible y resiliente. En el Ecuador, los datos estadísticos inter censos permiten apreciar un aumento gradual en el acceso de la población a estos servicios (INEC, 2023), sin embargo persisten disparidades territoriales.

Como parte de los resultados del censo se señala que en el Ecuador 7 de cada 100 personas tienen dificultad funcional para realizar alguna de las labores cotidianas. Esto representa que “en total 1.009.435 personas, de cinco años o más, tienen dificultades funcionales permanentes para caminar, ver, recordar, oír, bañarse y hablar; de las cuales 46,4% son hombres y 53,6% son mujeres”. Lo cual es un aspecto de importancia para la naturaleza inclusiva de la educación en general y la educación superior y para la filosofía institucional de la UMET.

En medio de una crisis de seguridad y violencia dado por el crimen transnacional, la situación socioeconómica es compleja y afecta a su población. También se dan problemas de deterioros de los servicios de la salud, crisis del sistema de seguridad social, de los servicios a la población, entre otros.

Por otra parte, es un país con una alta diversidad étnica y cultural lo cual forma parte de su riqueza y se refleja en tradiciones, idiomas, danzas, música y gastronomía. Esta situación se refleja en la situación de la población estudiantil y en particular en la interculturalidad presente en la UMET.

El acceso a los servicios de educación y a educación superior tiene sus particularidades y ha sido objeto de múltiples reformas. El enfoque en el tratamiento al acceso del acceso de los jóvenes a la educación superior está en la punta de lanza del gobierno en el año 2024, sin embargo, se ha venido tratando desde el período prepandemia. Burneo y Yunga (2020) señalan que ese enfoque ha estado dándose desde puntos de vista contradictorios que en definitiva se evidencian “desigualdades académicas, geográficas, económicas y sociales del país” y señalan que los sistemas actuales de inclusión educativa “deben ser medidos más allá del acceso a la educación superior de grupos vulnerables”, así como “medir también la mejora de la educación secundaria en sectores poco privilegiados”.

Tomando como referencia el Informe Mundial de 2024 del Human Rights Watch (HUMAN RIGHTS WATCH, 2024), los rasgos fundamentales que distinguen la situación de los derechos humanos asociados a la situación social en el Ecuador se pueden resumir como:

- Tasa de homicidios creciente hasta aproximadamente los 43 homicidios por cada 100.000 habitantes, lo que sitúa a Ecuador entre los tres países latinoamericanos más violentos, junto con Venezuela y Honduras. La inseguridad y la extorsión por las bandas tiene cierres de negocios y una cifra considerable de desplazados. Situación que ha afectado la educación general y la educación superior en las aulas.
- Crecimiento de la emigración. Una cifra récord de 48.000 ecuatorianos cruzó el Tapón del Darién, una

peligrosa selva entre Colombia y Panamá, entre enero y septiembre de 2023. En 2022 fue de 22.900.

- Alta presencia de migrantes, solicitantes de asilo y refugiados. Para finales de septiembre de 2023, más de 201.000 extranjeros, incluyendo más de 193.000 venezolanos, se habían inscrito en el proceso de regularización para los venezolanos que han entrado de forma irregular y para otros migrantes que han sobrepasado la duración de sus visados. En septiembre de 2023 se estimaron por el organismo mundial un total de 477.000 migrantes y refugiados venezolanos y entre 2007 y 2023 se estiman 55800 refugiados la mayoría colombianos. Para la UMET la situación de migración se ve reflejada en un 5 % de su población estudiantil extranjera y el asentamiento de profesores de origen cubano y venezolano, la mayoría profesionales del más alto nivel de doctorados en puestos directivos.
- Acoso y violencia sexual en el sistema educativo. Según el reporte, en casi el 26 % de los más de 20.000 reportes de violencia sexual que el Ministerio de Educación recibió entre enero de 2014 y julio de 2023, los presuntos autores se encontraban dentro del sistema educativo nacional. La situación llevó a un sistema de políticas y acciones que trascendieron a las políticas y regulaciones del sistema de educación superior, lo que se concreta en un sistema de atención y orientación al estudiante.

Los problemas con los servicios de salud, la atención primaria y comunitaria, la atención asistencial e intrahospitalaria y los problemas logísticos en los hospitales de salud pública y del IESS son situaciones del día a día de los ecuatorianos. Destacando entre los problemas de salud más críticos la desnutrición crónica infantil. Lo cual se señala por la UNICEF como uno de los problemas más graves de la salud pública del Ecuador. La desnutrición crónica infantil afecta actualmente al 20,1% (Encuesta Nacional sobre Desnutrición Infantil de 2023) de los niños menores de 2 años en Ecuador. Esta problemática repercute en la productividad del país y tiene un impacto a lo largo de la vida de las personas (UNICEF, 2023). Esta problemática marca pautas para la orientación de la IDi y la vinculación con la sociedad hacia esta problemática en sus programas y proyectos.

A esta situación hay que añadir la situación del consumo de drogas, el alto índice de divorcios y desintegración familiar, entre otros fenómenos de desintegración social crecientes que también implican la atención al estudiante y el abordaje desde las funciones sustantivas de la educación superior.

2.1.5 Análisis cultural

En la Universidad Metropolitana, el bienestar universitario, tiene que ver mucho con la cultura porque cumplen un papel muy importante en la experiencia de todos los participantes, ya que se enfrentan a muchos retos, y sobre todo se reafirma la idea de dimensión de la cultura en relación con todo lo que permita relacionar, transformar, así como las diferentes dinámicas e intereses de la institución. Se debe pensar en una dimensión cultural al interior de la Universidad Metropolitana (UMET), que

como objeto de estudio implica relacionarlas directamente con la dependencia de bienestar, el mismo que directamente relacionado con el bienestar universitario centra su atención en la idea de prestar los recursos necesarios para garantizar el desarrollo humano e integral de los miembros de la comunidad universitaria. Entre los rasgos que caracterizan a la UMET se encuentra el respeto por las creencias religiosas y espirituales de sus miembros, la no discriminación por ninguna razón, la igualdad de todos los actores y un sistema de valores que forma parte de su modelo educativo y pedagógico. Existe el apego por las actividades socioculturales que expresan lo más valioso de la cultura nacional.

2.1.6 Análisis tecnológico

Del análisis tecnológico realizado, se desprenden algunos elementos de consideración, entre ellos:

- **Impacto social creciente de las tecnologías.** Las tecnologías en la actualidad marcan el rumbo de las disímiles actividades y procesos productivos, es decir de toda la sociedad en conjunto. En la medida que emerge una nueva tecnología, un nuevo “modo de hacer las cosas”, se demandan nuevos conocimientos y nuevas infraestructuras de forma inminente.
- **Desarrollo vertiginoso de las aplicaciones de Inteligencia Artificial (IA).** Que implica una transformación significativa de varios aspectos de la vida cotidiana y de la economía, es utilizada en las industrias, desde atención médica, también en la automatización

análisis de datos, la toma de decisiones, la atención al cliente, automatización de tareas, esta última ha generado en ocasiones empleos obsoletos, mientras que por otro lado han surgido nuevas oportunidades laborales.

- **Aplicaciones tecnológicas informáticas en desarrollo para la educación.** Entre varias aplicaciones de la IA en la educación se logran matizar tres enfoques que empiezan a tener importancia en la educación: Los agentes de *software* conversacionales inteligentes (chatbots), la creación de plataformas *online* para el autoaprendizaje, y la robótica educativa (Pedraza Caro, 2023). Las aplicaciones de realidad virtual, realidad aumentada, etc., también abren espacios a los desarrollos tecnológicos aplicados al aprendizaje. Estos temas ganan importancia en la educación superior. Para la UMET esos desarrollos significan un punto de partida a las acciones de la transformación digital en todos los procesos sustantivos de educación superior y orientan la inversión y desarrollo de un sistema estructurado de gestión del aprendizaje virtual y de la virtualización en las plataformas de gestión académica y administrativa, así como los servicios automatizados.
- **Crecimiento del *e-learning*.** El aprendizaje en línea ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años y se ha convertido en una opción importante para muchas personas

que buscan una educación flexible y accesible, así como para empresas que ofrecen capacitación a empleados. Su efectividad depende en gran medida del diseño del curso, la calidad de los recursos, la participación de los estudiantes y la preparación constante de los docentes.

- **El Internet de las cosas (IoT).** Es una de las tendencias más importantes de la cuarta revolución industrial, conecta dispositivos y sensores a la red, lo que permite la recopilación y el análisis de datos en tiempo real, desde termostatos inteligentes hasta sistemas de gestión de flotas. Esto tiene aplicaciones en la automatización del hogar, la industria y más.
- **Blockchain.** Estructura de información agrupada en bloques, está teniendo un fuerte impacto en la economía y en otros ámbitos cotidianos. Blockchain ha sido utilizado para la creación de monedas virtuales, una base para los servicios de negocios digitales. Esta tecnología también ha encontrado aplicaciones en la gestión de cadenas de suministro y la autenticación de documentos.
- **Convergencia tecnológica.** Las tecnologías tienden a converger a medida que se integran en dispositivos y sistemas más completos. Esta convergencia puede ocurrir en una amplia variedad de campos, desde la tecnología de la información y la comunicación hasta la biotecnología y la energía. La convergencia tecnológica a menudo impulsa la innovación y crea

oportunidades para soluciones más avanzadas y eficientes en múltiples industrias.

- **Colaboración en línea y redes sociales.** La colaboración en línea y el uso de redes sociales seguirán desempeñando un papel importante en la comunicación entre estudiantes y docentes, así como en la creación de comunidades de aprendizaje.
- **Innovación tecnológica disruptiva.** La innovación disruptiva en tecnología es un fenómeno común en la industria tecnológica, donde nuevas tecnologías o enfoques de negocio emergen y cambian significativamente la forma en que funcionan los mercados y las empresas. Estos avances pueden desafiar y reemplazar las soluciones tecnológicas existentes, a menudo de manera inesperada. Algunos ejemplos de innovaciones disruptivas en tecnología: La red 5G; servicios en la nube, vehículos autónomos, impresión 3D y realidad aumentada.
- **Cambios en el Comportamiento.** Las tecnologías han tenido un impacto profundo en los patrones de comportamiento de las personas en diversas áreas. Algunos contextos en los que las tecnologías están influyendo pueden ser: la forma en que las personas se comunican, consumen información, compran y se relacionan.
- **Profesiones y empleos de futuro.** Según el Foro Económico Mundial al año 2030, el 85% de las personas trabajarán en profesiones que aún no han sido instituidas y en un artículo publicado en (BBC Mundo, 2023),

se mencionan los diez trabajos del futuro en relación con la tecnología, estos son: Especialista en inteligencia artificial y experto en aprendizaje automático; Especialista en sostenibilidad ambiental; Analista de inteligencia comercial; Analista de seguridad de información; Ingeniero FinTech; Analista de datos y científico de datos; Ingeniero en robótica; Ingeniero en electro tecnología; Operador de equipo agrícola; Especialista en transformación digital.

- **Nativos digitales en las aulas universitarias.** La generación Z (nacidos entre 1997 y 2012) posee características distintivas en lo académico, lo laboral y la vida. Valoran la individualidad y desean expresar una identidad única, desean crear sus propios proyectos de aprendizaje, valoran la flexibilidad y la personalización del aprendizaje, lo que se traduce en que buscan opciones como aprendizaje en línea, cursos a su propio ritmo y la posibilidad de adaptar su proceso de estudio a sus necesidades. Por lo que la energía innovadora de la Generación Z es una oportunidad para impulsar programas académicos y lograr un aprendizaje más efectivo.

2.2 Análisis sectorial de educación superior

El informe se limitó al análisis de los registros de matrículas considerando algunos elementos comparativos de la situación de la UMET en cuanto a sus principales carreras del tercer nivel por sedes y con universidades con algunas

características similares consideradas como la competencia directa de su tipo.

2.2.1 Registro de matrículas

Para la UMET el análisis sectorial refleja aspectos de importante valor en cuanto a las tendencias de los registros de matrículas del SES y en particular de su oferta por sedes y extensiones.

De este análisis se desprende lo siguiente:

- **Crecimiento del posgrado.** El registro de matrícula de posgrado experimenta un crecimiento promedio acumulado del 15,55 %, que contrasta con un promedio acumulado del 3,82 % en carreras de grado y un 8,41 % en el nivel técnico – tecnológico. Se observa que la participación en el número de estudiante del tercer nivel de grado ha venido disminuyendo en promedio de 1,05 puntos porcentuales en los últimos cuatro años; esto, debido a la mayor participación de la matrícula en el nivel de posgrado.
- **Tendencia diferenciada del crecimiento del registro de matrículas por modalidad.** Entre 2015 y 2022 prevalece la modalidad presencial con un 76,3 % en 2022 con un crecimiento del 3,08 %, mientras la modalidad en línea presenta una participación promedio de 4,4% con un crecimiento promedio del 418,49%. La modalidad híbrida presenta una participación del 1,5% y la modalidad Dual del 0,4%, con

crecimientos promedio del 75,25% y 63,17%, respectivamente.

- **Oferta académica aprobada de la UMET incluye carreras que se ubican entre las más demandadas en el Ecuador al nivel de todas las UEP.** Para el año 2022, 20 carreras concentran el 60,27% del total de registro de matrícula en las UEP, siendo la carrera de Derecho la que concentra el 8,64%, seguida por Medicina con el 5% y Administración de Empresas con el 4,84%. Entre las 20 de mayor registro de matrículas la UMET oferta (11): Derecho, Administración de empresas, Contabilidad y auditoría, Psicología, Educación básica, Enfermería, Educación inicial, Economía, Comunicación, Turismo y Tecnologías de la información
- **La oferta académica aprobada de la UMET incluye carreras que se ubican entre las de mayor registro de matrículas en las UEP particulares autofinanciadas.** Para el año 2022, 20 carreras que concentran el 75,26% del total de registro de matrícula en las UEP particulares, siendo la carrera de derecho la que concentra el 19,38%, seguida por medicina con el 9,16% y administración de empresas con el 6,47%. Estas 20 carreras en su conjunto han presentado un crecimiento promedio del 15,30%, siendo la carrera de educación básica la que ha presentado el mayor crecimiento promedio con un 97,75%, seguida de psicología con un 68,56% y software con un 65,30%. En este caso, entre las 20 de

mayor registro de matrículas la UMET oferta (11): Derecho, Administración de empresas, Psicología, Enfermería, Contabilidad y auditoría, Educación básica, Comunicación, Educación, Mercadotecnia, Economía y Fisioterapia.

- **Carrera de Administración de Empresas tienden a la baja en las UEP de la competencia.** En la UMET la carrera de Administración de Empresas al nivel institucional en comparación con otras universidades de similares condiciones (competencia), permite apreciar que en la competencia la tendencia del registro de matrícula va en descenso, cayendo un promedio un 5,49%, a diferencia de la UMET, donde se evidencia que la tendencia va al alza con un crecimiento promedio del 23,52%. Sin embargo, es insuficiente la captación de matrículas en las sedes Matriz y Guayaquil. Para la sede Machala, se evidencia que la tendencia del registro de matrícula tanto en la UMET, como en la competencia muestra una tendencia creciente, alcanzando tasas de crecimiento promedio acumulado de 1,94% y 5,35%, respectivamente.
- **Carrera de Derecho tiende a la baja en el registro de matrículas en 2020 en las UEP de la competencia y la UMET.** Al analizar la carrera de Derecho, se observa que tanto en la competencia como en la UMET venían mostrando un crecimiento en la tendencia del registro de matrícula hasta el año 2020, donde se observa un descenso en el registro de matrícula de la UMET. A nivel de la

competencia, la carrera registra un crecimiento promedio del 7,70%, mientras que, para el caso de la UMET la carrera presenta un crecimiento promedio del 7,22%.

En la sede Quito desde el año 2020 hasta el año 2022, el registro de matrícula experimenta un decrecimiento promedio del 3,11%, en la sede Matriz, a partir del año 2019, el registro de matrícula experimenta un decrecimiento a una tasa promedio del 12,22%, a diferencia de su competencia, que muestra un crecimiento del 6,53%. Y en la sede Machala el registro de matrícula venía mostrando una tendencia creciente hasta el año 2021, con un crecimiento promedio acumulado del 4,25%. En contraste, su competencia presentaba un crecimiento significativamente superior, alcanzando un 35,93%.

- **Carrera de Enfermería tiende a la baja en el registro de matrículas desde 2020.** Al analizar la carrera de Enfermería, se observa que tanto en la competencia como en la UMET venían experimentando un crecimiento en la tendencia del registro de matrícula hasta el año 2020, luego de lo cual se evidencia un descenso en el registro de matrícula de la UMET. Es importante señalar que, en el inicio, el crecimiento en el registro de matrícula de la UMET es mucho más pronunciado que en la competencia. A nivel de la competencia, la carrera registra un crecimiento promedio del 7,82%, mientras que, para el caso de la UMET, la carrera registra un crecimiento promedio del 31,45%.

En la sede Quito, se evidencia que el registro de matrícula de la UMET viene experimentando un decrecimiento promedio del 17,33%, en comparación con su competencia que presenta un crecimiento promedio del 59,42%. Es importante señalar que, hasta antes del año 2018, el registro de matrícula de la carrera de Enfermería presentaba una tasa promedio de crecimiento del 12,01%. Por su parte en la sede Matriz, a partir del año 2020, el registro de matrícula viene mostrando una tendencia decreciente, con un decrecimiento promedio acumulado del 10,29% y su competencia, también viene evidenciando un decrecimiento promedio del 7.99%.

2.2.2 Concentración territorial de la oferta académica de educación superior

El sistema de educación superior del Ecuador muestra disparidades territoriales en la concentración de la oferta académica del tercer nivel.

Según el Informe técnico sobre la concentración de oferta académica de tercer y cuarto nivel en el país – segundo semestre 2021 (SENESCYT, 2022), la oferta académica de tercer nivel técnico y tecnológico en Institutos Superiores y Conservatorios por zonas de planificación y provincias se concentró en un 28 % en Quito y en un 23,4 % en Guayaquil, Durán y Samborondón. Siendo por provincias el 19,8 % en Pichincha, 15,6 % en Azuay, 13,5 % en Guayas, 9,4 % en Manabí, por lo que en estas se concentró el 58,3 %.

Para la formación de tercer nivel de grado, la oferta académica de tercer nivel de grado por zonas de planificación y por provincias se concentró en su mayor proporción en un 24,2 % en Quito y un 20 % en Guayaquil, Durán y Samborondón. Siendo por provincias: Pichincha (25,4%) y Guayas (22,3%).

La oferta del cuarto nivel de posgrado se concentró en un 31,56 % en Quito, 21,48 % en Guayaquil, Durán y Samborondón; seguidos de un 10,48 en Manabí y 7.99 % en Azuay. Se desarrolla en 21/24 provincias del país, siendo Pichincha y Guayas las que concentran la mayor parte de la oferta académica de cuarto nivel, con el 32,72% y 23,10% respectivamente.

Este estudio también identificó que *“De acuerdo con el análisis realizado al segundo semestre del 2021, se obtiene que 216.189 cupos fueron ofertados durante el primer y segundo semestre de 2021, a nivel nacional, mientras que, el número de estudiantes de tercero de bachillerato fueron 277.884, cifra que se podría considerar como los potenciales demandantes de educación superior”*.

Según las recomendaciones del informe, se debería promover una ampliación y diversificación de la oferta académica pertinente y de calidad mediante el diseño de carreras y programas acorde a las necesidades territoriales, como es el caso de la Amazonía y Región Insular, que son las localidades que más bajo porcentaje de oferta académica registran a nivel nacional y el diseño de carreras y programas en campos de conocimiento donde existe escasa concentración de oferta académica,

tomando en cuenta las necesidades del territorio.

2.3 Mapa de actores

Atendiendo a la identificación de actores, tipo de influencia, capacidad de influencia y capacidad de negociación, la UMET dispone de convenios y acciones que facilitan las prácticas preprofesionales y los internados rotativos para el caso de las carreras de salud. No obstante, el desarrollo de carreras emergentes en el campo de la salud requiere atención y ampliación de convenios para garantizar las prácticas e internados. Así mismo cuenta con alianzas con empresas tecnológicas que muestran potencial para desarrollos para la ampliación de la oferta

académica en modalidades en línea para ampliar la cobertura de esa oferta. También se dan los pasos para fortalecer las acciones de convenios con instituciones extranjeras para ofertas de programas en red, tanto de carreras como de programas de posgrados.

Sin embargo, al nivel de las relaciones internacionales existe un potencial sin explotar en los convenios existentes a fin de potenciar la formación y la IDi en redes, así como aprovechar oportunidades del financiamiento internacional y el cofinanciamiento inter institucional.

La institución también deberá suscribirse a los rankings internacionales de universidades trabajando sobre la información necesaria para su visibilidad y competitividad en ese sentido.



CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

A. Fundamentación

La fundamentación y antecedentes del reenfoque estratégico de la UMET se presentan en el Informe II del proceso ⁶, denominado: “**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**”.

La tercera etapa del proceso fue el planeamiento estratégico en cuanto al diagnóstico estratégico, la construcción de los elementos orientadores y planes de acción. Los componentes y contenidos de la etapa de pueden observar en la Tabla 3.1

Tabla 3.1 Componentes y contenidos del planeamiento estratégico

| PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO | |
|---|--|
| 3.1 Definición del marco metodológico | Descripción general de la metodología por componentes y etapas del planeamiento estratégico. |
| 3.2 Análisis documental complementario. | Lectura y análisis de los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none">• INVENTARIO DE CARRERAS DE TERCER NIVEL Y PROGRAMAS DE POSGRADOS. INDICADORES. De fecha 24 de abril de 2021.• PERÍODO ACADÉMICO ORDINARIO No. 56. DOCUMENTO DE USO INTERNO PARA LAS PRIMERAS AUTORIDADES INSTITUCIONALES. De fecha 29 de abril de 2022.• INFORME AL CONSEJO DE REGENTES. CIFRAS, SITUACIÓN ACTUAL, DEFICIENCIAS Y RECOMENDACIONES. SITUACIÓN AL INICIO DEL PERÍODO ACADÉMICO ORDINARIO No. 57 (9/05 – 11/09/2022). De fecha 13 de mayo de 2022.• INFORME AL CONSEJO DE REGENTES. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA UMET / CIERRE AÑO 2022. Cierre del PA 58. De fecha 14 de noviembre de 2022.• CUMPLIMIENTO DEL PEDI 2020 – 2025. Informe Parcial del Departamento de Planificación y Calidad (Oficio No 009 – Planificación – UMET – 2023);• INFORMES DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LOS AÑOS 2021, 2022 Y PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2023;• INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS DE LOS AÑOS 2021 Y 2022. Informes que han establecido pautas de acciones correctivas;• INFORME DE ACOMPAÑAMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. Informe del CACES. De fecha 23 de junio de 2023. |

⁶ Según los constructos (guías metodológicas) de levantamiento de información facilitados por la Consultora CIMACYT. Socializados y enriquecidos mediante dos sesiones de trabajo con los participantes. Informe: “**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**”. Enero de 2024.

