Universidad Rey Juan Carlos

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Departamento de Economía de la Empresa

LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA: "CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO - UTA"

TESIS DOCTORAL

Presentado por:

Lenyn Geovanny Vásconez Acuña

DIRECTORES:

Dra. María Luisa Delgado Jalón

Dra. Beatriz Rodríguez Herráez

Madrid – España

Abril, 2017

Universidad
Rey Juan Carlos

Dª María Luisa Delgado Jalón, Profesora Titular de Universidad, adscrita al Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos y Dª. Beatriz Rodríguez Herráez, Profesora Contratada Doctora adscrita al Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos:

Certificamos:

Que bajo nuestra dirección, D. Lenyn Geovanny Vásconez Acuña, Profesor de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, ha realizado en el Departamento de Economía de la Empresa el trabajo de investigación correspondiente a su Tesis Doctoral titulada: **"LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA: "CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO - UTA".**

Revisado el mismo, estimamos que puede ser presentado al Tribunal que ha de juzgarlo.

Y para que conste a efectos de lo establecido en cumplimiento de lo dispuesto en la normativa vigente que regula el Tercer Ciclo de estudios universitarios, la obtención del título de Doctor y otros Estudios de Postgrado, autorizamos la presentación de la Tesis en la Universidad Rey Juan Carlos.

Madrid, a 24 de abril de 2017

Fdo.: Dra. Dª. María Luisa Delgado Jalón

Fdo.: Dra. Dª .Beatriz Rodríguez Herráez

DEDICATORIA

A mis padres por toda la sabiduría y admiración y mis hermanos.

.

A mis hijas Melanie y Silvita y de manera especial a mi esposa quien ha sabido guiarme y ser el apoyo con paciencia y de manera incondicional, y que siempre han estado a mi lado.

.

AGRADECIMIENTO

En este proceso que hoy termina hay varias personas e instituciones a quienes debe este gran logro en mi vida profesional, por esta razón, quiero en primer lugar expresar mi agradecimiento sincero a la Dra. Ma. Luisa Delgado Jalón y al Dra. Beatriz Rodríguez Herráez Directoras de Tesis, por haber hecho posible que este trabajo sea una realidad, mil gracias por su apoyo, su tiempo y sus conocimientos que ayudaron a esta feliz culminación.

Un reconocimiento especial a la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, a mis maestros de este programa que me formaron con sus vastos conocimientos y que me permitieron formarme académica y profesionalmente.

A la Universidad Técnica de Ambato por darme la oportunidad de ampliar los conocimientos a través de este Doctorado, a sus autoridades Ing. Luis Amoroso Mora (ex rector), Dr. Galo Naranjo Rector, Dra. Adriana Reinoso Vicerrectora Académica y de manera especial a la señorita Judith Aguas por estar siempre pendiente de todos los doctorandos.

A todos mis colegas docentes y de manera especial a mis compañeros y amigos del área de Vinculación que siempre estuvieron pendientes de la realización de este trabajo.

También quiero manifestar mi gratitud a las autoridades, decanos, subdecanos, directores, coordinadores y docentes de la Universidad Técnica de Ambato, que de alguna manera me apoyaron en la realización del trabajo de campo de esta investigación.

A los compañeros del programa de doctorado Klever, Juan Carlos, Víctor, Mauricio, Edisson, Jacqueline, Jaime, Maribel, Mary, Raúl, quienes de alguna manera fueron un apoyo en esta travesía. Y de manera especial al Ing. Víctor Guachimbosa, con quien me apoye para la culminación de este trabajo.

Y por último mi agradecimiento especial a mis hijas y mi esposa quienes estuvieron siempre ahí conmigo y que soportaron este largo camino para llegar a un feliz término.

RESUMEN EJECUTIVO

Las instituciones de educación superior han adoptado y han apoyado a lo largo de la historia a vincularse con su entorno. Su evolución ha ido de la mano con las exigencias de la sociedad en aspectos económicos y sociales, lo cual ha dado lugar a diferentes modelos de universidades.

En los actuales momentos las instituciones de educación superior se encuentran en un momento crucial debido a que ha nacido una sociedad del conocimiento por la globalización, que de acuerdo a un sinnúmero de elementos genera nuevas demandas desde la sociedad hacia las instituciones de educación superior, que deben orientarse a dar respuesta a esas necesidades.

Se ha realizado un análisis de las Universidades Europeas y de América Latina en los aspectos de gobierno, calidad y financiamiento, que han permitido tener una visión general que como está la universidad en el mundo.