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • INFORME EJECUTIVO SOBRE LA REVISIÓN DOCUMENTAL DEL PAC 2020-2022 DE LA UMET. Informe de CIMACYT. De fecha 26 de junio de 2023. • REDIMENSIONAMIENTO 2023 – 2033. De fecha 03 de julio de 2023. • PROYECCIÓN DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN OPERATIVO 2024. De fecha 2 de enero de 2024. |
| 3.3 Evaluación interna (Modelo de Evaluación Externa y Acreditación para el Aseguramiento de la Calidad de las UEP) | Curso – Taller sobre el Modelo de Evaluación Externa y Acreditación para el Aseguramiento de la Calidad de las UEP con 104 participantes. Evaluación de indicadores del modelo a los niveles de sede e institución por criterios en grupos focales con el uso de instrumentos elaborados por el grupo gestor. Plan de acciones institucionales para la mejora en 12 grupos de trabajo. Informes de los talleres de los grupos focales. Transcripción de foros de discusión por criterios del modelo. |
| 3.4 Análisis PEST | Análisis de los factores externos (Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. Matriz PEST. |
| 3.5 Análisis estratégico | Matriz MEFÉ, MEFI. Matriz FODA. Resultados de la Consulta a Expertos por el Método Delphi. Objetivo: valoración de los elementos FODA. Conceptualización de experticia relevante al caso. Selección de expertos. Nivel de competencia de los expertos (coeficiente de conocimiento y coeficiente de argumentación). Fiabilidad del instrumento. Estadígrafos por elementos de consulta y consenso. |
| 3.6. Elementos orientadores (Misión. Visión. Valores) | Reconocimiento de la misión, visión y valores, ratificados en el Estatuto Institucional (2023). |
| 3.7 Elementos constitutivos de la misión y visión. | Articulación de los elementos constitutivos de la misión y visión con los ejes temáticos del modelo educativo y pedagógico de la UMET. |
| 3.8 Sistema de valores | Articulación del sistema de valores del modelo educativo con la misión y visión. |
| 3.9 EJES ESTRATÉGICOS Y SISTEMA DE OBJETIVOS | Definición de los ejes estratégicos del PEDI. Articulación con el análisis situacional y sistema de objetivos estratégicos y tácticos. |
| 3.10. ESTRATEGIAS / METAS | Articulación de las estrategias y metas con los objetivos tácticos y estratégicos. |



B. Resultados

3.2 Análisis documental complementario

La información procesada y los puntos de vista de los distintos informes, señalan coincidencias en varios elementos generales del último Informe de Rendición de Cuentas Institucional (año 2022), el cual en el caso de la UMET es un proceso que se realiza por objetivos, con una participación de los actores involucrados y varios momentos de evaluación y socializaciones.

Paralelamente, al cierre del año 2023 se realizó el proceso de proyección de los colectivos de las carreras y programas con vistas a la construcción del POA 2024, para el cual se realizó un diagnóstico situacional.

Como resultado, entre los elementos coincidentes que motivan la necesidad del reenfoque estratégico se encuentran, a un nivel de resultados clave:

- **Necesidad de la concentración de talento humano.** Uno de los determinantes de la excelencia es la presencia de masa crítica de estudiantes excepcionales y de profesores de primera categoría. Las universidades de rango mundial se pueden permitir seleccionar a los mejores estudiantes y atraer a los profesores e investigadores más calificados (Salmi, 2009). Los estudiantes de posgrados son un aporte fundamental en la concentración del talento para la investigación. Ello supone la atracción, la retención del talento, realizar investigación de

alto impacto, la colaboración internacional y la formación de liderazgos. Las universidades de alcance mundial no solo buscan talento consolidado, sino también formar a la próxima generación de líderes. La interacción con académicos destacados inspira a los estudiantes y les brinda modelos a seguir. La UMET siguió esas políticas entre los años 2011 – 2019 y al estilo de las universidades de rango mundial ⁷, con un profesorado extranjero en promedio del 30 %.

- **Necesidad de una oferta académica más pertinente, diversificada y competitiva, actualizada a la demanda social y la empleabilidad.** En el año 2023 la UMET actualizó su oferta académica de acuerdo a las tendencias de currículo, duración de las carreras, diversificó las modalidades de aprendizaje (al punto de contar con las modalidades presencial, en línea e híbrida en las carreras de Derecho y otras). Sin embargo, factores internos de planificación y continuidad de cohortes no permitieron mayor mejora en los diseños, así como tampoco se avanzó lo suficiente en los ajustes curriculares de los programas de posgrados.
- **Necesidad de una oferta académica que integre las carreras de futuro según los avances en las tecnologías.** En el ámbito de las

⁷ En 2009 el porcentaje del profesorado internacional de la Universidad de Harvard, incluyendo el personal médico académico, fue del 30%, aproximadamente. Del mismo modo, la proporción de académicos extranjeros en las universidades de Oxford y Cambridge fue del 36 y 33%, respectivamente.

carreras del futuro la UMET tuvo discretos avances, pero no suficientes.

- **La articulación de procesos y soportes a la formación del profesional es insuficiente.** Esta articulación se requiere perfeccionar para un mejor soporte a las funciones sustantivas, que van desde las admisiones, la orientación al estudiante, los servicios a los estudiantes, así como procesos administrativos que faciliten la gestión de los escenarios de prácticas y el sustento a los recursos de aprendizaje e investigación.
- **La necesidad de la innovación educativa en la didáctica de la educación superior.** El profesorado tiene que disponer del fondo de tiempo y los recursos que le permitan introducir nuevas prácticas y métodos de aprendizaje en los que se vinculen las nuevas tecnologías y los entornos virtuales, no solo para asignaturas y cursos que se imparten la modalidad en línea o híbrida, sino también como un complemento obligatorio de soporte al proceso enseñanza – aprendizaje.
- **La internacionalización y la movilidad de estudiantes y profesores es deficiente.** La institución requiere institucionalizar la gestión de las RI e incorporar acciones para la visibilidad en los rankings internacionales, así como gestionar recursos a través de la colaboración internacional y propiciar la movilidad en el marco de convenios efectivos de formación en red, redes internacionales académicas y de investigación.

- **Transformación digital de la institución en todos los ámbitos de su gestión.** Necesidad emergente en todos los ámbitos de la gestión académica y administrativa.
- **Necesidad de romper con prácticas convencionales de planificación.** Se deberán implementar proyectos innovadores en la planificación académica y la calendarización en la ejecución de las funciones sustantivas adoptando alternativas organizativas viables y de mayor impacto en la docencia, la investigación y la vinculación;
- **Mejora continua de la política científica institucional.** En este sentido la estructura de líneas, programas y proyectos requiere atención toda vez que en el año 2023 se produce un cierre de ciclo de varios proyectos de IDI y ocurre una transmutación de los dominios académicos.
- **Fortalecimiento de la gestión de proyectos de IDI y las salidas de impacto.** Se requiere la ejecución dinámica de los proyectos con las asignaciones de fondos de tiempo apropiada a la investigación, con la participación de estudiantes y profesores.
- **Mejora de la articulación de la vinculación con la sociedad con los procesos de docencia, investigación y servicios.** La vinculación con la sociedad en primera instancia requiere de la articulación con las prácticas preprofesionales. De hecho, es uno de sus componentes. Las salidas de los proyectos deben tener una

orientación a todas las actividades posibles del proyecto.

- **Consolidación del marco regulatorio, la planificación institucional y el aseguramiento de la calidad.** Los avances en el marco regulatorio del año 2023 son indiscutibles, sin embargo, surgen nuevas necesidades de regulación y de la actualización de reglamentos que quedaron pendientes al año 2024. La estructura para conformar un sólido sistema de aseguramiento de la calidad es insuficiente, lo mismo que su ubicación en el organigrama institucional.
- **Adecuación de la estructura orgánica y funcional, infraestructura, instalaciones, equipamientos e insumos.** El mejor funcionamiento, definición de los procesos y su institucionalización son una necesidad del perfeccionamiento, lo mismo que la optimización de las infraestructuras, uso de las instalaciones, equipamientos e insumos.
- **Sistema desarticulado de la promoción y efectivizarían de matrículas.** Esto implica la necesidad de estructurar y hacer altamente funcional el proceso que indisolublemente debe articular la comunicación institucional, la publicidad, el mercadeo y el servicio de admisiones en todos sus soportes.
- **Flujos de información y su calidad insuficiente para gestionar los posesos de dirección, planificación y aseguramiento de la calidad.** Se deberá fortalecer la gestión de datos, documentos y de archivos.

El Plan de Redimensionamiento 2023 - 2033 de la UMET ofreció un análisis del entorno competitivo, factores macroeconómicos y un análisis interno que incluyó elementos de mercadeo y publicidad, reflejando la filosofía universitaria sobre el mercadeo holístico, resultados con bases en la innovación universitaria. En el plan, con una proyección a diez (10) años, se presentaron las propuestas de estrategias de comunicación integradas al marketing sobre el enfoque de segmentación y especialización, marca y comunicación corporativa y posicionamiento, así como las estrategias funcionales, de precios y de producto. También refiere estrategias de la experiencia del estudiante, la oferta académica y la calidad del currículo, la calidad del profesorado; estrategias de personas, procesos, evidencias físicas, ampliación de sedes y extensiones. El informe es orientativo hacia cambios sustanciales en la gestión universitaria para la consecución de la vitalidad y sostenibilidad de la gestión del autofinanciamiento. Todo ello, de gran utilidad para el análisis del posicionamiento de una universidad joven y de naturaleza particular autofinanciada, que sin dudas son elementos a considerar en el “reenfoque estratégico” para un plazo coincidente con la proyección de los ODS al año 2030 y el cierre quinquenal de la planificación nacional del desarrollo.

3.3 Evaluación interna (Modelo de Evaluación Externa y Acreditación para el Aseguramiento de la Calidad de las UEP)

Una vez publicado el “Modelo de Evaluación Externa con Fines de Acreditación para el Aseguramiento de la

Calidad de las Universidades y Escuelas Politécnicas”, aprobado mediante la **RESOLUCIÓN No. 141-SO-29-CACES-2023**, de fecha 11 de septiembre de 2023, la UMET emprendió un proceso de socialización, capacitación y evaluación interna diagnóstico de la situación institucional, con la participación de autoridades y directivos, personal académico, de apoyo académico y de apoyo. Involucrando a ciento cuatro (**104**) personas de sus tres sedes. El curso – taller desarrollado entre los meses de noviembre de 2023 a enero de 2024 permitió la realización de **ejercicios de evaluación interna** de los treinta y dos (**32**) indicadores del modelo y el ejercicio integrador de la construcción de un plan de acción para la mejora.

3.3.1 Resultados de encuestas y foros de discusión por criterios del modelo

Encuesta No.1 "Aspectos clave del modelo para la acreditación de la institución"

Respuestas enviadas: 74 / Preguntas: 5

Resultados

1. Entre los elementos clave para la acreditación institucional de mayor coincidencia se encontraron: la metodología establece elementos estrictos para la acreditación; la especificidad de aprobar el 100 % de los indicadores del criterio Docencia; la valoración institucional estará conformada por la valoración de la matriz y las sedes; y, que la calidad de las fuentes de información de los indicadores cualitativos significa una mayor correspondencia de la gestión

universitaria con los requerimientos del modelo.

2. Los encuestados en más de un 70 % respondieron que cumplen satisfactoriamente la calidad de los documentos de planificación o la normativa interna: los reglamentos de investigación y de vinculación con la sociedad; el código de ética; el modelo educativo y pedagógico; y el plan estratégico.
3. En una proporción de más del 70 % los encuestados reconocieron que los indicadores cualitativos que cuentan con instancias responsables funcionales son los relativos al seguimiento a graduados; el bienestar institucional y la planificación institucional.
4. Los encuestados señalaron en respuesta a pregunta abierta diversos factores de mayor riesgo para la acreditación institucional siendo los de mayor recurrencia: la infraestructura, el equipamiento y la conectividad en los campus, la planificación de la docencia, las salidas de investigación y vinculación con la sociedad, la actualización del fondo bibliográfico, la internacionalización y la movilidad, la evaluación del desempeño, la calidad del profesorado, la disponibilidad de la información, el fondo de tiempo de los profesores y la gestión de calidad.
5. Sobre la lista de indicadores, los encuestados respondieron que tendrían un cumplimiento deficiente o poco satisfactorio solo 3 indicadores en los que se percibe un cumplimiento deficiente o poco satisfactorio en una proporción de

más del 50 % de los encuestados: Los procesos de ingreso permanencia y promoción (indicador 17); la infraestructura física y tecnológica (indicador 4); y la internacionalización y movilidad (indicador 3).

Foro de discusión No.1. “Aspectos clave del modelo de evaluación externa para la acreditación de la UMET que implican acciones para la mejora continua”

Se produjeron 30 participaciones con respuestas amplias que son coincidentes en varios aspectos de la calidad de la oferta académica, pertinencia de los planes de estudio, el bienestar estudiantil, el aseguramiento de la calidad, los planes de mejoras, la evaluación del desempeño, la internacionalización y la gestión de información.

Encuesta No.2 Fuentes de información del criterio condiciones institucionales

Respuestas enviadas: 58 / Preguntas: 7

Resultados:

1. Las fuentes de información y documentación que fueron más utilizadas en el ejercicio práctico fueron: La consulta a funcionarios de las áreas encargadas (72,41 %); Sitio web institucional (79,31 %); La plataforma de gestión académica y administrativa (SNAA) con un 24,14 % y el repositorio digital institucional con el 39,66 %. Esto denota la necesidad del acceso a datos e información que deberían ser las fuentes más sostenibles y accesibles para procesos de evaluación interna y externa, así

como procesos de toma de decisiones.

2. Las fuentes en las que los participantes encontraron las mayores dificultades para recuperar la información fueron: los archivos físicos de las áreas funcionales; repositorios digitales institucionales; consulta a funcionarios de las áreas funcionales encargadas; y el acceso al sistema SNA.
3. La mayor parte de los encuestados (62,07 %) respondió el nivel de la disponibilidad de la información en cuasi satisfactoria y alta disponibilidad. Sin embargo, hay que considerar que las fuentes de información identificadas para el criterio “condiciones institucionales” no fueron suficientes según se pudo constatar en los formularios del trabajo de grupos y trabajo de campo. Así como un 37,93 % de los respondientes señaló una disponibilidad en las categorías de poco satisfactoria e insuficiente, lo cual ubicaría los resultados en una mala situación.
4. Sobre la calidad de la información documental recuperada existió una amplia diversidad de percepciones, entre ellas: acceso y disponibilidad de la información; no estandarización de estructuras de informes; falta de personal; estructura y cultura de archivos; interacción entre departamentos, entre otros.
5. Sobre los indicadores que en la página web institucional no se ofrece información pertinente y suficiente sobre las condiciones institucionales,

se señaló el No.3 Internacionalización y movilidad.

Foro de discusión No.2. Condiciones Institucionales.

36 participaciones

Pregunta: ¿Cuáles son las debilidades de las condiciones institucionales para la acreditación de la UMET que implican acciones para la mejora continua?

Resultado: Las respuestas fueron diversas entre las sedes. Se señaló con mayor recurrencia la necesidad de la actualización de la planificación estratégica; la infraestructura de aulas, bibliotecas y laboratorios; fondos bibliográficos y accesos a bases de datos específicas; gestión documental y de archivos; locales de profesores; internacionalización; procesos de evaluación y control interno, entre otros.

Foro de discusión No.3 “Docencia, condiciones del personal académico, de apoyo académico y estudiantes”

19 participaciones

Pregunta: ¿Cuáles son las debilidades para el cumplimiento de los criterios 2 (Docencia) y 3 (Condiciones del personal académico, de apoyo académico y estudiantes) del modelo de evaluación externa y acreditación?

Resultado: Las debilidades señaladas más significativas fueron: no se han considerado las habilidades blandas en el modelo educativo; normativas descontextualizadas; fallas en la gestión educativa; titularidad de

los docentes; sobrecarga de fondos de tiempo; movilidad académica de los estudiantes; retención de los estudiantes; apoyo a la capacitación de los profesores; clima laboral, entre otros.

Foro de discusión No.4 “Investigación, Vinculación y Aseguramiento de la Calidad”

23 participaciones

Pregunta: ¿Cuáles son las debilidades para el cumplimiento de los criterios 4 (Investigación e Innovación), 5 (Vinculación con la Sociedad) y 6 (Sistema de Aseguramiento de la Calidad), del modelo de evaluación externa y acreditación?

Resultado: Las debilidades señaladas más significativas fueron: financiamiento externo a la investigación; insuficiente gestión y cumplimiento del presupuesto de proyectos de investigación y vinculación; mayor participación de estudiantes y trabajadores en los procesos de aseguramiento de la calidad; conocimiento previo de procesos de evaluación; alta carga docente de los profesores con doctorados: desconocimientos de la normativa; publicaciones insuficientes; desarticulación de la práctica pre profesional con la vinculación; fuentes de información para evaluación insuficientes; falta colaboración con entidades externas e ineficacia en recolección de datos.

3.3.2 Evaluación interna de indicadores del modelo a los niveles de sede e institución por criterios en grupos de trabajo con el uso de instrumentos elaborados por el grupo gestor.

Para la evaluación de indicadores por criterios y sub criterios se organizaron grupos de trabajo, los cuales utilizaron las metodologías de los **grupos focales** y realizaron trabajo de campo para los indicadores que indicó el modelo. La tabla 3.1 permite observar los 64 grupos focales que funcionaron por cada criterio de modelo y por la integración en la construcción de un plan de acciones de mejoras.

Tabla 3.1 Organización de los grupos focales por criterios, sub criterios e indicadores, al nivel institucional y por sedes.

| REFERENTES DEL MODELO | | | GRUPOS DE TRABAJO | | |
|--|---|--|------------------------------|---------------------|------------------|
| CRITERIO | SUBCRITERIO | INDICADOR | SEDE | FACULTAD / CAMPUS | |
| 1. CONDICIONES INSTITUCIONALES | 1. Gestión Estratégica | 1. Planificación Institucional | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | | SEDE QUITO | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | | SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | 2. Bienestar Universitario | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | | SEDE QUITO | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | | SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | 3. Internacionalización y Movilidad | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | | SEDE QUITO | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | | SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE | |
| | 2. Infraestructura | 4. Infraestructura Física y Tecnológica | MATRIZ | TODOS LOS CAMPUS | |
| | | | SEDE QUITO | TODOS LOS CAMPUS | |
| | | | SEDE MACHALA | TODOS LOS CAMPUS | |
| | | 5. Gestión de Bibliotecas | MATRIZ | TODOS LOS CAMPUS | |
| | | | SEDE QUITO | TODOS LOS CAMPUS | |
| | | | SEDE MACHALA | TODOS LOS CAMPUS | |
| | | 6. Gestión Documental y de Archivo | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | | SEDE QUITO | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | | SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE | |
| 3. Principios y Valores | 7. Igualdad de Oportunidades e Interculturalidad | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | | |
| | | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | | |
| | 8. Cogobierno | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE | | |
| | | SEDE QUITO | NIVEL DE LA SEDE | | |
| | | SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE | | |
| | | SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE | | |
| 2. DOCENCIA | 10. Modelo Educativo | MATRIZ | NIVEL INSTITUCIONAL | | |
| | | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE | | |
| | 11. Oferta académica | SEDE QUITO | NIVEL DE LA SEDE | | |
| | | SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE | | |
| | | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE | | |
| | | SEDE QUITO | NIVEL DE LA SEDE | | |
| 12. Gestión Curricular y Resultados de Aprendizaje | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE | | | |
| | SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE | | | |
| 3. CONDICIONES DEL PERSONAL ACADÉMICO, APOYO ACADÉMICO Y ESTUDIANTES | 4. Personal Académico y Personal de Apoyo Académico | 13. Procesos de Ingreso, Permanencia y Promoción | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | | SEDE QUITO | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | | SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | 14. Evaluación Integral del Personal Académico | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | | SEDE QUITO | NIVEL DE LA SEDE | |
| | | | SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE | |
| | 5. Aspirantes, Estudiantes y Graduados | 15. Perfeccionamiento Académico | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | |
| | | | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | |
| | | | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | |
| | | 16. Personal Académico con Formación Doctoral | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | |
| | | | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | |
| | | | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | |
| | | 17. Personal Académico con Dedicación a Tiempo Completo | 18. Aspirantes y Estudiantes | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE |
| | | | | SEDE QUITO | NIVEL DE LA SEDE |
| | | | | SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE |
| 19. Tasa de deserción institucional de segundo año – Oferta académica de grado | UMET | | NIVEL INSTITUCIONAL | | |
| | UMET | | NIVEL INSTITUCIONAL | | |
| | UMET | | NIVEL INSTITUCIONAL | | |
| 20. Proceso de titulación | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | | | |
| | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | | | |
| | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | | | |
| 21. Tasa de Titulación Institucional - Oferta académica grado | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | | | |
| | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | | | |
| | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | | | |
| 22. Tasa de Titulación Institucional - Oferta académica posgrado | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | | | |
| | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | | | |
| | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | | | |
| 23. Seguimiento a Graduados | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | | | |
| | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | | | |
| | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL | | | |
| | | 24. Política y Planificación de Investigación e Innovación | MATRIZ | NIVEL INSTITUCIONAL | |

| | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--------------|---------------------|
| 4. INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN | 6. Política de Investigación y Organización | 25. Proyectos de investigación e Innovación con Financiamiento Externo o en Red | MATRIZ | NIVEL INSTITUCIONAL |
| | 26. Producción Académica | 26. Producción Académica | MATRIZ | NIVEL INSTITUCIONAL |
| 5. VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD | | 27. Gestión de la Vinculación con la Sociedad | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE |
| | | | SEDE QUITO | NIVEL DE LA SEDE |
| | | | SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE |
| | | 28. Articulación de la Vinculación con la Sociedad con la Docencia e Investigación | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE |
| | | | SEDE QUITO | NIVEL DE LA SEDE |
| | | | SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE |
| 6. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD | | 29. Proyectos de Vinculación con la Sociedad | MATRIZ | NIVEL INSTITUCIONAL |
| | | 30. Aseguramiento de la Calidad Institucional | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE |
| | | | SEDE QUITO | NIVEL DE LA SEDE |
| | | | SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE |
| | | 31. Autoevaluación Institucional | MATRIZ | NIVEL DE LA SEDE |
| SEDE QUITO | NIVEL DE LA SEDE | | | |
| SEDE MACHALA | NIVEL DE LA SEDE | | | |
| | | 32. Plan de Mejora Institucional | UMET | NIVEL INSTITUCIONAL |

Resultados

Los resultados de la evaluación interna de los indicadores permitieron determinar las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- 1) La UMET realiza estrategias y actividades que incentiven un comportamiento ético, transparente e íntegro de los miembros de la comunidad universitaria para fomentar y garantizar el cumplimiento de los principios de igualdad de oportunidades e interculturalidad, transparencia, justicia y equidad en el accionar de la comunidad universitaria (Sub criterio 3 Indicadores 7, 8 y 9)
- 2) La institución ejecuta procesos para la creación, actualización o cierre de carreras o programas para garantizar que la oferta académica responda a la demanda social local, nacional e internacional, con carácter de innovación permanente (Indicador 11).

- 3) La institución cumple con el estándar de calidad de los procesos de ingreso, permanencia y promoción del personal académico (Indicador 13).
- 4) La institución cumple con los estándares de indicadores cuantitativos del personal académico con doctorados y con dedicación a tiempo completo (Indicadores 16 y 17).
- 5) En el período considerado en la evaluación interna la UMET mostró resultados favorables en el proceso de titulación de los estudiantes y el seguimiento a graduados (Indicadores 20 y 23).
- 6) En cuanto a investigación e innovación los resultados fueron cuasi satisfactorios en la política y planificación de la investigación e innovación y la producción académica para el período autoevaluado (Indicadores 24 y 26).
- 7) La gestión de vinculación con la sociedad según los elementos del estándar (Indicador 27).

Debilidades:

- 1) Un grupo de indicadores mostró fuentes documentales y datos insuficientes al momento de la evaluación interna y la realización de los talleres, entre ellos:
 - a) La gestión curricular y resultados de aprendizaje en la sede Quito;
 - b) La evaluación integral del personal académico en la sede Machala;
 - c) Información inconsistente en la autoevaluación del indicador aspirantes y estudiantes en la sede Machala;
 - d) Cálculo de la tasa de deserción institucional de segundo año – Oferta académica de grado;
 - e) Cálculo de las tasas de titulación Institucional - Ofertas académicas de grado y posgrados;
 - f) Información para el cálculo del indicador de proyectos de investigación e Innovación con Financiamiento Externo o en Red; y,
 - g) Información sobre el cumplimiento del indicador del sistema de aseguramiento de la calidad en la Matriz y sede Machala.
- 2) La planificación institucional en la sede Matriz;
- 3) El Bienestar Universitario en la sede Machala;
- 4) La internacionalización y la movilidad estudiantil al nivel de la institución;
- 5) La infraestructura física y tecnológica en la Matriz y sede Machala;
- 6) La gestión de bibliotecas en la Matriz y sede Quito;
- 7) La gestión documental y de archivos al nivel institucional;
- 8) El indicador cuantitativo de proyectos de vinculación con la sociedad que relaciona la cantidad de proyectos con relación a la oferta académica en la Matriz y sede Quito; y
- 9) El sistema de gestión de la calidad con deficiencias al nivel institucional.

3.3.3 Plan de acciones institucionales para la mejora en 12 grupos de trabajo. Informes de los talleres de los grupos focales

Los grupos de trabajo, sobre la base de la información y evaluaciones obtenidas construyeron un plan de acciones para la mejora y elaboraron un informe cuyos formatos fueron proporcionados por el grupo gestor. En esa ocasión se tuvo la oportunidad de revalorizar los resultados evaluativos. Estos grupos de trabajo fueron conformados bajo la coordinación de los directivos y funcionarios responsables de los procesos y actividades relativos a los indicadores, subcriterios y criterios del

modelo de evaluación externa. Cada grupo con excepción de dos de ellos realizó una sesión final de taller que fue grabada en teleconferencia y socializados en la plataforma.

Grupos de trabajo

Grupo I. Planificación Institucional y Calidad. Indicadores 1, 30, 31 y 32.

Grupo II. Bienestar Universitario. Indicador 2.

Grupo III. Internacionalización y Movilidad. Indicador 3.

Grupo IV. Infraestructura Física y Tecnológica. Indicador 4.
 Grupo V. Bibliotecas y Archivos. Indicadores 5 y 6.
 Grupo VI. Principios y Valores. Indicadores 7, 8 y 9.
 Grupo VII. Docencia. Indicadores 10, 11 y 12.
 Grupo VIII. Personal académico y de apoyo académico. Indicadores 13, 14, 15, 16 y 17.

Grupo IX. Aspirantes, Estudiantes y Graduados. Indicadores 18, 19, 20, 21 y 22.
 Grupo X. Titulación y Seguimiento a Graduados. Indicadores 20 y 23.
 Grupo XI. Investigación e Innovación. Indicadores 24, 25 y 26.
 Grupo XII. Vinculación con la Sociedad. Indicadores 27, 28 y 29.

3.4 Análisis PEST. Análisis de los factores externos (Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos).

| POLÍTICO | ECONÓMICO | SOCIAL | TECNOLÓGICO |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Alta tensión política. Clima de incertidumbre. Acusaciones a la falta de transparencia y corrupción. Discusiones sobre la transparencia en la gestión gubernamental. Altas tensiones entre los poderes del estado. Estabilidad y gobernabilidad en riesgo. Gobierno de corta duración para enfrentar problemas acumulados y crecientes. | <ul style="list-style-type: none"> Bajo crecimiento económico. Inflación por encima del rango meta del Banco Central del Ecuador (BCE). Déficit fiscal que amenaza la estabilidad económica. Amenazas a la dolarización. Crecimiento moderado de las inversiones. Alta tasa de subempleo. Alto grado de disparidad de fuentes de ingreso. Pobreza extrema en niveles elevados. La seguridad nacional es un factor fundamental para el desarrollo socioeconómico. Altos riesgos sociales y económicos por fenómenos climáticos adversos. Deterioro de la economía familiar. | <ul style="list-style-type: none"> Aumento gradual en el acceso de la población a servicios básicos, pero con disparidades territoriales. Crisis de inseguridad y violencia. Crecimiento de la emigración. Alta presencia de migrantes, solicitantes de asilo y refugiados. Acoso y violencia sexual en el sistema educativo. Alta incidencia en la población de dificultades funcionales para realizar alguna de las labores cotidianas. Deterioro del sistema educativo público. Deterioro del sistema de salud pública. Desnutrición crónica infantil. Crisis del sistema de seguridad social. Diversidad étnica y cultural. Riqueza del patrimonio natural y cultural. | <ul style="list-style-type: none"> Impacto social creciente de las tecnologías. Desarrollo vertiginoso de las aplicaciones de Inteligencia Artificial (IA). Aplicaciones tecnológicas informáticas en desarrollo para la educación. Crecimiento del e-Learning. Aplicaciones crecientes del Internet de las cosas (IoT). Desarrollo de la tecnología del Blockchain. Convergencia tecnológica. La colaboración en línea y redes sociales se consolida. Innovación tecnológica disruptiva. Cambios en el Comportamiento. Ley de la Transformación Digital que promueve el e-Learning en la oferta académica y en la sociedad. |
| EDUCACIÓN SUPERIOR | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Posibles Reformas a la LOES Marco normativo cambiante. Incertidumbres para las soluciones de la brecha de educación superior y su concentración territorial. Cambios en las políticas de educación superior. | <ul style="list-style-type: none"> Presupuestos de educación superior. Acceso y permanencia de los estudiantes. Desafíos del sistema de educación superior para su oferta académica y de servicios. Desafíos para la competitividad y sostenibilidad de las instituciones. Enfoque necesario en la pertinencia de la oferta | <ul style="list-style-type: none"> Necesidad de reforzar la naturaleza inclusiva de la educación superior. Atención a las políticas de acción afirmativa y no discriminación. Promover la igualdad de todos los actores y un sistema de valores que forma parte de su modelo educativo y pedagógico. Promover el apego por las actividades | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de oferta académica orientada a las profesiones y empleos de futuro. Presencia de nativos digitales en las aulas universitarias como una oportunidad. Transformación digital del aprendizaje. Transformación de la gestión académica y administrativa en las instituciones. |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | <p>académica y la empleabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyección social de las instituciones a la solución de problemas de la economía. | <p>socioculturales que expresan lo más valioso de la cultura nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyección social de las instituciones para la inclusión social. | <ul style="list-style-type: none"> • Proyección de la IDi y la vinculación con la sociedad de las instituciones para el desarrollo de las tecnologías. • Programas prioritarios para ciencia, tecnología e innovación. |
|--|--|---|--|

3.5 Análisis estratégico

3.5.1 Análisis de factores externos y factores internos

3.5.1.1 Banco de expertos

Considerando la consulta a expertos como un método complementario y no como un sustituto de otras fuentes de información, como es el caso en el que existen múltiples fuentes de información y realización de procesos previos, se procedió a estudiar la experticia institucional.

Partiendo de la definición de las consideraciones de la experticia necesaria para el caso se procedió a una selección de miembros de la comunidad universitaria por su experiencia en educación superior, participación en procesos de evaluación interna y externa, conocimientos sobre procesos de planificación estratégica y operativa, participación en procesos de planificación estratégica y operativa, capacidad para valorar estrategias, sentido de pertenencia y nivel de compromiso con la institución. La confirmación de valoración de expertos se sometió a la autoevaluación en encuesta dirigida. Ninguno de los participantes conocía el universo de personas involucradas (Método Delhi).

Para medir el nivel de competencia de los candidatos se utilizó el coeficiente K

(Herrera, Calero, González, Collazo, & Travieso, 2022).

$K = \frac{1}{2}(k_c + k_a)$, donde k_c representa una medida de los conocimientos sobre el tema investigado (incluyendo nivel de conocimientos sobre los procesos académicos y procesos de apoyo de la institución) y k_a una medida de las fuentes de argumentación. Las fuentes de argumentación autoevaluados en los niveles bajo, medio, alto, fueron k_{a1} [Experiencia en educación superior]; k_{a2} [Participación en procesos de evaluación externa]; k_{a3} [Participación en procesos de evaluación interna]; k_{a4} [Conocimientos sobre procesos de planificación estratégica y operativa]; k_{a5} [Participación en procesos de planificación estratégica]; k_{a6} [Participación en la planificación operativa anual] y k_{a7} [Capacidad para valorar estrategias].

Resultado del banco de expertos. – De los candidatos, 13/32 (40,6 %) cuenta con grado de doctorados con experiencia en educación superior entre 5 y 40 años. El Coeficiente K promedio de los candidatos fue de 0,87.

El objetivo de la primera consulta fue “obtener los criterios de expertos sobre la validez de los elementos que definen los factores externos en calidad de amenazas y oportunidades y los internos en calidad de fortalezas y debilidades”. La salida de la consulta se expresa en las matrices: MEFE (Matriz de Evaluación de los Factores

externos) y MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos).

Se realizaron dos rondas de consultas utilizando el Método Delphi, con retroalimentaciones formalizadas utilizando medios digitales y chats individuales con los participantes. Atendiendo a factores de criterios sesgados y atención a la consulta, después de la segunda ronda se consideraron los resultados de 13 expertos de los seleccionados inicialmente entre E1 y E15. Se descartaron los ítems consultados con un Coeficiente de Variación (CV) > 20 %.

3.5.1.2 Matriz MEFI

Los resultados de la matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos), según se han definido y valorado los elementos de fortalezas y debilidades, ofrecería como resultados que el valor de la suma total de la importancia ponderada fue 3,742 por encima de la media (2,5)⁸, lo cual resultó del promedio de los valores dados por los 13 expertos. Esto significa que las internalidades son relevantes. Pero, lo más importante es que según los resultados, el peso ponderado total de las fortalezas (1,70) es menor que el peso ponderado total de las debilidades (2,05), lo que significa que las fuerzas internas de la institución son desfavorables.

3.5.1.3 Matriz MEFE

La matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos), según los factores y elementos definidos, ofrecería como resultados que el valor de la suma total de la importancia ponderada fue 3,726 está por encima de la

media en cuanto al esfuerzo necesario por seguir estrategias que permitan aprovechar oportunidades externas y evitar las amenazas externas.

Pero, lo más importante es que según los resultados en la segunda ronda, el peso ponderado total de las oportunidades (1,50) es menor que el peso ponderado total de las amenazas (2,23), lo que corrobora como resultado que el ambiente externo en el que se desempeña la institución le es desfavorable.

El análisis general de los datos de la consulta después de corregidos los elementos del instrumento mostró un valor de Alfa de Cronbach = 0,956 para 40 elementos valorados por los 13 expertos, que indica la fiabilidad del mismo. Y, por otra parte, el coeficiente de concordancia W de Kendall = 0,380 para estadísticos de contraste de 41 elementos, 12 GL, Chi Cuadrado = 187,026 y una significación p = 0.000. Lo que significa un nivel moderado de coincidencia entre los expertos.

3.5.1.4 Aportes sobre los elementos de las internalidades y externalidades de la primera consulta

Las preguntas abiertas realizadas en las dos rondas de aplicación del instrumento dieron como resultado los siguientes criterios (entre paréntesis el grado de importancia otorgado):

Fortalezas

- Orgánico funcional del Vicerrectorado Académico (4)

⁸ Valor resultante de la suma de los pesos 1 por la mayor importancia ponderada 4.

- Vinculo teoría-práctica en la formación de los estudiantes desde sus distintos escenarios pre laborales (4)
- Campus unificado para el funcionamiento de la Universidad que cuenten con espacios verdes (3).
- Hardware actualizado (2).
- Docentes con experiencia práctica (3)
- Existen estructuras colegiadas que se coordinan, gestionan y dirigen los procesos universitarios (3)
- La existencia de estructuras colegiadas en la universidad que favorece la dirección de los procesos (3);
- Gestión de control interno y aseguramiento de la calidad. (4)
- La comunidad universitaria tiene acceso a los servicios y beneficios establecidos en la política integral de bienestar institucional, siendo estos accesibles y diversos (4)
- Servicio de orientación educativa en el ámbito de bienestar estudiantil (3)

Oportunidades

- El entorno universitario actual nos demuestra la existencia de carreras como derecho por ejemplo que pueden ser estudiadas ONLINE con excelente matrícula y calidad. Los estudiantes prefieren este tipo de estudio y el sistema de clases es mucho más cómodo para la situación en que convivimos en este entorno complejo cada día.
- Gran cantidad de bachilleres sin acceso a la Universidad pública (4).
- Alianzas con el sector productivo para Investigación y desarrollo. (4).

Uso de la tecnología para oferta de carrera en línea (4). Llevar la UMET a las parroquias donde no llegan otras Universidades (3)

- Impulso de redes de cooperación académica internacional de intercambio docente de referentes educativos en la región (4)
- Necesidad de perfeccionamiento de las competencias profesionales en diversas áreas, tales como: Derecho, Educación, Administración y Salud (4)
- Fortalecer los sistemas (digitales) y procesos internos gracias a la expansión y desarrollo de sistemas amigables que ofrece el mercado, el cual permanentemente se está actualizando (4).

Debilidades

- EL cumplimiento de las partidas aprobadas en el POA institucional por diversas causales. (4).
- Igualmente, la necesidad de planificar partidas para poder acceder a revistas de alto impacto que cobran (traducciones, ediciones, etc.) (4).
- No se cuenta con el personal académico directivo para la salida definitiva de docentes de UMET (3).
- Disminución de números de alumnos (4).
- Escasa promoción a carreras de alta demanda (Administración, CPA) (4).
- Altos Costos de las carreras en comparación a universidades del mismo segmento (4).
- Escasa oferta de educación continua (3).

- Deficiencia en procesos y personal de admisiones, ingresos en sistema y cobros en concordancia con un sistema académico y financiero-administrativo amigable y automatizado (4).
- Impulso de oferta de programas intensivos y trayectoria profesional por encima y más fuertemente que sobre programas de grado regulares en cualquier modalidad (4).
- Insuficiente tiempo para la producción científica de profesores con potencialidades, por exceso de carga docente. (4).
- Toma de decisiones impulsivas e impuestas sin que se socialicen los fundamentos de las mismas (sin ponderar).

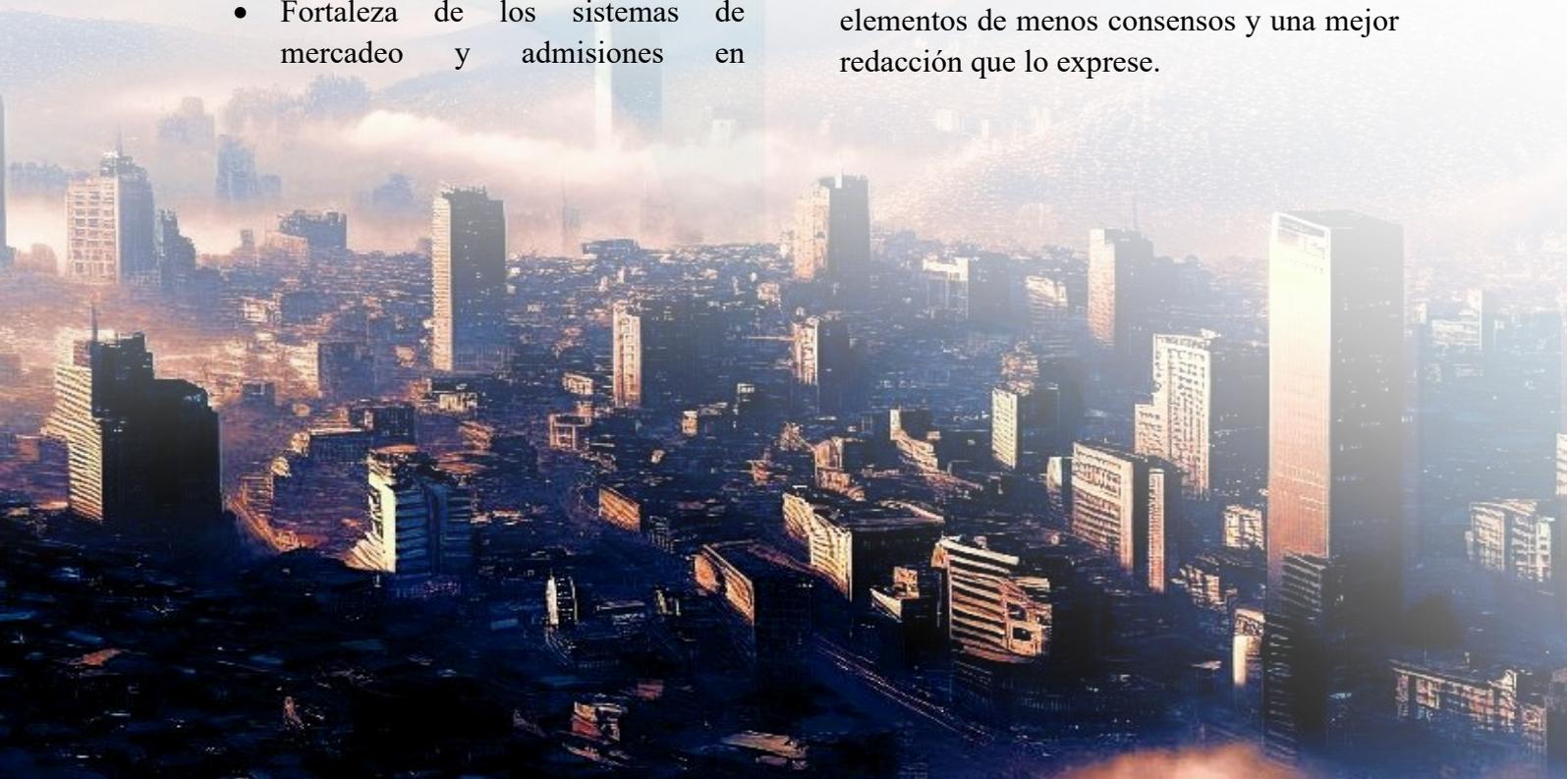
Amenazas

- Universidades que ofertan carreras ONLINE como por ejemplo la de derecho y otras que son ampliamente aceptadas por estudiantes (4)
- Calidad educativa y posicionamiento de otras Universidades (entendida en docencia, campus, atención, admisiones)
- Fortaleza de los sistemas de mercadeo y admisiones en

universidades privadas del entorno (4)

- Campañas publicitarias diversificadas y bien diseñadas dirigidas a todos los públicos potenciales por parte de otras universidades lo cual afecta nuestra matrícula.
- Si bien los entornos determinan factores cruciales, la educación es una necesidad, que puede tener sí fluctuaciones de demanda. Sin embargo, por ello mismo es crucial que se tenga la capacidad de resiliencia y adaptación a entornos donde se pueda brindar servicios educativos permanentemente. Aquello empieza por un fortalecimiento y reconstrucción interna hacia los procesos internos y servicios externos. (Oportunidad señalada)

En los aportes realizados en las preguntas abiertas se puede ver que la mayoría de las señaladas forman parte en mayor o menor medida de las que fueron consultadas, aunque algunas mostraron algún nivel de sesgos por situaciones muy específicas. Por lo que en un proceso de optimización solamente sería necesaria el ajuste de los elementos de menos consensos y una mejor redacción que lo exprese.



3.5.2 Matriz FODA

3.5.2.1 FODA

La aproximación al análisis FODA se muestra en la Tabla 3.5.2.

Tabla 3.5.2 Matriz FODA. Estrategias FO, FA. DO, DA.