Según el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES, considera que a la calidad hay que entenderla como una política pública para garantizar la expansión de las Instituciones de Educación Superior con calidad académica y relevancia social

Por esta razón se ha realizado esta investigación analizando las estrategias que aplica la Universidad Pública Ecuatoriana con el propósito de su acreditación institucional, que dependen en gran medida de los recursos financieros con los que cuentan. A través de sus presupuestos, estas Instituciones intentan mejorar las diferentes áreas relacionadas a: docentes, investigación, vinculación con la sociedad, infraestructura, etc. Cambios que al ser aplicados pretenden, en unos casos, alcanzar la categoría A como nivel máximo de calidad y, en otros casos, subir a otras categorías B o C y evitar de esta manera que los organismos de control de la calidad superior tomen decisiones más drásticas que afectará al futuro de las Instituciones de Educación Superior.

Se parte de un breve análisis de éstas instituciones en nuestro País, y se analizan las diferentes estrategias que se aplicarán en pos de mejorar los indicadores obtenidos tras un proceso de evaluación.

En el caso que nos compete, la Universidad Técnica de Ambato, se han analizado las diferentes áreas: academia, organización, investigación, vinculación, infraestructura y gestión administrativa y financiera, para identificar los puntos débiles, y de esta manera mejorarlos para futuros procesos de evaluación, acreditación y recategorización y de esta manera mejorar la actuación universitaria en pos de una sociedad productiva.

PALABRAS CLAVES: Educación Superior, Institución Pública, Indicadores, Acreditación, Estrategias, Evaluación, Financiamiento, Academia, Organización, Investigación, Vinculación, Infraestructura y Gestión Administrativa y Financiera.

EXECUTIVE SUMMARY

Higher education institutions have adopted and supported throughout history to relate to their environment. Its evolution has gone hand in hand with the requirements of society in economic and social aspects, which has given rise to different models of universities.

At present the institutions of higher education are at a crucial moment because a society of knowledge has been born out of globalization, which according to a number of elements generates new demands from society towards institutions of higher education, which Should be geared to addressing those needs.

An analysis has been made of the European and Latin American universities in the aspects of government, quality and financing, which have allowed to have a clear vision that as is the university in the world.

According to the Council for Evaluation, Accreditation and Quality Assurance of Higher Education, CEAACES(siglas en español) , considers that quality must be understood as a public policy to guarantee the expansion of Higher Education Institutions with academic quality and social relevance.

For this reason, this research has been carried out analyzing the strategies that are applied in the Ecuadorian Public University with the purpose of institutional accreditation that depend in large part on the financial resources they have; Through their budgets these Institutions try to improve the different areas related to: teachers, research, links with society, infrastructure, changes that when applied in some cases seek to achieve category A as a maximum level of quality and in other cases to rise to Other categories B or C and thus avoid that higher quality control bodies make more drastic decisions that will affect the future of Higher Education Institutions. It starts from a brief analysis of these institutions in our country, and analyzes the different strategies that will be applied in order to improve the indicators obtained after an evaluation process.

As regards the case of Ambato Technical University Case, the different areas such as: academia, organization, research, linkage, infrastructure and administrative and financial management have been analyzed to identify weaknesses and thus improve them for future evaluation processes , Accreditation and recategorization and thus improve university performance in pursuit of a productive society.

KEYWORDS: Higher Education, Public Institution, Indicators, Accreditation, Strategies, Evaluation, Financing, Academia, Organization, Research, Linkage, Infrastructure and Administrative and Financial Management.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA: "CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO - UTA"

DEDICATORIA iii

AGRADECIMIENTO iv

RESUMEN EJECUTIVO v

EXECUTIVE SUMMARY vi

ÍNDICE DE FIGURAS xii

ÍNDICE DE TABLAS xvi

SIGLAS UTILIZADAS xvii

CAPÍTULO I 1

1.1. Introducción 1

1.2. Problema y propósito del estudio 2

1.2.1. Exposición del problema 14

1.2.2. Importancia 17

1.2.3. Justificación 18

1.3. Objetivos de la investigación 21

1.3.1. Objetivo general 21

1.3.2. Objetivos específicos 21

1.3.3. Resultados esperados 21

1.4. Metodología de la Investigación 21

1.5. Estructura de la tesis 23

CAPÍTULO II 27

GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS 27

2.1. La Experiencia Europea 27

2.1.1. La Universidad Española 30

2.1.1.1. Gobierno y Autonomía 30

2.1.1.2. Financiamiento de la Educación 31

2.1.1.3. Evaluación de la Calidad 34

2.1.2. La Universidad Británica 36

2.1.2.1. Gobierno y Autonomía 37

2.1.2.2. Financiamiento 37

2.1.2.3. La medición de la calidad 39

2.1.3. La Universidad Francesa 40

2.1.3.1. Gobierno y Autonomía 40

2.1.3.2. Financiamiento 41

2.1.3.3. Evaluación de la Calidad 41

2.2. Las Universidades en América 43
2.2.1. La Universidad en México 43
2.2.1.1. Gobierno y Autonomía 45
2.2.1.2. Modelo de financiamiento 46
2.2.1.3. Evaluación de la Calidad 47
2.2.2. Las Universidades en Chile. 48
2.2.2.1. Gobierno y Autonomía 48
2.2.2.2. Modelo de financiamiento 49
2.2.2.3. Evaluación de la calidad 51
2.2.3. Universidades en Argentina 53
2.2.3.1. Gobierno y Autonomía 53
2.2.3.2. Modelo de Financiamiento 54
2.2.3.3. Evaluación de la calidad 55
2.2.4. Universidades en Colombia 56
2.2.4.1. Gobierno y Autonomía 56
2.2.4.2. Modelo de Financiamiento 57
2.2.4.3. Evaluación de la Calidad 57
2.3. A Modo de Resumen 59
CAPÍTULO III 61
EL SECTOR PÚBLICO Y LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA 61
3.1. Sector Público 61
3.1.1. Funciones y Características del Sector Público 63
3.2. El Sector Público Ecuatoriano 64
3.2.1. Sector Público Financiero 64
3.2.2. El sector público no financiero 65
3.3. La Universidad en el Ecuador 67
3.4. Diagnóstico de las Universidades Ecuatorianas 70
3.5. Líneas Estratégicas de las Instituciones de Educación Superior 75
3.5.1. Construir un sistema de Investigación, ciencia, tecnología e innovación 76
3.5.2. Formación de Capital Humano 78
3.5.3. Creación de infraestructura de ciencia y tecnología 80
3.5.4. Inclusión social educativa 81
3.5.5. Generación de nuevo conocimiento con responsabilidad social 81
3.5.6. Integración de redes académicas, investigativas, de vinculación con la sociedad 82
3.5.7. Fortalecer la Vinculación con la Sociedad 83
3.5.8. Revalorizar el trabajo docente 83
3.5.9. Articulación entre estado, universidad y empresa como apoyo a la matriz productiva del país 84
3.5.10. Implantación de un nuevo modelo de administración universitaria 85
3.6. Mecanismos de Control para la Evaluación, acreditación y categorización institucional 86
3.6.1. Academia 86

3.6.2. Eficiencia Académica ... 86
3.6.3. Investigación ... 87
3.6.4. Organización ... 87
3.6.5. Infraestructura ... 88

CAPÍTULO IV ... 97

MODELOS DE GESTIÓN Y SU APLICACIÓN ... 97

4.1. Generalidades ... 97

4.2. Modelos de Gestión de la Calidad - Excelencia ... 98
4.2.1. Principios de la Calidad Total ... 99
4.3.1. Filosofía Kaizen o mejora continua ... 100
4.2.1.1. Ventajas de la Filosofía del Kaizen. ... 101
4.2.1.2. Sistemas de la Metodología Kaizen ... 102
4.2.1.3. Las 5 S de la metodología Kaizen ... 103
4.2.2. Modelo Deming ... 104
4.2.2.1. Principios del Modelo Deming ... 104
4.2.2.2. Criterios de Evaluación ... 107
4.2.3. Modelo Malcom Baldrige ... 108
4.2.3.1. Valores y Conceptos del Modelo de Excelencia ... 108
4.2.4. Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión. EFQM ... 109
4.2.4.1. Características del modelo EFQM ... 110
4.2.4.2. Estructura del modelo EFQM adaptado al ámbito de Educación ... 110
4.2.4.3. Fundamentos del modelo EFQM ... 112
4.2.4.4. Criterios en el Modelo FQM ... 113
4.2.4.5. Los conceptos fundamentales de excelencia. ... 114
4.2.4.7. Implantación del Modelo EFQM. ... 121
4.3.5. Normas de Calidad ISO ... 123
4.3.5.1. UNE- EN – ISO 9001:2008. ... 123