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---------------------------------|---|--|
| INTERNALIDADES / EXTERNALIDADES | <p>O1. La autonomía universitaria que otorga la LOES.</p> <p>O2. El Régimen Académico favorece la diversidad, integralidad, permeabilidad y flexibilidad de los planes curriculares.</p> <p>O3. La Ley de la Transformación Digital y Audiovisual brinda un marco propicio para la implementación de las nuevas tecnologías y el E-Learning.]</p> <p>O4. Demanda social en las carreras de Salud, Administración y Derecho.</p> <p>O5. La oferta académica de educación superior pública no es suficiente para satisfacer la demanda de matrículas.</p> <p>O6. Sistema de reconocimientos y acreditaciones internacionales disponibles.</p> <p>O7. La generación digital como fuente de matrículas propicia el impulso de programas académicos y el logro de un aprendizaje más efectivo.</p> <p>O8. Demanda de innovación de la producción de bienes y servicios y en la gestión de gobierno.</p> <p>O9. Acciones de articulación de la SENESCYT para fomentar la IDI.</p> <p>O10. Acciones de articulación de la SENESCYT para el fomento de redes y soportes integrados de recursos de aprendizajes e investigación.</p> | <p>A1. Alta competitividad, mejor infraestructura, oferta académica y su promoción por las universidades del entorno.</p> <p>A2. Tendencias a la baja de los valores de aranceles y matrículas por las IES particulares del entorno.</p> <p>A3. Oferta académica extranjera con reconocimiento de la SENESCYT.</p> <p>A4. Oferta académica de tercer nivel potenciada para Institutos Tecnológicos.</p> <p>A5. Las deficiencias académicas de los graduados del sistema de educación precedente como fuente de matrículas comprometen la retención de los estudiantes.</p> <p>A6. Los cambios en las regulaciones y dinámicas del mercado ocupacional pueden desestimular el ingreso a las carreras.</p> <p>A7. El deterioro de la situación económica posee un efecto negativo en las matrículas y la retención de los estudiantes.</p> <p>A8. La inseguridad impacta negativamente en las dinámicas poblacionales, laborales y tiene efectos económicos adversos para la sostenibilidad de la institución.</p> |
| FORTALEZAS | <p>ESTRATEGIAS FO (E/ maximizar fortalezas y las oportunidades)</p> <p>F1.F2.F3.F4.F5.F6.F7.O1.O2.O3.O5.O6.O8. Desarrollar proyectos educativos de amplio acceso y continuidad de estudios para todo el Ecuador en todas las modalidades en nuevas sedes y centros de apoyo.</p> <p>F1.F2.F4.F5.O5.O8. Realizar la oferta académica con el enfoque institucional de los Programas de Carrera del Profesional (PCP).</p> <p>F2.F5.F6.F7.O5. Redireccionamiento de la oferta académica y servicios acorde a nuevas tecnologías educativas y de orientación al mercado.</p> <p>F2.F5.F7.F8.O4.O5.O8.O9.O10. Desarrollar proyectos de formación continua enfocados a liderazgo, emprendimiento y participación.</p> | <p>ESTRATEGIAS FA (E/ maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas)</p> <p>F6.F7.A1.A2.A3.A5.A7.A8. Generar una oferta académica más pertinente, innovadora y competitiva.</p> <p>F6.F7.F8.A1. Generar oferta académica del más alto nivel de doctorados en el marco de alianzas y colaboración inter institucional.</p> <p>F6.A1. Fortalecer la identidad corporativa Institucional.</p> <p>F4.F6.F7.A1.A2.A3.A7.A8. Mejora del proceso de comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones articulado a la gestión académica institucional.</p> <p>F6.F7.F8.A1.A2.A3. A7. Desarrollo de una estrategia para la formación doctoral del profesorado de la institución.</p> |

| DEBILIDADES | | ESTRATEGIAS DO (E/ minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades) | ESTRATEGIAS DA (E/ minimizar las debilidades y las amenazas) |
|-------------|---|---|--|
| | <p>D1. Captación deficiente de estudiantes nuevos en carreras de tercer nivel.</p> <p>D2. Captación deficiente de estudiantes nuevos en programas de posgrados.</p> <p>D3. Inestabilidad del profesorado con altas tasas de rotación.</p> <p>D4. Limitada formación para la docencia y la IDi de profesores nuevos del campo de la Salud.</p> <p>D5. Inestabilidad y altas tasas de rotación del personal administrativo.</p> <p>D6. La Planificación del trabajo individual y la evaluación del desempeño del personal académico es insuficiente.</p> <p>D7. Uso insuficiente de las bases de datos y bibliotecas virtuales en varias carreras y programas.</p> <p>D8. Limitada relevancia y pertinencia de la IDi, así como su baja ejecución financiera.</p> <p>D9. Limitada relevancia, pertinencia e impacto insuficiente de la vinculación con la sociedad, así como la baja ejecución financiera.</p> <p>D10. El financiamiento externo a la IDi es deficiente.</p> <p>D11. Pocas publicaciones en revistas de alto reconocimiento mundial limitan la visibilidad y el impacto.</p> <p>D12. El Sistema de gestión de datos, documentos y archivos es insuficiente.</p> <p>D13. El Sistema de Aseguramiento de la Calidad es deficiente.</p> <p>D14. Gestión insuficiente de la internacionalización.</p> | <p>D1.D2.O1.O2.O8. Implementar una estrategia institucional orientada a la cobertura de la oferta académica y la demanda social en territorios desfavorecidos por el acceso a educación superior.</p> <p>D3.D4.D7.O1.O3.O10. Potenciar el Programa de Carrera Docente del Profesor de acuerdo con las tendencias de las tecnologías educativas.</p> <p>D6.O1. Perfeccionar los procesos de dirección, planificación del trabajo individual, distribución horaria y evaluación del desempeño.</p> <p>D7.D11.O1.O3.O10. Mejorar los recursos de aprendizaje e investigación de acuerdo a la oferta académica y las nuevas tendencias y desarrollos tecnológicos.</p> <p>D8.D9.D10.D11.O1.O8.O9.O10. Mejora de la planificación y ejecución de la IDi y la Vinculación con la Sociedad a través de programas y proyectos más relevantes y pertinentes.</p> <p>D8.D9.D10.D11.O1. Fortalecimiento de la investigación y la vinculación con la sociedad mediante los centros de IDi para facilitar la concentración del talento.</p> <p>D8.D9.D10.O1.O8.O9.O10. Consolidar la gestión de planificación, ejecución y financiamiento de proyectos de IDi y de vinculación con la sociedad.</p> <p>D14.O6. Estrategia institucional de acreditación internacional, visibilidad y presencia en los rankings de universidades.</p> <p>D7.D8.D9.D10.O9.O10. Mejorar la participación en las convocatorias y aprovechamiento de las facilidades que brinda el sistema de educación superior para la IDi, la participación en redes, integración de bibliotecas, entre otras oportunidades.</p> | <p>D1.D2.D3.D4.A2.A3.A4.A5.A6.A7.A8. Fortalecer la orientación a las necesidades sociales de educación superior desde la perspectiva de la Orientación al Mercado Educativo (OM) de la comunidad universitaria de la UMET.</p> <p>D1.D2.D3.A1.A2. Fortalecimiento de la infraestructura física y digital en todas las sedes y campus.</p> <p>D3.D4.A1.A2. Realizar procesos sistemáticos de promoción escalafonaria del personal académico.</p> <p>D5.A1.A1. Implementar un sistema de promoción del personal administrativo.</p> <p>D3.D4.D5.D6.D8.D9.D10.D13.D14.A1. Diferenciación salarial de los puestos de dirección.</p> <p>D3.D8.D9.D13.A1. Aplicar el régimen de incentivos por los resultados y salidas de la IDi y la vinculación con la sociedad.</p> <p>D3.D5.D6.A1. Implementar de manera continua la iniciativa estratégica "Escuela de Directivos".</p> <p>D1.D2.D3.D4.D5.D6.D7.D8.D9.D12.D13.D14.A1.A2.A6.A7.A8. Implementar cambios en las estructuras orgánicas, funciones y atribuciones de las instancias de la institución.</p> <p>D8.D9.A1.A2. Perfeccionamiento del sistema de publicaciones, eventos, exposiciones y registros de propiedad intelectual e industrial.</p> <p>D8.D9.D11.D13.A1.A2 A3.A4.A5.A9.A10. Perfeccionamiento del funcionamiento del Comité Científico.</p> <p>D12.D13.A1.A2. Establecer un sistema eficaz de gestión de datos, documentos y archivos.</p> <p>D13.A1.A2.A3.A4.A5.A6.A7.A8.A9.A10. Implementar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad institucional articulado a la planificación.</p> <p>D14.A1.A2.A3.A4.A5.A6.A7.A8.A9.A10. Fortalecimiento de la internacionalización y la movilidad de estudiantes y profesores.</p> <p>D8.D9.D14.A1. Realizar la convocatoria permanente para incorporar estudiantes y profesionales en el marco de pasantías, realización de PPP y voluntariados en los proyectos de IDi y Vinculación.</p> |

3.5.2.2 Validación de estrategias

La validación de estrategias fue el objetivo por el que se realizó mediante la segunda consulta a expertos encuestando a todos los candidatos y siguiendo los mismos preceptos metodológicos definidos para las matrices MEFI y MEFE.

El análisis general de los datos de la consulta mostró un valor de Alfa de Cronbach = 0,949 para 32 elementos valorados por los 32 expertos, que indica la fiabilidad del mismo. Y, por otra parte, el coeficiente de concordancia W de Kendall = 0,374 para estadísticos de contraste de 32 elementos, 31 GL, Chi Cuadrado = 359,609 y una significación p = 0.000. Lo que significa un

nivel moderado de coincidencia entre los participantes.

3.6 Elementos orientadores del plan estratégico

3.6.1 Misión

“La Universidad Metropolitana forma profesionales competitivos, líderes, portadores de sólidas convicciones y valores éticos y morales, capaces de emprender acciones en función de la planificación nacional del desarrollo y servir a la sociedad ecuatoriana, a través de la implementación eficaz de los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación siguiendo principios de sustentabilidad”.

3.6.2 Visión

“La Universidad Metropolitana del Ecuador debe transformarse 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”.

3.7 Elementos constitutivos de la misión y visión

De la misión

Principios declarados: ... *profesionales competitivos, líderes, portadores de sólidas convicciones y valores éticos y morales ...*

De caracterización: ... *profesionales capaces de emprender acciones en función de la planificación nacional del desarrollo y servir a la sociedad ecuatoriana, a través de la implementación de los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, bajo principios de sustentabilidad.*

De relación con el entorno: ... *emprendimiento de acciones en función de la planificación nacional del desarrollo y servir a la sociedad ecuatoriana.*

De la visión

Principios declarados: ... *la Universidad Metropolitana se transforma progresivamente en una institución de excelencia ...*

De caracterización: ... *institución de excelencia en sus procesos sustantivos de formación de profesionales, educación continua, postgrado, investigación, innovación, virtualización y proyección social ...*

Relación con el entorno: ... *enfocada en la pertinencia, en las políticas nacionales, el desarrollo socioeconómico, la inclusión y la consecución del buen vivir.*

En las tablas 3.7.1.1 Y 2 se pueden observar los elementos y directrices de la misión y visión en el largo plazo.

Tabla 3.7.1.1. Elementos y directrices del impacto de la **misión**.

| ELEMENTO | DIRECTRIZ | INDICADORES DE IMPACTO | FORMULA | VALOR DESEADO |
|--|--|--|--|--|
| Profesionales competitivos, líderes, portadores de sólidas convicciones y valores éticos y morales | Perfil del graduado acorde a los valores que promueve la institución y las exigencias de la sociedad ecuatoriana. | Alta satisfacción de los empleadores con los graduados de la Universidad Metropolitana evidenciada en los instrumentos del seguimiento a graduados que se utilizan cada año. | 100*(empleadores con alto nivel de satisfacción en las encuestas/empleadores encuestados) | 100 % de satisfacción de los empleadores con los graduados de la Universidad Metropolitana. |
| | | Alto sentido de pertenencia con la institución, explícita y evidenciada en las actividades de graduados. | 100*(graduados participantes en actividades de graduados / graduados registrados) | 100 % de asistencia de los graduados a las actividades convocadas. |
| Profesionales capaces de emprender acciones en función de la planificación del desarrollo y servir a la sociedad ecuatoriana, a través de la implementación de los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, bajo principios de sustentabilidad. | Competencias profesionales de los graduados acorde a las demandas del desarrollo nacional y zonal, la ciencia, la tecnología y la comunidad. | Alta pertinencia de la oferta académica universitaria dada por una alta coherencia entre los perfiles de egreso y los perfiles profesionales, como parte de la mejora de sus planes curriculares y retroalimentación del entorno por el seguimiento. | 100*(carreras con perfiles de egreso y perfiles profesionales coherentes / carreras vigentes de la institución) | 100 % de carreras con alta coherencia de los perfiles de egreso y los perfiles profesionales. |
| | | Alto nivel y calidad de la empleabilidad de los graduados evidenciada en los estudios de empleabilidad de la oferta académica de la universidad. | 100*(graduados con alta empleabilidad / total de graduados) | 70 % de graduados con alto nivel de empleabilidad. |
| | | Posicionamiento de graduados de la universidad en cargos directivos y ejecutivos en las entidades públicas, evidenciado por el seguimiento a graduados. | 100*(graduados con cargos en los sectores públicos / total de graduados) | Al menos un 5 % de los graduados laboran en actividades relacionadas con los sectores públicos. |
| | | Posicionamiento de graduados de la universidad en cargos directivos y ejecutivos de la academia y de los sectores estratégicos, de los desarrollos científicos – tecnológicos sustentables y de los servicios a la comunidad. | 100*(graduados con cargos académicos y cargos relacionados con el desarrollo científico y tecnológico y comunitario / total de graduados) | Al menos un 10 % de los graduados laboran en la academia, el desarrollo científico, tecnológico y de la comunidad. |
| | | Contribuciones de la universidad al conocimiento científico desde la investigación y la innovación formativa y generativa, expresada en aportes de patentes, registros y publicaciones científicas. | Producción científica de la comunidad universitaria dado por la proporción del número de artículos publicados en el WoS y SCOPUS / año, del total publicado. | Publicación creciente de artículos / año en las revistas de alto impacto del WoS y SCOPUS del total publicado, hasta un 50 % en el plazo de 10 años. |
| | | Pertinencia de la oferta académica respecto a los planes nacionales, el desarrollo científico y tecnológico, la comunidad y la | Respuesta de la oferta académica a las expectativas y necesidades de la sociedad ecuatoriana | El 100 % de la oferta académica de la universidad es pertinente. |

| | | | | |
|---------------------|--|---|---|--|
| diversidad cultural | | Impactos en la matriz productiva, la equidad y el patrimonio de los proyectos universitarios de vinculación con la sociedad en los escenarios de intervención relacionados con los lineamientos de las agendas zonales de desarrollo. | 100*(proyectos de vinculación pertinentes a las agendas zonales de desarrollo / proyectos de vinculación aprobados) | 100 % de los proyectos de vinculación impactan en las zonas de desarrollo del ámbito geográfico de las tres sedes y otros del entorno. |
|---------------------|--|---|---|--|

Tabla 3.7.1.2. Elementos y directrices de impacto de la visión.

| ELEMENTO | DIRECTRIZ | INDICADORES DE IMPACTO | FORMULA | VALOR DESEADO |
|--|--|--|--|--|
| La Universidad Metropolitana se transforma progresivamente en una institución de excelencia. | Excelencia universitaria dada por mejores resultados de evaluación externa y posicionamiento creciente en los rankings de universidades | La Universidad Metropolitana sostiene su condición de institución acreditada en el Sistema de Educación Superior. | Resultado de la evaluación externa del CACES. | Institución acreditada en el Sistema de Educación Superior del Ecuador |
| | | La Universidad Metropolitana, desde el año 2025, suscribe información para participar en los ranking de universidades. | Presencia en los rankings de universidades. | Participación en los rankings de universidades. |
| Excelencia en los procesos sustantivos universitarios | Mejoras en los procesos sustantivos de formación de profesionales, investigación e innovación y vinculación con la sociedad. | La Universidad Metropolitana, hacia el año 2034, mejora la competitividad y pertinencia de su oferta académica de pregrado y posgrado, con una mayor matrícula y cobertura de carreras, programas y actividades de educación continua. | Incremento anual del nivel de admisión de estudiantes = $100 * (\text{Número de estudiantes admitidos año medido} / \text{Número de estudiantes admitidos año anterior}) - 100$. | Incremento anual del 5 % de matrículas en el pregrado y el posgrado. |
| | | Se incrementa la cantidad de graduados, a partir de una eficiencia terminal del pregrado y posgrado que superan los valores actuales. | Eficiencia terminal = $100 * (\text{Tasa de graduación o titulación de los estudiantes de una cohorte en el plazo establecido} / \text{por el número de estudiantes de la cohorte})$ | 60 % de eficiencia terminal en las carreras y programas de posgrado |
| | | La universidad implementa los avances tecnológicos e innovación en sus procesos sustantivos, con aportes a las tecnologías educativas, evidenciados en su infraestructura y eficiencia. | $100 * (\text{número de procesos mejorados con nuevas tecnologías} / \text{número de procesos declarados en el mapa de procesos de la institución})$ | 100 % de procesos universitarios mejorados con innovaciones y nuevas tecnologías |
| Universidad enfocada en la pertinencia, en las políticas nacionales, el desarrollo socioeconómico, la inclusión y la consecución del buen vivir. | Enfoque estratégico de la universidad a las políticas nacionales de la planificación del desarrollo, ciencia y tecnología e inclusión social | Los documentos rectores y el marco normativo de todos los procesos universitarios son pertinentes y se enfocan en las políticas nacionales de desarrollo, ciencia y tecnología e inclusión social. | $100 * (\text{documentos rectores y normativos enfocados a la visión de la universidad} / \text{número de documentos rectores y normativos})$ | 100 % de los documentos rectores pertinentes y enfocados a la visión. |

3.8 Sistema de valores

3.8.1 Enfoque axiológico del modelo educativo y pedagógico

Como parte del **enfoque axiológico** del modelo educativo constituyen el sistema de valores institucionales:

Proactividad. - Entendido como la responsabilidad para hacer que las cosas sucedan.

Emprendimiento. - Entendido como 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. - Entendida como 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. - Entendida como 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. - Entendida como 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.

3.8.2 Las habilidades blandas en el modelo educativo y pedagógico

El modelo educativo y pedagógico de la UMET como parte de la educación desde la instrucción, plantea la consecución de las siguientes habilidades blandas en los graduados:

- 1) Creatividad.** – Es la base de la innovación, actividad indispensable en la mejora de las organizaciones y empresas, capacidad para actuar en solución de problemas, en la búsqueda de soluciones alternativas, en el desarrollo de nuevos productos.
- 2) Liderazgo colaborativo en innovación.** – Co liderar emprendimientos e innovación en la organización o empresa es una habilidad para la cual los graduados deben contar con una base y ser proclives a su desarrollo sostenido.
- 3) Comunicación eficaz.** – Capacidad necesaria en el graduado para el intercambio productivo entre personas, departamentos y empresas, especialmente a la hora de compartir nuevas ideas, establecer relaciones y escuchar opiniones.
- 4) Fuerza de voluntad, dedicación y esfuerzo.** – Si bien puede ser una actitud ante la vida y el trabajo, es también una capacidad deseable en los

profesionales que está relacionada con la concentración y la productividad.

- 5) **Adaptabilidad.** - La capacidad de adaptarse y recuperarse frente a desafíos es vital, esta resulta crucial para mantener el buen funcionamiento a pesar de los cambios en las expectativas, objetivos y responsabilidades.
- 6) **Responsabilidad.** - Es una de las habilidades que más requieren actualmente las organizaciones y las empresas, es la habilidad que asegura que los profesionales en cualquier escenario de su campo de acción realicen sus tareas de forma precisa y eficiente. Es la esencia de lograr la responsabilidad social institucional.
- 7) **Capacidad de trabajo en equipo.** - Habilidad clave para el entorno laboral. Los profesionales y colaboradores deben ir más allá de la simple colaboración con los demás, también deben aportar y cumplir los roles asignados, con espíritu colaborativo. Debe conducir a la motivación colectiva.

- 8) **Pensamiento crítico para la resolución de problemas.** - Esta habilidad demuestra la iniciativa para solucionar problemas, esto fomenta eficiencia en la organización. Esta es una de las habilidades que valoran los gestores del talento humano. “Los pensadores críticos suelen ser buenos tomando decisiones, ya que son capaces de priorizar tareas, evaluar situaciones complejas y valorar las posibles consecuencias de las soluciones propuestas”.

- 9) **Profesionalidad.** – Esta habilidad se refiere al ejercicio de una forma de actuación profesional que respeta las formalidades y los protocolos, la disciplina y la ética de la profesión.

- 10) **Habilidades interpersonales.** – Capacidad de relacionarse e interactuar afectiva y empáticamente con sus colectivos de pertenencia y las relaciones con personal externo a la organización o empresa. Es la base del relacionamiento y la construcción de capital intelectual.

3.9 Ejes estratégicos y sistema de objetivos

3.9.1 Transversalización de las estrategias en el sistema de objetivos institucionales

Los ejes estratégicos se identifican por las estrategias resultantes del análisis FODA y se transversalizan en el sistema de objetivos institucionales (objetivos estratégicos, tácticos, estrategias). El nivel de las acciones es un nivel operativo.