4.4. Modelo de Control de gestión para sistemas de Gestión Universitarios. ... 130
4.4.1. Premisas básicas del modelo ... 131
4.4.2. Componentes del modelo ... 131
4.4.3. Planeación del sistema a controlar ... 132
4.4.4. Definición de áreas críticas ... 132

4.5. A Modo de Conclusión ... 134

CAPÍTULO V ... 135

FASE EMPÍRICA METODOLOGÍA ... 135

5.1. Metodología De La Investigación ... 137
5.1.1. Método Delphi ... 138
5.1.2. Encuesta del análisis de la Organización ... 140
5.1.3. Encuesta del análisis de la Academia ... 141
5.1.4. Encuesta del análisis de la Investigación ... 142
5.1.5. Encuesta del análisis de Vinculación con la Sociedad ... 143
5.1.6. Encuesta del análisis de Infraestructura ... 144
5.1.7. Encuesta del análisis de la Gestión Administrativa y Financiera ... 145

5.2. Formulación De Hipótesis 146
5.3. TÉCNICAS DE RECOPILACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS OBTENIDOS 152
5.3.1. La entrevista 152
5.3.1.1 Diseño de la entrevista 153
5.3.1.2. Aplicación de la entrevista 153
5.3.2. El cuestionario. 153
5.3.2.1. Diseño de los cuestionarios 154
CAPÍTULO VI 157
ESTUDIO PRELIMINAR DE CASOS. EL DIAGNÓSTICO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA REGIÓN III 157
6.1. Análisis DAFO 157
6.2. Análisis e interpretación de resultados del diagnóstico 160
CAPÍTULO VII 183
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO 183
7.1. Organización 183
7.1.1. Análisis de Resultados 183
7.2. Academia 191
7.2.2. Correlación de Spearman 198
7.3. Investigación 200
7.3.1. Análisis de Resultados variables de Investigación 200
7.4. Vinculación con la Sociedad 208
7.4.2. Correlación de Spearman 213
7.5.2. Correlación de Spearman 221
7.6. Gestión Administrativa y Financiera 223
7.6.1. Análisis de Resultados de las Variables de Gestión Administrativa y Financiera 223
7.6.2. Correlación de Spearman 229
CAPITULO VIII 232
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 232
8.1. Aportaciones 232
8.2. Conclusiones 233
8.2.1. Conclusiones de las entrevistas y encuestas 233
8.2.2. Conclusiones de las encuestas y sus resultados 234
8.3. RECOMENDACIONES 235
8.3.1. Recomendaciones de las entrevistas y encuestas 235
8.4. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 236
Bibliografía 237
ANEXOS 251

Anexo No. 1 Guía para la entrevista a los expertos 251
Anexo No. 2 Cuestionario Delphi 252
Anexo No. 3 Cuestionario Organización 253
Anexo No. 4 Cuestionario Academia 254
Anexo No. 5 Cuestionario Investigación 255
Anexo No. 6 Cuestionario Vinculación con la Sociedad 256
Anexo No. 7 Cuestionario Infraestructura 257
Anexo No.8 Cuestionario Gestión Administrativa y Financiera 258

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de Problemas. 13
Figura 2 Programas de la ANECA para la Evaluación de la Calidad y Acreditación 36
Figura 3 Etapas de las Campañas de Evaluación 43
Figura 4 Elementos de Evaluación 53
Figura 5 Criterios de Evaluación Universidades Argentinas 56
Figura 6 Factores de Acreditación Institucional 58
Figura 7 Clasificación del Sector Público Ecuatoriano 65
Figura 8 Pesos asignados a los indicadores de evaluación Ecuador 89
Figura 9 Indicadores para los Criterios de Pertinencia y Plan Curricular 90
Figura 10 Indicadores para el Criterio Academia 91
Figura 11 Indicadores para el Criterio Ambiente Institucional 92
Figura 12 Indicadores para el Criterio de Estudiantes 93
Figura 13 Categorización de las Instituciones de Educación Superior en el año 2013 95
Figura 14 Categorización y Recategorización de las Instituciones de educación Superior en el año 2015 96
Figura 15 Enfoque del Modelo Keizen 101
Figura 16 Las Cinco S de Kaizen 103
Figura 17 Criterios de Evaluación Deming 107
Figura 18 Criterios del Modelo Malcolm Baldrige 109
Figura 19 Estructura del Modelo EFQM 111
Figura 20 Fundamentos del Modelo EFQM 112
Figura 21 Criterios del Modelo EFQM en Educación. 113
Figura 22 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión FUNDIBEQ 126
Figura 23 Fases del Proceso de Evaluación 130
Figura 24 Proceso de Investigación Cuantitativa 136
Figura 25 Proceso de Investigación cualitativa 137
Figura 26 Constructo de Variables 148
Figura 27 Análisis DAFO 158
Figura 28 Estrategias Ofensivas 159
Figura 29 Estrategias Defensivas 160
Figura 30 Financiamiento 162
Figura 31 Redes de Investigación Nacionales e Internacionales 164