Tabla 5.1 Sistema de objetivos.

| EJE ESTRATÉGICO | OBJETIVO ESTRATÉGICO | OBJETIVO TÁCTICO | ESTRATEGIA |
|---|---|--|---|
| I. REDIMENSIONAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD | OE1. Implementar una oferta académica más pertinente, innovadora, competitiva y sostenible. | OT1.1 Redimensionar la oferta académica de la institución en cuanto a su pertinencia como respuesta a la demanda social local, nacional e internacional, con carácter de innovación permanente. | E1. Desarrollar proyectos educativos de amplio acceso y continuidad de estudios para todo el Ecuador en todas las modalidades de aprendizaje y escenarios posibles. |
| | | OT1.2 Fortalecer la formación continua, la formación continua avanzada y la profesionalización como estrategia sustentada en las políticas universitarias de Orientación Vocacional y del Programa de Carrera del Profesional. | E2. Desarrollar proyectos de formación continua y profesionalización orientados a las demandas sociales, el fortalecimiento del capital humano y la empleabilidad articulados a proyectos de IDi y vinculación con la sociedad. |
| | | OT1.3 Incrementar las matrículas de estudiantes regulares del tercer y cuarto nivel así como de estudiantes libres en proyectos de profesionalización a través de una estrategia eficaz de admisiones. | E3. Mejora del proceso de comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones articulado a la gestión académica institucional para el incremento sostenido de matrículas. |
| II. DOCENCIA DE CALIDAD | OE2. Realización del proceso enseñanza - aprendizaje con altos resultados en la calidad de la docencia en todos los niveles educativos y escenarios universitarios. | OT2.1 Implementación de un modelo educativo y pedagógico actualizado que orienta las funciones sustantivas con una perspectiva de innovación, sostenibilidad e internacionalización. | E4. Mejora de los procesos de gestión académica con relación a la didáctica, la gestión curricular, los resultados de aprendizajes y el seguimiento a graduados. |
| | | OT2.2 Articular procesos de apoyo a la función sustantiva de docencia con la gestión de las unidades académicas. | E5. Mejorar los recursos de aprendizaje de acuerdo a la oferta académica y las nuevas tendencias y desarrollos tecnológicos. |
| | | OT2.3 Mejora de las condiciones del personal académico, de apoyo académico y de los procesos de apoyo administrativo. | E6. Implementar facilidades organizativas y tecnológicas para el ingreso, la permanencia y la graduación de los estudiantes. |
| III. INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN | OE3. Desarrollar la investigación a partir de líneas pertinentes y | OT3.1. Mejora de la política de planificación de la investigación y | E7. Potenciar el Programa de Carrera Docente del Profesor de acuerdo con las tendencias de las tecnologías educativas y al personal de apoyo académico y de los procesos de apoyo. |
| | | | E8. Fortalecimiento del profesorado en cuanto a su formación doctoral, titularidad, dedicación, promoción y permanencia. |
| | | | E9. Perfeccionar los procesos de dirección de las unidades académicas y de apoyo, la planificación del trabajo individual, distribución de la carga horaria y evaluación del desempeño. |
| | | | E10. Perfeccionamiento del funcionamiento del Comité Científico |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | proyectos que contribuyan al desarrollo en el ámbito de los ODS, la planificación nacional y territorial del desarrollo. | la innovación: política científica insitucional. | E11. Fortalecimiento de los centros de IDi y Redes de impacto. E12. Articular procesos de formación doctoral del profesorado con la política científica institucional. |
| | | OT3.2. Fortalecimiento de la gestión de proyectos de IDi | E13. Consolidar la gestión del ciclo de proyectos, la planificación y ejecución presupuestaria, así como la búsqueda de cofinanciamientos y financiamiento externo |
| | | OT3.3. Mejora de la pertinencia, relevancia e impacto de las salidas de IDi. | E14. Perfeccionamiento del sistema de publicaciones, eventos, exposiciones y registros de propiedad intelectual e industrial. |
| IV. VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD | OE4. Desarrollar programas y proyectos de vinculación pertinentes y de alto impacto en el ámbito de los lineamientos de los ODS y la planificación nacional y territorial del desarrollo. | OT4.1. Mejora de la articulación de la vinculación con la sociedad con los procesos de docencia, investigación y servicios. | E15. Perfeccionar la pertinencia y la gestión de programas y proyectos de prácticas preprofesionales y vinculación con la sociedad |
| | | OT4.2 Mejora del uso social del conocimiento y la innovación. | E16. Aplicar una política de uso social del conocimiento coherente con las funciones sustantivas E17. Fomento de las actividades de las redes sociales del conocimiento, en el marco de la IDi y la internacionalización |
| V. CONDICIONES INSTITUCIONALES | OE5. Consolidar la gestión de las condiciones institucionales de planificación, infraestructuras, bienestar universitario, transformación digital, internacinalización y aseguramiento de la calidad. | OT5.1. Actualizar el marco regulatorio, la planificación institucional y el aseguramiento de la calidad de manera articulada. | E18. Actualizar el marco normativo interno acorde a la normativa del sistema de educación superior. E19. Actualizar el planeamiento estratégico y operativo institucional. E20. Implementar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad Institucional. |
| | | OT5.2. Fortalecimiento de la infraestructura, instalaciones, equipamientos e insumos. | E21. Desarrollo de infraestructuras de soporte a carreras y programas con atención especial al campo de salud y los campos de conocimiento de impacto tecnológico. E22. Desarrollo de la infraestructura necesaria en los nuevos proyectos de sedes y centros de apoyo para la expansión de la oferta académica institucional a territorios con alta demanda de educación superior. E23. Transformación digital de los procesos articulados de gestión educativa y administrativa. |
| | | OT5.3 Desarrollar un sistema eficaz de flujo de información de datos y estadísticas para la gestión de dirección (CMI), actualización | E24. Establecer sistemas eficaces de: 1) Sistema de Información de Datos y Estadísticas; y, 2) Sistema de |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | del SIIES y para el aseguramiento de la calidad, así como un sistema de gestión documental y archivo, con soportes tecnológicos, estructuras y personal especializado. | Gestión Documental y Archivo. |
| | | OT5.4 Fortalecer la ética y transparencia insitucional. | E25. Implementar acciones de la ética institucional, del aprendizaje y la investigación, así como prácticas de transparencia mediante la publicación de los presupuestos, la planificación estratégica y operativa, los resultados de concursos públicos, becas y ayudas financieras, las remuneraciones, los informes de autoevaluación y los informes de rendición de cuentas. |
| | | OT5.5. Fortalecimiento del bienestar universitario | E26. Ejecutar proyectos de bienestar universitario de carácter general en todos sus escenarios. |
| | | OT5.6 Perfeccionamiento de la filosofía institucional de la universidad inclusiva | E 27. Generalizar buenas prácticas de inclusión y equidad en todos los escenarios y procesos universitarios. |
| | | OT5.7 Fortalecimiento de la internacionalización y la movilidad de estudiantes y profesores. | E28. Internacionalización de la oferta académica presencial, semipresencial y en línea potenciando redes de colaboración. E29. Estrategia institucional de acreditación internacional, visibilidad y presencia en los rankings internacionales. |



3.10 Estrategias / indicadores / metas / plazos

| ESTRATEGIAS | INDICADOR | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 / 34 |
|--|--|---------------------|---------------|---------------|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| OE1. Implementar una oferta académica más pertinente, innovadora, competitiva y sostenible. | | | | | | | | | | | |
| OT 1.1 Redimensionar la oferta académica de la institución en cuanto a su pertinencia como respuesta a la demanda social local, nacional e internacional, con carácter de innovación permanente. | | | | | | | | | | | |
| E1. Desarrollar proyectos educativos de amplio acceso y continuidad de estudios para todo el Ecuador en todas las modalidades de aprendizaje y escenarios posibles. | Oferta académica efectivizada (OAF) OAF = 100 * (Registro de matrículas de todas las carreras / Matrícula potencial (calculada sobre la base de al menos 15 estudiantes por nivel abierto de todas las carreras). Meta: Crecimiento anual del 5 %. | OAF >= 75 % | OAF >= 80 % | OAF >= 85 % | OAF >= 90 % | OAF >= 95 % | OAF >= 100 % | OAF >= 105 % | OAF >= 110 % | OAF >= 115 % | OAF >= 120 % |
| OT 1.2 Fortalecer la formación continua, la formación continua avanzada y la profesionalización como estrategia sustentada en las políticas universitarias de Orientación Vocacional y del Programa de Carrera del Profesional. | | | | | | | | | | | |
| E2. Desarrollar proyectos de formación continua y profesionalización orientados a las demandas sociales, el fortalecimiento del capital humano y la empleabilidad articulados a proyectos de IDI y vinculación con la sociedad. | Tasa de crecimiento anual del número de beneficiarios en actividades de formación continua y profesionalización (TCFCP) TCFCP = (100*(Beneficiarios año (n) / Beneficiarios año (n-1))-100 Meta: Crecer anualmente en un 10 %. | TCFCP >= 10 % | TCFCP >= 10 % | TCFCP >= 10 % | TCFCP >= 10 % | TCFCP >= 10 % | TCFCP >= 10 % | TCFCP >= 10 % | TCFCP >= 10 % | TCFCP >= 10 % | TCFCP >= 10 % |
| OT 1.3 Incrementar las matrículas de estudiantes regulares del tercer y cuarto nivel así como de estudiantes libres en proyectos de profesionalización a través de una estrategia eficaz de admisiones. | | | | | | | | | | | |
| E3. Mejora del proceso de comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones articulado a la gestión académica institucional para el incremento sostenido de matrículas. | Admisiones. Cumplimiento: La institución implementa su estrategia de comunicación, mejora su presencia web y en redes sociales, ejecuta una estrategia de mercadeo holístico, de manera que logra índices superiores de admisiones de manera eficaz y eficiente involucrando a la comunidad universitaria. Meta: Alcanzar el cumplimiento satisfactorio en 2026. | Cuasi satisfactorio | | | Cumplimiento satisfactorio | | | | | | |
| | Indicador de rendimiento (ROI). Meta: Aumentar el ROI progresivamente hasta un 75 % desde 2027. | (ROI) >= 60 % | (ROI) >= 65 % | (ROI) >= 70 % | (ROI) >= 75 % | | | | | | |
| OE2. Realización del proceso enseñanza - aprendizaje con altos resultados en la calidad de la docencia en todos los niveles educativos y escenarios universitarios. | | | | | | | | | | | |
| OT 2.1 Implementación de un modelo educativo y pedagógico actualizado que orienta las funciones sustantivas con una perspectiva de innovación, sostenibilidad e internacionalización. | | | | | | | | | | | |
| E4. Mejora de los procesos de gestión académica con relación a la didáctica, la gestión curricular, los resultados de aprendizajes y el seguimiento a graduados. | Gestión de la docencia. Cumplimiento: La institución actualiza e implementa su modelo educativo y pedagógico articulado a su plan estratégico, formación en valores y desarrollo de habilidades blandas, con un enfoque innovador orientado a las tecnologías, la mejora de la didáctica, la gestión curricular y del aprendizaje de acuerdo a estándares internacionales. Meta: Alcanzar un cumplimiento satisfactorio desde el año 2025. | Cuasi satisfactorio | | | Cumplimiento satisfactorio | | | | | | |
| E5. Mejorar los recursos de aprendizaje de acuerdo a la oferta académica y las nuevas tendencias y desarrollos tecnológicos. | Tecnologías y recursos de aprendizaje. Cumplimiento: La institución implementa la inteligencia artificial (IA) y otras tecnologías en su modelo pedagógico en todas las carreras y programas, así como mejorar continuamente los recursos de aprendizaje en sus plataformas LMS, lo cual alcanza niveles superiores progresivamente desde el año 2024. Meta: Alcanzar el cumplimiento satisfactorio desde 2025. | Cuasi satisfactorio | | | Cumplimiento satisfactorio | | | | | | |
| OT 2.2 Articular procesos de apoyo a la función sustantiva de docencia con la gestión de las unidades académicas. | | | | | | | | | | | |
| E6. Implementar facilidades organizativas y tecnológicas para el ingreso, la permanencia y la graduación de los estudiantes. | Tasa anual de deserción de estudiantes de grado al segundo año (TDG2) Calculado según el indicador del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023). Meta: Reducir progresivamente hasta un 14 % desde 2028. | TDG2 <= 30 % | TDG2 <= 30 % | TDG2 <= 23 % | TDG2 <= 18 % | TDG2 <= 14 % | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|---------------------|----------------------------|---------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Tasa anual de titulación institucional de la oferta académica de grado (TTG). Calculado según el indicador del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023) Meta: Aumentar progresivamente hasta un 60 % desde 2027. | TTG >= 33 % | TTG >= 50 % | TTG >= 50 % | TTG >= 60 % TTG >= 60 % | | | | | | |
| | Tasa anual de titulación institucional de la oferta académica de posgrado (TTP). Calculado según el indicador del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023) Meta: Aumentar progresivamente hasta un 85 % desde 2026. | TTP >= 60 % | TTP >= 75 % | TTP >= 85 % | | | | | | | |
| OT 2.3 Mejora de las condiciones del personal académico, de apoyo académico y de los procesos de apoyo administrativo. | | | | | | | | | | | |
| E7. Potenciar el Programa de Carrera Docente del Profesor de acuerdo con las tendencias de las tecnologías educativas y al personal de apoyo académico y de los procesos de apoyo. | Programa de Carrera Docente (PCD). Cumplimiento: El PCD se ejecuta desde el CEFDU a través de una planificación anual de la impartición de cursos, diplomados, entrenamientos y otras actividades al personal académico y de apoyo académico de acuerdo con las tendencias de las tecnologías educativas. Meta: Alcanzar un cumplimiento satisfactorio desde 2025. | Quasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio | | | | | | | | |
| | Tasa anual de participación en actividades de formación continua el personal de apoyo administrativo. $TPFC = 100 * (PF / TF)$ PF: Funcionarios que participaron de actividades de formación y capacitación TF: Total de funcionarios Meta: Aumentar progresivamente hasta el 80 % desde 2026. | FCPA >= 65 % | FCPA >= 75 % | FCPA >= 80 % | | | | | | | |
| | Tasa anual de afinidad al perfil del puesto del personal de apoyo administrativo (TAFP) = $FCPA = 100 * (TA / TF)$ Número de funcionarios que cuenta con afinidad para el perfil del puesto / TF: Total de funcionarios. Meta: Alcanzar el 100 % desde 2028. | TAFP >= 60 % | TAFP >= 70 % | TAFP >= 80 % | TAFP >= 90 % | TAFP >= 100 % | | | | | |
| E8. Fortalecimiento del profesorado en cuanto a su formación doctoral, titularidad, dedicación, promoción y permanencia. | Tasa de formación doctoral del profesorado (TPAFD) Calculado según el indicador del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023). Meta: Incrementar progresivamente hasta alcanzar el 40 % en el año 2032. | TPAFD >= 20 % | TPAFD >= 25 % | TPAFD >= 25 % | TPAFD >= 30 % | TPAFD >= 30 % | TPAFD >= 35 % | TPAFD >= 35 % | TPAFD >= 35 % | TPAFD >= 40 % | TPAFD >= 40 % |
| | Tasa anual de titularidad del profesorado (TIP) $TIP = 100 * (PTI / TP)$ Profesores Titulares / TP: Total de profesores para el año. Meta: Aumentar progresivamente hasta alcanzar el 75 % desde el año 2026. | TIP >= 70 % | TIP >= 70 % | TIP >= 75 % | TIP >= 75 % | TIP >= 75 % | TIP >= 75 % | TIP >= 75 % | TIP >= 75 % | TIP >= 75 % | TIP >= 75 % |
| | Tasa anual del personal académico con dedicación a tiempo completo (TPTC) Calculado según el indicador del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023). Para el año. Meta: Aumentar progresivamente hasta alcanzar el 70 % desde el año 2028. | TPTC >= 50 % | TPTC >= 55 % | TPTC >= 60 % | TPTC >= 65 % | TPTC >= 70 % | TPTC >= 70 % | TPTC >= 70 % | TPTC >= 70 % | TPTC >= 70 % | TPTC >= 70 % |
| | Tasa anual de promoción escalafonaria del profesorado (TPEP) $TPEP = 100 * (NPP / TPT)$ Número de profesores promovidos / TPT: Total de profesores titulares). Meta: Lograr que cada año desde 2026 al menos un 4 % del profesorado titular reciba los beneficios de la promoción escalafonaria. | TPEP >= 3 % | TPEP >= 3 % | TPEP >= 4 % | | | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| E9. Perfeccionar los procesos de dirección de las unidades académicas y de apoyo, la planificación del trabajo individual, distribución de la carga horaria y evaluación del desempeño. | <p>Función directiva. Cumplimiento: La universidad ejecuta acciones de capacitación y certificación a las autoridades y sus directivos académicos y administrativos, que modifican el desempeño de la función directiva, tangible en las rendiciones de cuentas y a través de su medición, lo que permite niveles de desempeño de la capacidad adquirida superior a un índice de 0,8. Meta: Alcanzar desde 2026 un cumplimiento satisfactorio.</p> | Cumplimiento parcial | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio | |
| | <p>Planificación del trabajo individual y evaluación del desempeño. Cumplimiento: La totalidad de los profesores dispone de un plan de trabajo individual para cada período académico en el que se detallan la distribución de las horas semanales de dedicación a la docencia de conformidad con los límites establecidos en el Reglamento de Carrera y Escalafón, la IDi, la vinculación con la sociedad y la gestión educativa, además de la producción académica. Los resultados son evaluados en todas sus dimensiones a través de un sistema informático y de acuerdo a la normativa interna. Meta: Alcanzar desde 2026 un cumplimiento satisfactorio.</p> | Cumplimiento parcial | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio | |
| OE 3. Desarrollar la investigación a partir de líneas pertinentes y proyectos que contribuyan al desarrollo en el ámbito de los ODS, la planificación nacional y territorial del desarrollo. | | | | | |
| OT 3.1. Mejora de la política de planificación de la investigación y la innovación: política científica institucional. | | | | | |
| E10. Perfeccionamiento del funcionamiento del Comité Científico | <p>Política y Planificación de Investigación e Innovación. Evaluado según el indicador y estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023) Meta: Cumplimiento satisfactorio desde el año 2025.</p> | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio | | |
| | <p>Funcionamiento del Comité Científico. Cumplimiento: El Comité Científico Institucional funciona a plenitud con una actividad relevante de sus comisiones permanentes, se realizan sesiones plenarias y sesiones científicas de las unidades académicas, se garantiza un arbitraje de calidad y se aplican consideraciones éticas en la ejecución de proyectos de investigación y de intervención comunitaria. Meta: Cumplimiento satisfactorio desde el año 2024.</p> | Cumplimiento satisfactorio | | | |
| E11. Fortalecimiento de los centros de IDi y Redes de impacto. | <p>Centros de Investigación – Desarrollo – Innovación. Cumplimiento: Se consolidan los centros existentes y se crean nuevas estructuras en la medida del desarrollo de los dominios académicos, las oportunidades y las necesidades del entorno, se articulan en ellos las funciones de docencia, IDi y vinculación con la sociedad, generando resultados e impactos. Meta: Cumplimiento satisfactorio desde 2030</p> | Cumplimiento parcial | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio | |
| E12. Articular procesos de formación doctoral del profesorado con la política científica institucional. | <p>Articulación de la formación de doctores con la política científica. Cumplimiento: La institución articula la formación de doctores del claustro académico con la política científica institucional y brinda facilidades, licencias, becas de investigación y ayudas económicas, que condicen a una producción académica de al menos dos artículos publicados en revistas indexadas de alcance mundial. Meta: Cumplimiento satisfactorio desde 2026.</p> | Cumplimiento parcial | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio | |
| 3.2. Fortalecimiento de la gestión de proyectos de IDi | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|---|----------------------|---------------------|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------------|-----------|
| E13. Consolidar la gestión del ciclo de proyectos, la planificación y ejecución presupuestaria, así como la búsqueda de cofinanciamientos y financiamiento externo | Planificación y ejecución de proyectos IDi. Cumplimiento: 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. Logra una ejecución financiera promedio institucional del 90 %. Meta: Avance sostenido hasta un cumplimiento satisfactorio desde 2026. | Cumplimiento parcial | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio | | | | | | |
| 3.3. Mejora de la pertinencia, relevancia e impacto de las salidas de IDi. | | | | | | | | | | |
| E14. Perfeccionamiento del sistema de publicaciones, eventos, exposiciones y registros de propiedad intelectual e industrial. | Índice de producción académica per cápita anual. Calculado según el indicador del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023). Para un año. Meta: Incrementar progresivamente el Índice IP hasta un valor de 2 desde el año 2031. | IP >= 1 | IP >= 1,2 | IP >= 1,5 | IP >= 1,6 | IP >= 1,7 | IP >= 1,8 | IP >= 1,9 | IP >= 2 | IP >= 2 |
| | Artículos publicados en revistas indexadas de SCOPUS y WoK (AAM). AAM = 100*(AM: Artículos en revistas de alcance mundial / TA: Total de artículos publicados). Para un año. Meta: Incremento hasta alcanzar un 40 % de artículos publicados en SCOPUES y WoKs del total en el año 2030 | AAM >= 20 | AAM >= 25 | AAM >= 25 | AAM >= 25 | AAM >= 30 | AAM >= 35 | AAM >= 35 | AAM >= 40 | AAM >= 40 |
| OE 4. Desarrollar programas y proyectos de vinculación pertinentes y de alto impacto en el ámbito de los lineamientos de los ODS y la planificación nacional y territorial del desarrollo. | | | | | | | | | | |
| OT 4.1. Mejora de la articulación de la vinculación con la sociedad con los procesos de docencia, investigación y servicios. | | | | | | | | | | |
| E15. Perfeccionar la pertinencia y la gestión de programas y proyectos de prácticas preprofesionales y vinculación con la sociedad | Gestión de proyectos integradores. Cumplimiento: La institución ejecuta los programas y/o proyectos de vinculación con la sociedad con la participación de profesores, estudiantes y actores involucrados; da seguimiento y los evalúa, a través de instancias responsables. Articula con las funciones sustantivas de manera que más del 80 % de los estudiantes realicen sus prácticas pre-profesionales vinculados a proyectos que cuentan con una ejecución de al menos el 90 % de su presupuesto. Meta: Cumplimiento satisfactorio desde el año 2026. | Cumplimiento parcial | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio | | | | | | |
| OT 4.2 Mejora del uso social del conocimiento y la innovación. | | | | | | | | | | |
| E16. Aplicar una política de uso social del conocimiento coherente con las funciones sustantivas | Uso social del conocimiento. Cumplimiento: La institución garantiza el uso social del conocimiento producido en las actividades de las funciones sustantivas, mediante eventos, exposiciones y diferentes medios de difusión web, radio, entre otros, a los actores interesados, más allá del público académico. Meta: Alcanzar el cumplimiento satisfactorio desde el año 2026. | Cuasi satisfactorio | | Cumplimiento satisfactorio | | | | | | |
| E17. Fomento de las actividades de las redes sociales del conocimiento, en el marco de la IDi y la internacionalización | Redes sociales del conocimiento. Cumplimiento: La institución fomenta e integra redes sociales del conocimiento de carácter nacional e internacional, fortalece las revistas de acceso abierto, así como logra una intensa actividad en el marco de sus proyectos de intervención. Consolida escenarios de acceso físico y digital a información histórica y relevante a la comunidad y el público. Meta: La institución alcanza el cumplimiento satisfactorio desde el año 2030. | Cumplimiento parcial | Cuasi satisfactorio | | | | | | Cumplimiento satisfactorio | |
| OE 5. Consolidar la gestión de las condiciones institucionales de planificación, infraestructuras, bienestar universitario, transformación digital, internacionalización y aseguramiento de la calidad. | | | | | | | | | | |
| OT 5.1. Actualizar el marco regulatorio, la planificación institucional y el aseguramiento de la calidad de manera articulada. | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|--|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| E18. Actualizar el marco normativo interno acorde a la normativa del sistema de educación superior. | Institucionalidad de la normativa interna. Cumplimiento: La institución cuenta con un marco regulatorio interno de todos sus procesos de dirección estratégica, funciones sustantivas y procesos de apoyo de conformidad con la Ley y la normativa del sistema de educación superior que se mantiene actualizado, cumple con las regulaciones internas de creación y aprobación, es difundido, conocido y aplicado por la comunidad universitaria. Meta: Cumplimiento satisfactorio desde 2024 | Cumplimiento satisfactorio | | |
| E19. Actualizar el planeamiento estratégico y operativo institucional. | Planificación institucional. Cumplimiento: La institución cuenta con planificación estratégica y operativa institucional pertinente, que orienta la gestión de las funciones sustantivas y las actividades institucionales; es ejecutada, monitoreada, evaluada y difundida por instancias responsables, en coherencia con su modelo educativo y con la participación de la comunidad universitaria articulando con el control interno y el aseguramiento de la calidad. Se le realiza y ejecuta al nivel de las unidades académicas, facultades y sedes. Meta: Cumplimiento satisfactorio desde el año 2026. | Cumplimiento parcial | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio |
| E20. Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad Institucional. | Aseguramiento de la Calidad Institucional. Estándar: Evaluado anualmente según el indicador y el estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023). Meta: Cumplimiento satisfactorio desde el año 2025. | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio | |
| | Autoevaluación Institucional. Estándar: Evaluado anualmente según el indicador y el estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023). Meta: Cumplimiento satisfactorio desde el año 2025. | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio | |
| | Plan de Mejora Institucional. Estándar: Evaluado anualmente según el indicador y el estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023) Meta: Cumplimiento satisfactorio desde el año 2025. | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio | |
| OT 5.2. Fortalecimiento de la infraestructura, instalaciones, equipamientos e insumos. | | | | |
| E21. Desarrollo de infraestructuras de soporte a carreras y programas con atención especial al campo de salud y los campos de conocimiento de impacto tecnológico. | Infraestructura física y tecnológica para las carreras de salud y de tecnologías. Cumplimiento: La institución planifica y cuenta con infraestructura física y tecnológica integrada, pertinente y accesible para desarrollar las funciones sustantivas y actividades no académicas. Además, monitorea y evalúa la funcionalidad de estos recursos para la mejora continua en las carreras del campo de la salud y las tecnologías. Meta: Se alcanza un cumplimiento satisfactorio desde el año 2026. | Cumplimiento parcial | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio |
| E22. Desarrollo de la infraestructura necesaria en los nuevos proyectos de sedes y centros de apoyo para posible la expansión de la oferta académica institucional a territorios con alta demanda de educación superior. | Infraestructura de proyectos de sedes y centros de apoyo. Cumplimiento: La institución planifica y cuenta con infraestructura física y tecnológica integrada, pertinente y accesible para desarrollar las funciones sustantivas y actividades no académicas en los proyectos nuevos de sedes y centros de apoyo que resultaren aprobados. Meta: Los proyectos nuevos cumplirán los prerrequisitos y condiciones para su implementación desde 2024. | Cumplimiento satisfactorio | | |
| E23. Transformación digital de los procesos articulados de gestión educativa y administrativa. | Transformación digital. Estándar: Se implementa el Plan de la Transformación Digital 2024 - 2030 en cada uno de sus áreas de resultado clave relativas a las nuevas tecnologías, con un efecto favorable en la gestión de dirección, gestión académica y administrativa, servicios digitales, presencia web y de redes sociales, | Cumplimiento satisfactorio | | |

| | | | |
|--|---|----------------------|----------------------------|
| | seguimiento del PEDI y POA, plataforma de aprendizaje virtual y tecnologías masivas de educación. Meta: Se alcanza el cumplimiento satisfactorio del proyecto de transformación digital en cada una de sus etapas. | | |
| OT 5.3 Desarrollar un sistema eficaz de flujo de información de datos y estadísticas para la gestión de dirección (CMI), actualización del SIIES y para el aseguramiento de la calidad, así como un sistema de gestión documental y archivo, con soportes tecnológicos, estructuras y personal especializado. | | | |
| E24. Establecer sistemas eficaces de: 1) Sistema de Información de Datos y Estadísticas; y, 2) Sistema de Gestión Documental y Archivo. | Sistema de Información de Datos y Estadísticas. Cumplimiento: La institución desarrolla un Sistema de Información de Datos y Estadísticas (SIDE), que propicia la integración tecnológica del sistema SNAA para obtener la información necesaria para el sistema SIIES, la gestión de aseguramiento de calidad y la toma de decisiones. Meta: Para el año 2025 la institución cuenta con un cumplimiento satisfactorio. | Cuasi satisfactorio. | Cumplimiento satisfactorio |
| | Gestión Documental y de Archivo. Estándar: Evaluado anualmente según el indicador y el estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023). Meta: La institución alcanza el cumplimiento satisfactorio del estándar desde el año 2025. | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio |
| OT 5.4 Fortalecer la ética y transparencia institucional. | | | |
| E25. Implementar acciones de la ética institucional, del aprendizaje y la investigación, así como prácticas de transparencia mediante la publicación de los presupuestos, la planificación estratégica y operativa, los resultados de concursos públicos, becas y ayudas financieras, las remuneraciones, los informes de autoevaluación y los informes de rendición de cuentas. | Ética y transparencia institucional. Estándar: Evaluado anualmente según el indicador y el estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023). Meta: La institución alcanza el cumplimiento satisfactorio del estándar desde el año 2025. | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio |
| OT 5.5. Fortalecimiento del bienestar universitario | | | |
| E26. Ejecutar proyectos de bienestar universitario de carácter general en todos sus escenarios. | Bienestar universitario. Estándar: Evaluado anualmente según el indicador y el estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023)- Meta: La institución alcanza el cumplimiento satisfactorio del estándar desde el año 2025. | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio |
| OT 5.6 Perfeccionamiento de la filosofía institucional de la universidad inclusiva | | | |
| E 27. Generalizar buenas prácticas de inclusión y equidad en todos los escenarios y procesos universitarios. | Igualdad de Oportunidades e Interculturalidad. Estándar: Evaluado anualmente según el indicador y el estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023). Meta: La institución alcanza el cumplimiento satisfactorio del estándar desde el año 2025. | Cuasi satisfactorio | Cumplimiento satisfactorio |
| OT 5.7 Fortalecimiento de la internacionalización y la movilidad de estudiantes y profesores. | | | |
| E28. Internacionalización de la oferta académica presencial, semipresencial y en línea potenciando redes de colaboración. | Internacionalización de la oferta académica y movilidad. Cumplimiento: La institución aplica su normativa interna a través de una instancia responsable que, permita internacionalizar su oferta académica con proyectos de formación en red tanto para las carreras como para los programas de posgrados y propicie la movilidad de estudiantes y profesores en acciones colaboración académica. Meta: Cumplimiento satisfactorio desde 2026 | Cuasi satisfactorio. | Cumplimiento satisfactorio |

E29. Estrategia institucional de acreditación internacional, visibilidad y presencia en los rankings internacionales.

Posicionamiento y acreditación internacional.

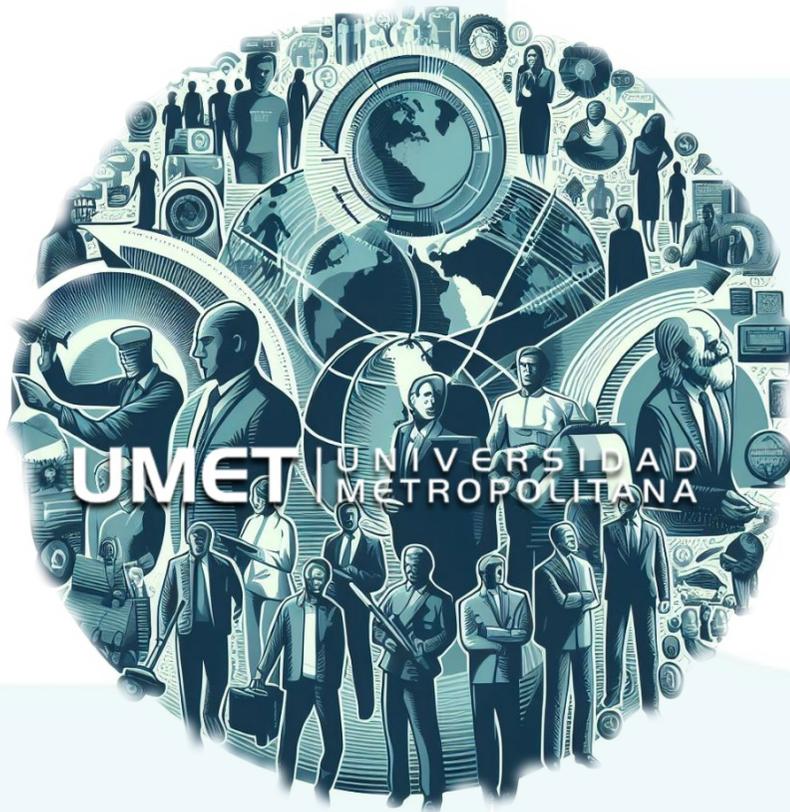
Cumplimiento: La institución aplica su normativa interna a través de una instancia responsable que, permita desarrollar estrategias para el posicionamiento institucional a nivel internacional y participar de procesos con entidades internacionales para la acreditación de la institución, carreras y programas.

Meta: La institución alcanza un cumplimiento satisfactorio desde 2030.

Cumplimiento parcial.

Cumplimiento Cuasi satisfactorio

Cumplimiento satisfactorio



CAPÍTULO IV. SEGUIMIENTO A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El seguimiento al PEDI 2024 – 2034 se fundamenta en la actualización del Cuadro de Mando Integral de la institución que contiene los indicadores por niveles de gestión que son objeto de seguimiento en todas las unidades académicas y administrativas utilizando escenarios de control acordes al funcionamiento de la UMET.

4.1 Escenarios, objetivos, temas, periodicidad y actores del seguimiento

La tabla 7.1 permite observar los escenarios, objetivos, temas, periodicidad de evaluación y los responsables, como una guía para la definición del sistema.

Tabla 7.1 Escenarios de seguimiento y control

| Escenario | Objetivo | Temas | Periodicidad | Responsable |
|--|---|--|--------------|--|
| Sesión del CAS | Rendición de cuentas | Aprobación del informe de rendición de cuentas anual. | Anual | Presidente del CAS |
| Sesión del CAS | Seguimiento y control de indicadores del PEDI | Informes de los resultados semestrales de las direcciones. Aprobación de presupuestos. Aprobación de la planificación académica. | Semestral | Presidente del CAS |
| Balance semestral de la Dirección de TTHH. | Seguimiento y control de indicadores del PEDI de TTHH. | Informe semestral de indicadores | Semestral | Jefe de TTHH |
| Balance semestral de la situación financiera. | Seguimiento y control de indicadores del PEDI de finanzas. | Informe semestral de indicadores. Presentación del presupuesto. | Semestral | Dirección financiera |
| Balance semestral de la dirección de investigaciones | Seguimiento y control de indicadores del PEDI | Informe semestral de indicadores | Semestral | Dirección de Investigaciones |
| Balance semestral de la dirección de vinculación | Seguimiento y control de indicadores del PEDI | Informe semestral de indicadores | Semestral | Dirección de Vinculación |
| Balance semestral de bienestar institucional | Seguimiento y control de indicadores del PEDI | Informe semestral de indicadores | Semestral | Jefe de Bienestar Institucional |
| Reunión de balance del plan de mejoras por sede. | Control de indicadores de los planes de mejora de las sedes | Informe trimestral de indicadores por sedes | Trimestral | Jefe de Acreditación y As. De la Calidad |
| Balance de carreras | Control de indicadores de los planes de mejora de las sedes | Informe trimestral de indicadores por carrera y sede. | Trimestral | Jefe de Acreditación y As. De la Calidad |

| | | | | |
|---|---|---|-----------|--|
| Reuniones operativas de coordinación por sede. | Control de indicadores de los planes de mejora de las sedes | Análisis mensual de indicadores. | Mensual | Directores de sedes. |
| Sesión plenaria del Comité Científico | Análisis integral de indicadores del PEDI. | Análisis de la marcha del desarrollo institucional y las metas del nivel 1. Análisis de la producción académica. Aprobación de informes de programas y proyectos. | Mensual | Presidente del Comité Científico. |
| Sesiones extraordinarias del Comité Científico. | Seminarios talleres instructivos. | Instructivos sobre procesos de innovación institucional. | Semestral | Director Ejecutivo del Comité Científico |

4.2 EL CMI como instrumento de gestión del aseguramiento de la calidad

4.2.1 Generalidades

Como instrumento de la gestión, el CMI se diseñó para poner en evidencia aquellos parámetros del PEDI y POA que no se ajustan a los límites establecidos y alcance de las metas y advertir sobre aquellos otros que se mueven en niveles de tolerancia de riesgo. Se prevé como instrumento para asignar responsabilidades y facilitar la comunicación entre los distintos niveles directivos permitiendo mejorar los resultados. Como principio, se sigue la validación de las informaciones presentadas por los usuarios de los indicadores y de los cuadros de mando de los procesos y funciones.

Entre las actividades de la dirección de la UMET está la gestión de sus procesos. La dinámica de esta gestión consiste, por una parte, en determinar y desarrollar objetivos, según una estrategia de mejora continua previamente definida, para enfrentar los desafíos de la visión global del Régimen Académico de la Educación Superior y por otra, efectuar los ajustes necesarios para alcanzar esos objetivos.

Así mismo, con el objeto de coordinar todas las actividades de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos y tácticos (objetivos de nivel 1), la UMET desarrolló un "despliegue de objetivos" a los niveles táctico y al nivel de las acciones.

El conjunto de indicadores se diseña para estar plenamente integrados y coordinados con los objetivos y metas del PEDI. De esta forma se consigue que los "planes de acción" se desarrollen de forma coordinada. En este contexto se diseñan los indicadores en función de los objetivos establecidos por una aproximación descendente, de tal forma que al igual que existen objetivos de nivel 1, 2, 3, etc., existen indicadores de nivel 1, 2, 3, etc.

También se identifican los usuarios de los indicadores y de los **tableros de mando** (el alto nivel de dirección, los procesos, los escenarios territoriales y los equipos de trabajo) y se determinan, de acuerdo con éstos, los elementos que mejor puedan contribuir a poner de manifiesto una situación respecto a los objetivos establecidos.

Los indicadores del nivel 1 se vinculan al nivel del CMI del alto nivel de dirección. Nivel de los **impactos de la misión y visión** y las grandes metas estratégicas institucionales.

Los indicadores del nivel 2 se vinculan al nivel del CM de la dirección de los procesos. Incluyen los **indicadores e índices referentes de la acreditación y evaluación institucional**. Para las sedes se articula a los objetivos de los planes de mejoras aprobados. Nivel de la estrategia y táctica.

Los indicadores del nivel 3 se vinculan en mayor medida al nivel del CM de gestión de los procesos, los escenarios de actuación y los equipos de trabajo de profesores y estudiantes. Nivel operativo.

La formalización del sistema de indicadores, parte de la premisa de que un indicador no debe dar lugar a interpretaciones diferentes, por ello para conseguir este objetivo, para cada usuario se aplican los siguientes criterios:

- selección del indicador
- denominación del indicador
- forma de cálculo: su especificación y fuentes de información
- forma de representación
- definición de responsabilidades
- definición de umbrales y objetivos.

La priorización de indicadores se sustenta en los siguientes criterios:

- grado de cumplimiento de los objetivos asignados y de las acciones derivadas
- evolución de los factores críticos de éxito de la organización o área evaluada (satisfacción de clientes y partes

interesadas, resultados económicos, productividad, clima laboral...);

- evolución de las áreas, procesos o parámetros conflictivos o con problemas reales o potenciales.

Para el seguimiento y evaluación del Plan de Aseguramiento de la Calidad, el CMI servirá de soporte de información relevante a los indicadores y estándares de calidad definidos por la institución.

4.2.2 Procedimientos

a) Flujo de información y sistema de registro de datos

El registro de datos al nivel de la unidad funcional básica: la carrera o el programa, considera una periodicidad mínima mensual o a solicitud por demanda interna de órganos colegiados y nivel superior de decisiones. La implementación del plan de trabajo individual del docente investigador orientado a productos facilita desde este nivel básico la actualización sistemática de los registros a instancias superiores.

A fin de brindar soporte a la gestión de información para el seguimiento y toma de decisiones, la UMET construyó una aplicación informática: **CMI/UMET**. En el año 2015 se implementó experimentalmente la herramienta (UMET, 2015) y desde la implementación del Plan Estratégico de Virtualización 2020 – 2025 esta aplicación se integra a la plataforma de gestión académica y administrativa SNAA.

El flujo de información debe armonizar con los registros requeridos por las bases de datos de los órganos competentes, en su primera etapa a partir de los formularios establecidos,

similares a los formularios establecidos para el sistema SIIES. La frecuencia del registro de datos mínima es el semestre. El registro de datos deberá seguir la periodicidad de disponibilidad de datos de la gestión de cada uno de los procesos:

Datos de la gestión académica de SGT. - Los datos que se relacionan con la plataforma de gestión académica, es decir las variables de población estudiantil de grado y posgrado en el SNAA (Sistema Nacional Académico y Administrativo) con una periodicidad de período académico: SEMESTRAL.

Datos del control de la oferta académica. - Informes de períodos académicos: SEMESTRAL

Datos de los resultados de investigación. - A partir de los informes semestrales de los proyectos de investigación: SEMESTRAL.

Datos de los resultados de vinculación. - A partir de los informes semestrales de los proyectos de vinculación: SEMESTRAL.

Datos de la actualización de la matriz de publicaciones. - A partir de la información proporcionada a la Dirección de Investigación: TRIMESTRAL.

Datos de la gestión de Talento Humano. - Actualización de carpetas de los docentes, datos de contratación, formación y dedicación del personal: SEMESTRAL.

Datos de la gestión financiera de programas y proyectos. - Informes semestrales: SEMESTRAL.

Datos del balance de la gestión contable y financiera. - Centros de costo: ANUAL.

Datos de cumplimiento del POA: ANUAL.

b) Rendición de informes. Retroalimentación a autoridades.

La rendición de informes tendrá distintos escenarios y momentos, los cuales fueron descritos en la **tabla 7**. La frecuencia estará dada por el nivel de análisis y flujo de información ascendente, así como la responsabilidad de elaboración y presentación de los mismos.

Los indicadores serán los definidos para el aseguramiento de la calidad, agregándose en los indicadores del impacto de la misión y visión y desagregándose en los indicadores de las unidades funcionales de base al nivel operativo.

Los informes serán estructurados y los indicadores serán presentados según los requisitos de su formalización, descritos en el documento de formalización de indicadores del CMI, coincidentes con los indicadores de la evaluación institucional.

Cada informe se estructurará de:

- Introducción
- Antecedentes (incluir análisis si existe plan operativo de **acciones correctivas** de sesiones anteriores).
- Estado actual del valor del indicador (cualitativo – cuantitativo) y comparación con los valores meta al momento de la valoración.
- Problemática que afecta o favorece el cumplimiento del indicador.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Plan operativo de acciones para corregir el indicador, señalando acciones y responsables.

Los informes serán analizados por las autoridades y se aprobarán en sesiones del Consejo Académico Superior, adonde se

ratificará y/o corregirá el plan de acciones, objeto este último del seguimiento y punto de partida del siguiente período e informes. Constará en actas.

c) Mecanismo para acciones correctivas

A partir del análisis del cumplimiento de los estándares e indicadores del PEDI que se realiza en cada informe con la frecuencia indicada en la tabla 7, el informe se estructurará según se señaló en el epígrafe anterior.

El análisis de la problemática que afecta negativamente o favorece el cumplimiento del indicador, como parte del informe que se presenta, será el objeto central de la discusión en los espacios de debate y toma de decisiones.

El **instrumento para acciones correctivas** será un **plan operativo especial**, que asigna acciones y tareas y designa para su cumplimiento a responsables.

Los responsables del cumplimiento de las acciones y sus tareas, al nivel operativo están definidos en el **Plan de Acción**, lo mismo que las evidencias para demostrar el cumplimiento.

Sobre esta base al nivel operativo, las unidades y comisiones relacionadas realizan auditorías a aquellas actividades que están en fecha de cumplimiento, para lo cual se valdrá del cronograma que acompaña a los planes de acción.

El sistema de trabajo comprende el chequeo de las tareas operativas correctivas definidas en la sesión de análisis en la próxima sesión en la que el informe añade el cumplimiento en la parte de antecedentes. En el período que media entre una sesión y la otra, los órganos encargados realizarán auditorías intermedias a objetos concretos.

4.3 Indicadores y estándares del PEDI

Se formalizan indicadores cualitativos y cuantitativos por cada estrategia a las que se designan escalas de valoración de sus estándares atendiendo a las metas institucionales. Las escalas de valoración siguen los principios del modelo de evaluación externa y acreditación de las UEP (CACES – 2023).

4.3.1 Escalas de valoración

La escala de valoración del estándar de indicadores cualitativos tomará como referente el modelo del CACES 2023.

| SATISFACTORIO | CUASI SATISFACTORIO | CUMPLIMIENTO PARCIAL | DEFICIENTE |
|--|--|---|---|
| Se cumple el estándar de forma completa y consistente a través de todos los elementos fundamentales (EF). Se cumplen satisfactoriamente todos los EF del estándar. | La institución cumple con el estándar; sin embargo registra debilidades en el cumplimiento de los EF, pero estos se encuentran en proceso de mejora continua para alcanzar el estándar. | Poco satisfactorio. La institución registra debilidades en el cumplimiento de los EF, las cuales no se encuentran en proceso de mejora o los mismos no son suficientes para alcanzar el estándar. | La institución no cumple con el estándar. La mayoría de los EF son valorados con incumplimiento y sus debilidades no se encuentran en proceso de mejoras. |

El cumplimiento del estándar de forma **completa** supone que la institución cumple con toda la definición del estándar, en la matriz, sedes y extensiones.

El cumplimiento del estándar de forma **consistente** supone la coherencia entre los elementos fundamentales del estándar.

Las **debilidades** son insatisfacciones, obstáculos o dificultades que indiquen en alcanzar completa y consistentemente el estándar.

Las escalas de valoración de los indicadores cuantitativos se definen por rangos de valores para cada indicador que toman como referente las metas institucionales y los referentes del modelo de evaluación externa y acreditación de las UEP (CACES – 2023).

El caso de no declararse escalas se considerará el cumplimiento por el porcentaje respecto al valor de la meta señalada en el indicador.

4.3.2 Sistema de indicadores por estrategias

E1. Desarrollar proyectos educativos de amplio acceso y continuidad de estudios para todo el Ecuador en todas las modalidades de aprendizaje y escenarios posibles.

Crecimiento anual de la oferta académica efectivizada (OAF)

$OAF = 100 * (\text{Registro de matrículas de todas las carreras} / \text{Matrícula potencial (calculada sobre la base de al menos 15 estudiantes por nivel abierto de todas las carreras)})$.

Meta: Crecimiento anual del 5 %.

| Nivel de la escala | Rangos de la escala |
|----------------------|------------------------------------|
| Satisfactorio | Mayor o igual a 5 % |
| Cuasi satisfactorio | Mayor o igual al 3 % y menor a 5 % |
| Cumplimiento parcial | Mayor o igual a 2 % y menor a 4% |
| Deficiente | Mayor o igual a 0 % y menor a 2 % |

E2. Desarrollar proyectos de formación continua y profesionalización orientados a las demandas sociales, el fortalecimiento del capital humano y la empleabilidad articulados a proyectos de IDI y vinculación con la sociedad.

Tasa de crecimiento anual del número de beneficiarios en actividades de formación continua y profesionalización (TCFCP)

$TCFCP = (100 * (\text{Beneficiarios año (n)} / \text{Beneficiarios año (n-1)}) - 100)$

Meta: Crecer anualmente en un 10 %.

| Nivel de la escala | Rangos de la escala |
|----------------------|-------------------------------------|
| Satisfactorio | Mayor o igual a 10 % |
| Cuasi satisfactorio | Mayor o igual al 6 % y menor a 10 % |
| Cumplimiento parcial | Mayor o igual a 2 % y menor a 6 % |
| Deficiente | Mayor o igual a 0 % y menor a 2 % |

E3. Mejora del proceso de comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones articulado a la gestión académica institucional para el incremento sostenido de matrículas.

Admisiones.

Cumplimiento: La institución implementa su estrategia de comunicación, mejora su presencia web y en redes sociales, ejecuta una estrategia de mercadeo holístico, de manera que logra índices superiores de admisiones de manera eficaz y eficiente involucrando a la comunidad universitaria.

Meta: Alcanzar el cumplimiento satisfactorio en 2026.

Elementos fundamentales:

1. La UMET cuenta con una instancia universitaria integrada de Comunicación, Publicidad, Mercadeo y Admisiones.
2. La UMET implementa una estrategia de Mercadeo Holístico.
3. La UMET interactúa con la comunidad en las redes sociales y cuenta con una página web institucional competitiva.
4. La gestión de admisiones dispone de un sistema de seguimiento mediante indicadores que sirven a la toma de decisiones.

Indicador de rendimiento (ROI).

Rendimiento de la publicidad y mercadeo por campaña (PA). Es el retorno de la inversión del gasto en publicidad, mercadeo y admisiones.

$$ROI = 100 * ((GPMA - IG) / GPMA)$$

GPMA: Gastos de publicidad, mercadeo y admisiones en una campaña que se corresponde con un período académico.

IG: Ingresos generados por las matrículas de estudiantes nuevos efectivizadas en el PA como resultado de la campaña.

Meta: Aumentar el ROI progresivamente hasta un 75 % desde 2027.

| Nivel de la escala | Rangos de la escala |
|---------------------------|--------------------------------------|
| Satisfactorio | Mayor o igual a 75 % |
| Cuasi satisfactorio | Mayor o igual al 60 % y menor a 75 % |
| Cumplimiento parcial | Mayor o igual a 40 % y menor a 60 % |
| Deficiente | Mayor o igual a 0 % y menor a 40 % |

E4. Mejora de los procesos de gestión académica con relación a la didáctica, la gestión curricular, los resultados de aprendizajes y el seguimiento a graduados.

Gestión de la docencia.

Cumplimiento: La institución actualiza e implementa su modelo educativo y pedagógico articulado a su plan estratégico, formación en valores y desarrollo de habilidades blandas, con un enfoque innovador orientado a las tecnologías, la mejora de la didáctica, la gestión curricular y del aprendizaje de acuerdo con estándares internacionales.

Meta: Alcanzar un cumplimiento satisfactorio desde el año 2025.

Elementos fundamentales:

- 1) El modelo educativo y pedagógico institucional cumple con el estándar del modelo de acreditación del CACES – 2023.
- 2) La institución aplica normativa interna enmarcada en los principios del sistema de educación superior (SES) para establecer un proceso de creación, actualización y cierre de carreras y programas, de los procesos de diseño, actualización y ajustes curriculares, así como para el seguimiento, evaluación y retroalimentación de los planes de estudio, bajo la coordinación de una instancia responsable.
- 3) La institución cuenta con un proceso de seguimiento y evaluación de la oferta académica cuyos resultados se consideran para la implementación de acciones de mejora.
- 4) El proceso de creación y actualización de carreras o programas demuestra que la oferta académica considere la demanda social local, nacional y la perspectiva internacional con carácter de innovación permanente.
- 5) El proceso de creación o actualización de carreras o programas demuestra que la oferta académica se corresponda con la planificación institucional, filosofía institucional y con el modelo educativo o pedagógico.
- 6) El proceso de creación o actualización de carreras o programas demuestra que la oferta académica considere las tendencias del mercado ocupacional local, nacional e internacional, propicia currículos flexibles y toma en cuenta las modalidades de enseñanza.
- 7) Los procesos de diseño, actualización y ajustes curriculares¹⁵, basados en actividades de seguimiento y evaluación de su oferta académica, demuestran que los proyectos curriculares se articulan con el modelo educativo o pedagógico, filosofía y planificación estratégica institucional y con las necesidades de la sociedad.
- 8) La institución ejecuta procesos de revisión curricular periódica, con la participación de académicos internos o externos a la institución y con grupos de interés como graduados, sectores profesionales o productivos, entre otros, para la implementación de acciones de mejora.
- 9) La institución evalúa el cumplimiento de los resultados de aprendizaje en función del perfil de egreso y cuenta con la participación de grupos de interés como graduados, sectores profesionales o productivos, entre otros, para la implementación de acciones de mejora.

E5. Mejorar los recursos de aprendizaje de acuerdo con la oferta académica y las nuevas tendencias y desarrollos tecnológicos.

Tecnologías y recursos de aprendizaje.

Cumplimiento: La institución implementa la inteligencia artificial (IA) y otras tecnologías en su modelo pedagógico en todas las carreras y programas, así como mejorar continuamente los recursos de aprendizaje en sus plataformas LMS, lo cual alcanza niveles superiores progresivamente desde el año 2024.

Meta: Alcanzar el cumplimiento satisfactorio desde 2025.

Elementos fundamentales:

1. La UMET sostiene su Sistema Estructurado de Gestión del Aprendizaje Virtual (SEGAV) y fomenta recursos de tele presencia.
2. Nivel de satisfacción con las plataformas LMS.
3. Calidad de las aulas virtuales determinada mediante indicadores del CESDEL
4. Los planes de estudio contemplan el uso adecuado de mecanismos o herramientas de inteligencia artificial.
5. La gestión de bibliotecas cumple el estándar del modelo de acreditación del CACES 2023.

E6. Implementar facilidades organizativas y tecnológicas para el ingreso, la permanencia y la graduación de los estudiantes.

Tasa anual de deserción de estudiantes de grado al segundo año (TDG2)

Calculado según el indicador del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023).

Meta: Reducir progresivamente hasta un 14 % desde 2028.

Tasa anual de titulación institucional de la oferta académica de grado (TTG).

Calculado según el indicador del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023)

Meta: Aumentar progresivamente hasta un 60 % desde 2027.

Tasa anual de titulación institucional de la oferta académica de posgrado (TTP).

Calculado según el indicador del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023)

Meta: Aumentar progresivamente hasta un 85 % desde 2026.

E7. Potenciar el Programa de Carrera Docente del Profesor de acuerdo con las tendencias de las tecnologías educativas y al personal de apoyo académico y de los procesos de apoyo.

Programa de Carrera Docente (PCD).

Cumplimiento: El PCD se ejecuta desde el CEFDU a través de una planificación anual de la impartición de cursos, diplomados, entrenamientos y otras actividades al personal académico y de apoyo académico de acuerdo con las tendencias de las tecnologías educativas.

Meta: Alcanzar un cumplimiento satisfactorio desde 2025.

Elementos fundamentales:

- 1) La institución aplica su normativa interna, a través de una instancia responsable que planifica, ejecuta, evalúa, implementa acciones de mejora y difunde los programas de perfeccionamiento.
- 2) La institución establece y ejecuta un presupuesto institucional para el desarrollo de programas de perfeccionamiento.
- 3) La institución desarrolla programas de formación, capacitación y actualización que considera el área de conocimiento, las tecnologías educativas y didáctico-pedagógicas, entre otras en la que se desempeña el personal académico.
- 4) La institución analiza el aporte de los resultados producto del seguimiento y evaluación de los procesos y programas de perfeccionamiento del personal académico, en el aseguramiento de la calidad y mejora continua.

Tasa anual de participación en actividades de formación continua el personal de apoyo administrativo.

$$TPFC = 100 * (PF / TF)$$

PF: Funcionarios que participaron de actividades de formación y capacitación

TF: Total de funcionarios

Meta: Aumentar progresivamente hasta el 80 % desde 2026.

Tasa anual de afinidad al perfil del puesto del personal de apoyo administrativo (TAFP) = 100 * (FCPA / TF)

FCPA: Número de funcionarios que cuenta con afinidad para el perfil del puesto

TF: Total de funcionarios.

Meta: Alcanzar el 100 % desde 2028.

E8. Fortalecimiento del profesorado en cuanto a su formación doctoral, titularidad, dedicación, promoción y permanencia.

Tasa de formación doctoral del profesorado (TPAFD)

Calculado según el indicador del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023).

Meta: Incrementar progresivamente hasta alcanzar el 40 % en el año 2032.

Tasa anual de titularidad del profesorado (TIP)

$TIP = 100 * (PTI / TP)$ (PTI: Profesores Titulares / TP: Total de profesores) para el año.

Meta: Aumentar progresivamente hasta alcanzar el 75 % desde el año 2026.

Tasa anual del personal académico con dedicación a tiempo completo (TPTC)

Calculado según el indicador del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023). Para el año.

Meta: Aumentar progresivamente hasta alcanzar el 70 % desde el año 2028.

Tasa anual de promoción escalafonaria del profesorado (TPEP)

TPEP = $100 * (\text{NPP} / \text{TPT})$ (NPP: Número de profesores promovidos / TPT: Total de profesores titulares).

Meta: Lograr que cada año desde 2026 al menos un 4 % del profesorado titular reciba los beneficios de la promoción escalafonaria.

E9. Perfeccionar los procesos de dirección de las unidades académicas y de apoyo, la planificación del trabajo individual, distribución de la carga horaria y evaluación del desempeño

Función directiva.

Cumplimiento: La universidad ejecuta acciones de capacitación y certificación a las autoridades y sus directivos académicos y administrativos, que modifican el desempeño de la función directiva, tangible en las rendiciones de cuentas y a través de su medición, lo que permite niveles de desempeño de la capacidad adquirida superior a un índice de 0,8.

Meta: Alcanzar desde 2026 un cumplimiento satisfactorio.

Elementos fundamentales:

1. La instancia de gestión del Talento Humano contiene los perfiles de competencias y los requisitos para los cargos de dirección académicos y administrativos.
2. La instancia de gestión del Talento Humano en coordinación con la instancia académica diagnostica las necesidades y planifica la capacitación de los directivos.
3. La UMET tiene una instancia académica que facilita y soporta la capacitación a directivos
4. La capacitación y certificación a directivos académicos y administrativos impacta en la gestión de los procesos en la UMET.
5. Al culminar las actividades de capacitación y certificación a directivos académicos y administrativos se mejora el Índice ID.
6. Se alcanza un IDFD $\geq 0,8$

Insumo cuantitativo: **Índice de Desempeño de la Función Directiva (IDFD)**

Índice en una escala de 0 – 1 que resulta de aplicar una herramienta de medición de escala de las competencias de conocimiento y preparación de los directivos, que se aplica como encuesta de autovaloración y se procesa determinando una razón de desempeño dividiendo el valor alcanzado en la escala del total de elementos de competencia por el valor de mayor puntaje posible expresándose porcentualmente.

Planificación del trabajo individual y evaluación del desempeño.

Cumplimiento: La totalidad de los profesores dispone de un plan de trabajo individual para cada período académico en el que se detallan la distribución de las horas semanales de dedicación a la docencia de conformidad con los límites establecidos en el Reglamento de Carrera y Escalafón, la IDi, la vinculación con la sociedad y la gestión educativa, además de la producción académica. Los resultados son evaluados en todas sus dimensiones a través de un sistema informático y de acuerdo a la normativa interna. Se cumplen los EF del modelo del CACES.

Meta: Alcanzar desde 2026 un cumplimiento satisfactorio.

Elementos fundamentales:

1. La totalidad de los profesores dispone de un plan de trabajo individual para cada período académico en el que se detallan la distribución de las horas semanales
2. La institución aplica normativa interna para la evaluación integral del desempeño del personal académico, de conformidad a la normativa aplicable en materia de educación superior.¹⁸
3. La institución difunde entre el personal académico los propósitos, procedimientos e instrumentos de la evaluación integral del desempeño.
4. La institución aplica periódicamente la evaluación integral del desempeño a todo el personal académico, con base en su normativa interna y bajo la coordinación de la instancia responsable.
5. La institución con base en los resultados de la evaluación del desempeño del personal académico aplica la normativa interna para el perfeccionamiento del personal académico, genera mecanismos y estrategias para la mejora de su desempeño.¹⁹
6. El proceso de evaluación integral del desempeño se desarrolla con la participación de todos los actores institucionales (autoridades, personal académico y estudiantes) y sus resultados son comunicados al personal evaluado.
7. La institución analiza el aporte de la evaluación integral del personal académico en el aseguramiento de la calidad y mejora continua.

E10. Perfeccionamiento del funcionamiento del Comité Científico

Política y Planificación de Investigación e Innovación.

Evaluable según el indicador y estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023)

Meta: Cumplimiento satisfactorio desde el año 2025.

Funcionamiento del Comité Científico.

Cumplimiento: El Comité Científico Institucional funciona a plenitud con una actividad relevante de sus comisiones permanentes, se realizan sesiones plenarias y sesiones científicas de las unidades académicas, se garantiza un arbitraje de calidad y se aplican consideraciones éticas en la ejecución de proyectos de investigación y de intervención comunitaria.

Meta: Cumplimiento satisfactorio desde el año 2024.

Elementos fundamentales:

1. Las comisiones permanentes del Comité Científico (CC) sostienen su funcionamiento para apoyar la mejora de la pertinencia de la IDi, la calidad de la producción académica y científica, las publicaciones, exposiciones y registros de propiedad intelectual e industrial, así como la innovación institucional.

2. El Comité Científico se integra por profesores del más alto nivel y experiencia en los campos de conocimiento de los dominios académicos institucionales.
3. El Comité Científico incorpora entre sus objetivos la aplicación de los ejes transversales de las consideraciones éticas de la IDi y la intervención comunitaria.
4. Las unidades académicas en todos los escenarios universitarios realizan sesiones científicas acorde al Reglamento del Comité Científico.
5. El Comité Científico institucional supervisa y controla el arbitraje de la producción científica y de la aprobación y evaluación de los programas y proyectos.

E11. Fortalecimiento de los centros de IDi y Redes de impacto.

Centros de Investigación – Desarrollo – Innovación.

Cumplimiento: Se consolidan los centros existentes y se crean nuevas estructuras en la medida del desarrollo de los dominios académicos, las oportunidades y las necesidades del entorno, se articulan en ellos las funciones de docencia, IDi y vinculación con la sociedad, generando resultados e impactos.

Meta: Cumplimiento satisfactorio desde 2030

Elementos fundamentales:

1. Los centros de IDi poseen infraestructura física y digital, cuentan con personal adecuado y ejecutan proyectos pertinentes.
2. Los centros de IDi articulan funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad.
3. La UMET cuenta con centros IDi en los dominios académicos y proyecta desarrollo en sectores de impacto social y de las profesiones de futuro.
4. Los centros de IDi incuban emprendimientos en la comunidad.
5. Los centros de IDi generan recursos por acciones de educación continua, profesionalización, consultorías y servicios.

E12. Articular procesos de formación doctoral del profesorado con la política científica institucional.

Articulación de la formación de doctores con la política científica.

Cumplimiento: La institución articula la formación de doctores del claustro académico con la política científica institucional y brinda facilidades, licencias, becas de investigación y ayudas económicas, que conducen a una producción académica de al menos dos artículos publicados en revistas indexadas de alcance mundial.

Meta: Cumplimiento satisfactorio desde 2026.

Elementos fundamentales:

- 1) La institución vincula la formación doctoral con los proyectos de IDi y de vinculación con la sociedad.

- 2) La Universidad ejecuta satisfactoriamente la iniciativa Escuela de Doctores.
- 3) La Universidad otorga becas y licencias para la formación doctoral de los profesores.
- 4) Los profesores vinculados a proyectos de IDi en formación doctoral aportan la publicación de al menos dos artículos en revistas indexadas y uno de ellos es de bases de prestigio mundial de SCOPUS o WoK.

E13. Consolidar la gestión del ciclo de proyectos, la planificación y ejecución presupuestaria, así como la búsqueda de cofinanciamientos y financiamiento externo

Planificación y ejecución de proyectos IDi.

Cumplimiento: 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. Logra una ejecución financiera promedio institucional del 90 %.

Meta: Avance sostenido hasta un cumplimiento satisfactorio desde 2026.

Elementos fundamentales:

1. Los programas y proyectos son seleccionados mediante procedimientos de arbitraje siguiendo la normativa de Investigación y del Comité Científico.
2. Los proyectos IDi se enmarcan en líneas pertinentes a las demandas de la sociedad y los dominios académicos institucionales.
3. La UMET presupuesta fondos para incentivar los resultados relevantes de los proyectos de IDi a estudiantes y profesores.
4. Se gestionan recursos, facilidades y fondos externos para la investigación y la innovación.
5. La ejecución presupuestaria promedio institucional de los proyectos IDi supera el 90 %.

Insumo cuantitativo: Tasa de ejecución presupuestaria de la IDi.

$EPIDi = 100 * (PPIDi / PEIDi)$

PPIDi: Presupuesto proyectado de la IDi en el período analizado

PEIDi: Presupuesto ejecutado de la IDi en el período analizado

E14. Perfeccionamiento del sistema de publicaciones, eventos, exposiciones y registros de propiedad intelectual e industrial.

Índice de producción académica per cápita anual.

Calculado según el indicador del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023). Para un año.

Meta: Incrementar progresivamente el Índice IP hasta un valor de 2 desde el año 2031.

Artículos publicados en revistas indexadas de SCOPUS y WoK (AAM).

$AAM = 100 * (AM / TA)$ (AM: Artículos en revistas de alcance mundial / TA: Total de artículos publicados).

Para un año.

Meta: Incremento hasta alcanzar un 40 % de artículos publicados en SCOPUES y WoKs del total en el año 2030

E15. Perfeccionar la pertinencia y la gestión de programas y proyectos de prácticas preprofesionales y vinculación con la sociedad

Gestión de proyectos integradores.

Cumplimiento: La institución ejecuta los programas y/o proyectos de vinculación con la sociedad con la participación de profesores, estudiantes y actores involucrados; da seguimiento y los evalúa, a través de instancias responsables. Articula con las funciones sustantivas de manera que más del 80 % de los estudiantes realicen sus prácticas pre-profesionales vinculados a proyectos que cuentan con una ejecución de al menos el 90 % de su presupuesto.

Meta: Cumplimiento satisfactorio desde el año 2026.

Elementos fundamentales:

1. La institución cumple con el estándar de gestión de la vinculación con la sociedad del modelo del CACES 2023.
2. La institución cumple con el estándar de articulación de la vinculación con la sociedad con la docencia e investigación del modelo del CACES 2023.
3. Los programas y proyectos que implican la vinculación con la sociedad son pertinentes y responden a las necesidades cambiantes del entorno y la situación emergente del contexto de la emergencia sanitaria.
4. La estructura de programas y proyectos cuenta con proyectos integradores de prácticas preprofesionales y de intervención comunitaria.
5. Al menos un 80 % de los estudiantes a escala universitaria realizan prácticas preprofesionales vinculados a proyectos de IDi e intervención comunitaria.
6. La Universidad cumple anualmente con al menos el 90 % del presupuesto de proyectos de vinculación.

Insumos cuantitativos:

Estudiantes de PPP vinculados a proyectos

$$EPPP = 100 * (EVPP/TE)$$

EVPP: Estudiantes que realizan sus PPP vinculados a proyectos

TE: Total de estudiantes regulares de la institución

Tasa de ejecución presupuestaria de los proyectos de vinculación

$$EPVinc = 100 * (PPVinc / PEVinc)$$

PPVinc: Presupuesto proyectado de proyectos de vinculación en el período analizado

PEVinc: Presupuesto ejecutado de proyectos de vinculación en el período analizado

E16. Aplicar una política de uso social del conocimiento coherente con las funciones sustantivas

Uso social del conocimiento.

Cumplimiento: La institución garantiza el uso social del conocimiento producido en las actividades de las funciones sustantivas, mediante eventos, exposiciones y diferentes medios de difusión web, radio, entre otros, a los actores interesados, más allá del público académico.

Meta: Alcanzar el cumplimiento satisfactorio desde el año 2026.

Elementos fundamentales:

1. La Universidad cuenta con procedimientos para la gestión de eventos académicos, científicos, extensionistas, articulados a las salidas de proyectos.
2. La UMET fomenta revistas científicas y de arte de acceso abierto como estrategia de socializar el conocimiento que genera.
3. La UMET realiza eventos de alcance nacional, regional e internacional.
4. La UMET retribuye a los actores involucrados y beneficiarios de proyectos los resultados de IDi y de innovación social por diferentes vías de comunicación.
5. La UMET promueve una cultura integral a partir del soporte apropiado a la información interna y externa de relevancia al patrimonio histórico, cultural y natural.

E17. Fomento de las actividades de las redes sociales del conocimiento, en el marco de la IDi y la internacionalización

Redes sociales del conocimiento.

Cumplimiento: La institución fomenta e integra redes sociales del conocimiento de carácter nacional e internacional, fortalece las revistas de acceso abierto, así como logra una intensa actividad en el marco de sus proyectos de intervención. Consolida escenarios de acceso físico y digital a información histórica y relevante a la comunidad y el público.

Meta: La institución alcanza el cumplimiento satisfactorio desde el año 2030.

Elementos fundamentales:

1. La institución fomenta e integra redes sociales del conocimiento de carácter nacional e internacional.
2. El profesorado suscribe redes sociales de difusión e intercambio académico y científica de rango regional y mundial.
3. La institución facilita y promueve páginas web de carácter académico y científico de sus profesores del más alto nivel y liderazgo científico y académico.
4. Las revistas REMCA y REMCV son presupuestadas anualmente y se transforman en proyectos de redes de investigación y arte que trascienden las fronteras de la institución.
5. La institución suscribe redes y plataformas informáticas de impacto mundial difundiendo su actividad en organizaciones globales, rankings de universidades, entre otros.

E18. Actualizar el marco normativo interno acorde a la normativa del sistema de educación superior.

Institucionalidad de la normativa interna.

Cumplimiento: La institución cuenta con un marco regulatorio interno de todos sus procesos de dirección estratégica, funciones sustantivas y procesos de apoyo de conformidad con la Ley y la

normativa del sistema de educación superior que se mantiene actualizado, cumple con las regulaciones internas de creación y aprobación, es difundido, conocido y aplicado por la comunidad universitaria.

Meta: Cumplimiento satisfactorio desde 2024

Elementos fundamentales:

- 1) La institución cuenta con su marco regulatorio actualizado.
- 2) La UMET cumple con los procedimientos de creación de las normas internas.
- 3) La UMET cumple con la normativa interna en todos sus procesos.
- 4) La UMET socializa y publica el marco normativo interno.

E19. Actualizar el planeamiento estratégico y operativo institucional.

Planificación institucional.

Cumplimiento: La institución cuenta con planificación estratégica y operativa institucional pertinente, que orienta la gestión de las funciones sustantivas y las actividades institucionales; es ejecutada, monitoreada, evaluada y difundida por instancias responsables, en coherencia con su modelo educativo y con la participación de la comunidad universitaria articulando con el control interno y el aseguramiento de la calidad. Se le realiza y ejecuta al nivel de las unidades académicas, facultades y sedes.

Meta: Cumplimiento satisfactorio desde el año 2026.

Elementos fundamentales:

- 1) La institución cuenta con una planificación estratégica y operativa que articula la misión y visión institucional, las funciones sustantivas de acuerdo con su oferta de grado y posgrado, los procesos administrativos, considera la planificación nacional y el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) correspondiente a educación de calidad.
- 2) La institución cuenta con una planificación estratégica y operativa de carreras, programas o unidades académicas y de sus sedes y extensiones, articuladas a la planificación estratégica institucional.
- 3) La instancia responsable coordina prioridades, plazos y recursos para su ejecución considerando los resultados de los procesos de aseguramiento de la calidad.
- 4) La institución realiza procesos de seguimiento y evaluación continua de la planificación estratégica y operativa para conocer el estado y avance de las metas y objetivos. Cuenta con indicadores de cumplimiento y los resultados son considerados en la toma de decisiones.
- 5) La planificación estratégica y operativa se construye a través de procesos participativos y los informes de su ejecución son difundidos y conocidos por la comunidad universitaria.
- 6) La institución analiza el aporte de los resultados, producto del seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa, en el aseguramiento de la calidad y mejora continua.

E20. Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad Institucional.

Aseguramiento de la Calidad Institucional.

Estándar: Evaluado anualmente según el indicador y el estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023).

Meta: Cumplimiento satisfactorio desde el año 2025.

Autoevaluación Institucional.

Estándar: Evaluado anualmente según el indicador y el estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023).

Meta: Cumplimiento satisfactorio desde el año 2025.

Plan de Mejora Institucional.

Estándar: Evaluado anualmente según el indicador y el estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023).

Meta: Cumplimiento satisfactorio desde el año 2025.

E21. Desarrollo de infraestructuras de soporte a carreras y programas con atención especial al campo de salud y los campos de conocimiento de impacto tecnológico.

Infraestructura física y tecnológica para las carreras de salud y de tecnologías.

Cumplimiento: La institución planifica y cuenta con infraestructura física y tecnológica integrada, pertinente y accesible para desarrollar las funciones sustantivas y actividades no académicas. Además, monitorea y evalúa la funcionalidad de estos recursos para la mejora continua en las carreras del campo de la salud y las tecnologías.

Meta: Se alcanza un cumplimiento satisfactorio desde el año 2026.

Elementos fundamentales:

1. La UMET cuenta con un plan de inversiones en infraestructura que considera carreras de salud y de las profesiones de futuro.
2. La UMET genera oferta académica técnica, tecnológica, de grado y posgrado orientada al sector de la salud.
3. Se implementan proyectos de desarrollo institucional que generan nuevas unidades académicas con pertinencia a las necesidades de la sociedad.
4. La UMET realiza estudios de pertinencia y proyectos de oferta académica y desarrollo de infraestructuras en la formación de profesionales y tecnólogos de futuro.
5. En el período del Plan de Aseguramiento de la Calidad la UMET asigna recursos a la gestión de proyectos y su ejecución.

E22. Desarrollo de la infraestructura necesaria en los nuevos proyectos de sedes y centros de apoyo para posible la expansión de la oferta académica institucional a territorios con alta demanda de educación superior.

Infraestructura de proyectos de sedes y centros de apoyo.

Cumplimiento: La institución planifica y cuenta con infraestructura física y tecnológica integrada, pertinente y accesible para desarrollar las funciones sustantivas y actividades no académicas en los proyectos nuevos de sedes y centros de apoyo que resultaren aprobados.

Meta: Los proyectos nuevos cumplirán los prerrequisitos y condiciones para su implementación desde 2024.

Elementos fundamentales:

- 1) La UMET formula proyectos de nuevas sedes y centros de apoyo que cumplen los requisitos de la infraestructura física y digital que señala el modelo de evaluación externa y acreditación del CACES.
- 2) Los proyectos son sometidos a evaluación ex – ante para evaluar su viabilidad y factibilidad.
- 3) Los proyectos cumplen con estándares de calidad de proyectos de inversión.
- 4) Los proyectos cumplen con la presentación y aprobación por el CAS.

E23. Transformación digital de los procesos articulados de gestión educativa y administrativa.

Transformación digital.

Estándar: Se implementa el Plan de la Transformación Digital 2024 - 2030 en cada uno de sus áreas de resultado clave relativas a las nuevas tecnologías, 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.

Meta: Se alcanza el cumplimiento satisfactorio del proyecto de transformación digital en cada una de sus etapas.

Elementos fundamentales:

- 1) La UMET ejecuta el proyecto ITTD que cuenta con un diseño de la plataforma tecnológica integradora de todas las funcionalidades de automatización de la gestión administrativa, sistema estructurado del aprendizaje virtual y sus plataformas LMS, inteligencia competitiva y servicios digitales.
- 2) Progresivamente se logra una alta funcionalidad de la plataforma de gestión académica y administrativa universitaria que muestra altos estándares de automatización de los procesos de registros de entrada y salidas de datos, documentos, que facilitan y hacen más eficiente todos los ámbitos de la gestión y los servicios.
- 3) La UMET introduce continuamente los elementos tecnológicos innovadores en sus plataformas LMS que facilitan un entorno virtual de aprendizaje innovador con didácticas apropiadas y recursos tecnológicos avanzados.
- 4) La UMET implementa progresivamente la innovación en red como recurso para el desarrollo de la automatización de la gestión administrativa y el desarrollo del sistema estructurado de gestión del aprendizaje virtual.

- 5) De manera sistemática la implementación tecnológica educativa facilita la impartición de docencia en línea por profesores contratados según establece el art. 33 de la LOTDA partiendo de un 5 % hasta un 10 % al término del proyecto con un alto componente de profesorado de la Red ITTD.
- 6) De manera progresiva cada año la implementación de la IAG y las funcionalidades basadas en otros recursos tecnológicos del desarrollo de las plataformas LMS impacta favorablemente en el proceso enseñanza - aprendizaje.
- 7) El SEGAV / UMET integra plataformas, aplicaciones y recursos que facilitan y hacen más eficiente la gestión educativa y el aprendizaje en las distintas modalidades de estudio.
- 8) La automatización progresiva impacta al cierre de cada PA en los procesos universitarios de gestión académica de registros de matrículas, contabilidad y finanzas, planificación institucional, planificación calendario de actividades docentes, gestión del TTHH, de la gestión de datos, documentos y archivos, comunicación, publicidad, mercadeo y admisiones, reconocimiento y homologaciones, CMI, inteligencia competitiva, gestión de calidad, de dirección estratégica y de servicios a los trabajadores y los estudiantes.
- 9) Al término del proyecto y de una manera progresiva cada año, la comunidad universitaria utiliza los servicios y recursos digitales de la plataforma tecnológica, lo cual se manifiesta en los procesos administrativos y académicos con una alta satisfacción de los usuarios.
- 10) Los resultados de la transformación digital de la Universidad Metropolitana se sistematizan regularmente, se socializan y publican con una amplia participación de expertos que contribuyen a su mejora continua.

E24. Establecer sistemas eficaces de: 1) Sistema de Información de Datos y Estadísticas; y, 2) Sistema de Gestión Documental y Archivo.

Sistema de Información de Datos y Estadísticas.

Cumplimiento: La institución desarrolla un Sistema de Información de Datos y Estadísticas (SIDE), que propicia la integración tecnológica del sistema SNAA para obtener la información necesaria para el sistema SIIES, la gestión de aseguramiento de calidad y la toma de decisiones.

Meta: Para el año 2025 la institución cuenta con un cumplimiento satisfactorio.

Elementos fundamentales:

- 1) La UMET desarrolla el Sistema de Información de Datos y Estadísticas (SIDE)
- 2) El SIDE se integra tecnológicamente con la plataforma SNAA.
- 3) El Sistema facilita la actualización del sistema SIIES.
- 4) La UMET cuenta con el personal idóneo y capacitado para la ingeniería de datos.
- 5) El SIDE alimenta con la información confiable, necesaria y suficiente de todas las sedes y la institución para los procesos de evaluación interna y la mejora continua.

Gestión Documental y de Archivo.

Estándar: Evaluado anualmente según el indicador y el estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023).

Meta: La institución alcanza el cumplimiento satisfactorio del estándar desde el año 2025.

E25. Implementar acciones de la ética institucional, del aprendizaje y la investigación, así como prácticas de transparencia mediante la publicación de los presupuestos, la planificación estratégica y operativa, los resultados de concursos públicos, becas y ayudas financieras, las remuneraciones, los informes de autoevaluación y los informes de rendición de cuentas.

Ética y transparencia institucional.

Estándar: Evaluado anualmente según el indicador y el estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023).

Meta: La institución alcanza el cumplimiento satisfactorio del estándar desde el año 2025.

E26. Ejecutar proyectos de bienestar universitario de carácter general en todos sus escenarios.

Bienestar universitario.

Estándar: Evaluado anualmente según el indicador y el estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023).

Meta: La institución alcanza el cumplimiento satisfactorio del estándar desde el año 2025.

E 27. Generalizar buenas prácticas de inclusión y equidad en todos los escenarios y procesos universitarios.

Igualdad de Oportunidades e Interculturalidad.

Estándar: Evaluado anualmente según el indicador y el estándar del Modelo de Evaluación Externa y Acreditación (CACES - 2023).

Meta: La institución alcanza el cumplimiento satisfactorio del estándar desde el año 2025.

E28. Internacionalización de la oferta académica presencial, semipresencial y en línea potenciando redes de colaboración.

Internacionalización de la oferta académica y movilidad.

Cumplimiento: La institución aplica su normativa interna a través de una instancia responsable que, permita internacionalizar su oferta académica con proyectos de formación en red tanto para las carreras como para los programas de posgrados y propicie la movilidad de estudiantes y profesores en acciones colaboración académica.

Meta: Cumplimiento satisfactorio desde 2026

Elementos fundamentales:

- 1) La institución aplica su normativa interna a través de una instancia responsable que, planifica, ejecuta y da seguimiento al desarrollo de estrategias para la movilidad de la comunidad universitaria y la internacionalización institucional.
- 2) La institución cuenta con convenios, acuerdos u otros instrumentos de gestión vigentes y en ejecución para el desarrollo de la movilidad de la comunidad universitaria que permiten

el acceso a programas académicos o de intercambio científico-tecnológico con instituciones nacionales o internacionales.

- 3) La institución promueve el proceso de internacionalización a través de convenios u otros instrumentos de integración con otras instituciones, redes o comunidades académicas internacionales de investigación o vinculación, o procesos de acreditación, certificación de sus carreras y programas.
- 4) La institución analiza el aporte de los resultados, producto del seguimiento y evaluación de los procesos de internacionalización y movilidad, en el aseguramiento de la calidad y mejora continua.

E29. Estrategia institucional de acreditación internacional, visibilidad y presencia en los rankings internacionales.

Posicionamiento y acreditación internacional.

Cumplimiento: La institución aplica su normativa interna a través de una instancia responsable que, permita desarrollar estrategias para el posicionamiento institucional a nivel internacional y participar de procesos con entidades internacionales para la acreditación de la institución, carreras y programas.

Meta: La institución alcanza un cumplimiento satisfactorio desde 2030.

Elementos fundamentales:

- 1) La UMET cuenta con una instancia responsable de internacionalización que analiza y promueve la mejora continua de indicadores para la participación en rankings internacionales.
- 2) La UMET observa e incluye las perspectivas de los rankings internacionales relacionados con el cumplimiento de los ODS.
- 3) La UMET evalúa constantemente y gestiona las acreditaciones internacionales reconocidas por el CACES.
- 4) La UMET avanza en la cultura de trabajo en indicadores de los rankings internacionales.
- 5) La UMET avanza en posicionamientos en el transcurso del tiempo planificado en el PEDI.

Referencias bibliográficas

Alarcón, G., Alarcón, P., & Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Espacios*, 40(19), 42. Recuperado el 2023 de septiembre de 2023, de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>

Banco Mundial. (02 de octubre de 2023). *Banco Mundial. BIRF - AIF*. Obtenido de Banco Mundial en Ecuador: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>

BBC Mundo. (27 de 06 de 2023). *BBC Mundo. ¿Cuáles son los trabajos del futuro?* Recuperado el 28 de 09 de 2023, de <https://www.bbc.com/mundo/articulos/c2qglz0641lo>

- Burneo, A., & Yunga, D. (2020). Acceso de los Jóvenes a la Educación Universitaria en el Ecuador: Reformas, Políticas y Progreso. (U. d. Lisboa, Ed.) *Sisyphus — Journal of Education*, 8(2), 70-85. doi:<https://doi.org/10.25749/sis.20259>
- Espinoza, C., Socorro, A. R., Soler, J. M., Hernández, H., & Guerra, C. (2020). Sistema estructurado de gestión del aprendizaje virtual de la Universidad Metropolitana del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 12(5), 404 - 413.
- Herrera, J. R., Calero, J. L., González, M. A., Collazo, M. I., & Travieso, Y. (2022). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Revista Havbanera de Ciencias Médicas*, 21(1), 1-11. Obtenido de <http://www.revhabanera.sld.cu/index.php/rhab/article/view/4711>
- HUMAN RIGHTS WATCH. (2024). *HUMAN RIGHTS WATCH. INFORME MUNDIAL 2024*. Obtenido de Ecuador. Eventos de 2023: <https://www.hrw.org/es/world-report/2024/country-chapters/ecuador>
- INEC. (1 de noviembre de 2023). *CENSO ECUADOR*. Obtenido de Boletines: <https://www.censoecuador.gob.ec/a-escala-nacional-el-acceso-a-servicios-basicos-en-el-ecuador-revela-un-progreso-gradual/>
- Oviedo, M., Medina, A., & El Assafiri, Y. (2018). Procedimiento para la planificación operativa con enfoque de procesos en instituciones de Educación Superior, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(5). Recuperado el 28 de septiembre de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500379
- Pedraza Caro, J. (01 de Mayo de 2023). *Universidad Politécnica de Madrid*. Recuperado el 12 de septiembre de 2023, de https://oa.upm.es/75068/1/TFG_JAROD_DAVID_PEDRAZA_CARO.pdf
- Pérez, O. I., Romero, M. C., & Vargas, P. (2020). Interacciones y sinergias entre ODS: un análisis desde la responsabilidad social en Colombia. *Desarrollo y Sociedad*, 191-244.
- Salmi, J. (2009). *El desafío de crear universidades de rango mundial*. (B. I. Mundial, Ed.) Washington DC: Mayol Ediciones S.A.
- SENESCYT. (2022). *Informe técnico sobre la concentración de oferta académica de tercer y cuarto nivel en el país – segundo semestre 2021*. Quito: SENESCYT.
- UMET. (2015). *Manual de Referencia y uso del sistema CMI/UMET. PARTES I, II Y III*. Guayaquil.: Universidad Metropolitana.
- UNICEF. (2023). *UNICEF. Para cada infancia. Ecuador*. Obtenido de Desnutrición crónica infantil: <https://www.unicef.org/ecuador/desnutrici%C3%B3n-cr%C3%B3nica-infantil>

RESOLUCIÓN N°. 36-UMET-CAS-SO-05-2024

**EL CONSEJO ACADÉMICO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD
METROPOLITANA**

CONSIDERANDO:

- Que, el Art. 350 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo;
- Que, el artículo 352 de la Constitución de la República determina que el Sistema de Educación Superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados. Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro;
- Que, el artículo 355 de la Constitución de la República del Ecuador, entre otros principios, establece que el Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. "[...] Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte [...]";
- Que, la Ley Orgánica de Educación Superior, en su artículo 17, establece: "El Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República. [...]";
- Que, el artículo 47 de la Ley Orgánica de Educación Superior menciona que: "Las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares obligatoriamente tendrán como autoridad máxima a un órgano colegiado superior que estará integrado por autoridades, representantes de los profesores y estudiantes. Para el tratamiento de asuntos administrativos se integrarán a este órgano los

representantes de los servidores y trabajadores. El número de miembros de este órgano colegiado superior mantendrá la proporcionalidad establecida en la presente ley, garantizando que el estamento de menor proporción se encuentre representado al menos por una persona.”;

Que, el artículo 63 de la Ley Orgánica de Educación Superior indica: “Para la instalación y funcionamiento de los órganos de cogobierno de las universidades y escuelas politécnicas será necesario que exista un quorum de más de la mitad de sus integrantes. Las resoluciones se tomarán por mayoría simple o especial, de conformidad con lo dispuesto en los estatutos de cada institución.

Las decisiones de los órganos de cogobierno que no estén integrados de conformidad con esta Ley serán nulas y no tendrán efecto jurídico alguno. Será responsabilidad de la primera autoridad ejecutiva de la universidad o escuela politécnica velar por la integración legal de los órganos de cogobierno.”;

Que, la disposición general quinta de la norma *supra* dispone: “Las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la investigación científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo. [...]”;

Que, el artículo 23, letra b), del Estatuto Institucional contempla entre las atribuciones del Consejo Académico Superior: “Promover el desarrollo de la Institución en concordancia con la Planificación Nacional del Desarrollo y su articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por el sistema de las Naciones Unidas suscritos por el Ecuador;”;

Que, el Reglamento General al Estatuto de la Universidad Metropolitana, en su artículo 14, se refiere al PEDI como: “[...] el instrumento rector y herramienta básica para establecer y articular las políticas, los propósitos, principios y lineamientos institucionales, de conformidad con los fines fundacionales, la identidad y la normativa vigente del sistema de educación superior. Establece los objetivos, metas y acciones para la mejora continua y progresiva al menos para períodos quinquenales de conformidad con los plazos de la planificación nacional. [...]”; y,

Que, en sesión ordinaria número 005 del Consejo Académico Superior, celebrada el 28 de junio de 2024, en el sexto punto del orden del día, se abordó el asunto concerniente a la presentación y aprobación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2024-2034.

En ejercicio de las atribuciones que le confiere la normativa ecuatoriana y el estatuto universitario,

RESUELVE:

Artículo 1. – Aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2024-2034 de la Universidad Metropolitana.

DISPOSICIÓN GENERAL

Primera. - Notificar la presente Resolución a la Comunidad Universitaria.

Dada en la ciudad de Guayaquil, en la quinta sesión ordinaria del Consejo Académico Superior de la Universidad Metropolitana, llevada a cabo a los veintiocho (28) días del mes de junio del año 2024.

En mi calidad de Secretario General Técnico, **CERTIFICO** que la presente Resolución fue discutida y aprobada en la quinta sesión ordinaria del Consejo Académico Superior de la Universidad Metropolitana, celebrada en la fecha *supra*.



Verificado electrónicamente por:
AUGUSTO ANDRÉS
CUEVA GAIBOR

Abg. Andrés Cueva Gaibor, Mgs.
SECRETARIO GENERAL TÉCNICO





UMET | UNIVERSIDAD METROPOLITANA

 FUNDACIÓN METROPOLITANA