Figura 32 Investigación, Docencia y Vinculación 165
Figura 33 Formación Docente 166
Figura 34 Compromiso de cambio e innovación académica 167
Figura 35 Personal dispuesto al cambio 168
Figura 36 Programas de posgrado competitivos 169
Figura 37 Disponibilidad de recursos económicos y financieros 170
Figura 38 Sobrepoblación en carreras en carreras administrativas 171
Figura 39 Reconocimientos Internacionales 172
Figura 40 Cambios realizados por el Gobierno Nacional 173
Figura 41 Infraestructura 174
Figura 42 Programas de becas establecidas 175
Figura 43 Acceso a Becas 176
Figura 44 Evaluación y Acreditación 177
Figura 45 Proceso 178
Figura 46 Compromiso de Investigación 179
Figura 47 Alianzas Estratégicas 180
Figura 48 Apoyo de autoridades 181
Figura 49 Reconocimiento de la Universidad como creadora de valor para la sociedad 183
Figura 50 Cumplimiento de los objetivos institucionales 184
Figura 51 Implementación de mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación en la toma de decisiones 185
Figura 52 La administración por procesos facilitan la toma de decisiones 185
Figura 53 Los procesos son identificados de acuerdo a políticas que pueden ser medidas ... 186
Figura 54 La planificación plurianual permite establecer objetivos a largo plazo 186
Figura 55 La planificación operativa contribuye a lograr los objetivos de la planificación estratégica 187
Figura 56 La rendición de cuentas permite conocer los resultados de la gestión 187
Figura 57 El Manual de Ética permite una mejora de la Universidad 188
Figura 58 Los principios de calidad aseguran un mejoramiento continuo 188
Figura 59 La comunidad docente se encuentra académicamente preparada 191
Figura 60 La institución cuenta con una estrategia de formación doctoral 192
Figura 61 Estrategias implementadas para mejorar el desempeño docente 192
Figura 62 Planificación de la oferta académica y actividades de investigación 193
Figura 63 Formación académica e investigativa de docentes tiene pertinencia a la cátedra . 194

Figura 64 Fomentan y promueven los esquemas categóricos y remunerativos 195
Figura 65. Número adecuado de docentes para alcanzar educación de calidad..... 196
Figura 66 La distribución de horas académicas contribuye a una educación de calidad 196
Figura 67 Papel preponderante al considerar la equidad de género con la designación de un docente 197
Figura 68 Estrategias de reconocimiento que impulsa la preparación continua docente..... 197
Figura 69 La investigación es considerada parte importante en la Planificación Estratégica 200
Figura 70 Se tienen claro los problemas, áreas, líneas y proyectos de investigación 201
Figura 71 Contar con recursos suficientes y se ejecuta de forma adecuada 201
Figura 72 Existe una relación integral entre la investigación y la vinculación social 202
Figura 73. Docentes tienen los suficientes recursos y estímulos para fomentar la investigación 203
Figura 74 Existen publicaciones académicas y científicas de impacto 203
Figura 75 Aparición de las revistas científicas de la institución en bases de datos internacionales..... 204
Figura 76 Cumplimiento de estándares mínimos en procesos de la investigación 205
Figura 77 Cumplimiento del docente en investigación 205
Figura 78 Producción de libros especializados 206
Figura 79 Calificar a la vinculación con la sociedad 208
Figura 80 Estructuración de programas y proyectos en la Planificación 209
Figura 81 Recursos asignados a Vinculación permiten el cumplimiento de objetivos..... 209
Figura 82 La vinculación es un punto de partida para la investigación 210
Figura 83 La vinculación con la sociedad está cumpliendo con su objetivo 210
Figura 84 Cumplimiento de estándares mínimos en el desarrollo de proyectos..... 211
Figura 85 Cumplimiento de los docentes en el desarrollo de los proyectos de vinculación.. 211
Figura 86 Resultados de la vinculación con la sociedad sirven como publicaciones académicas 212
Figura 87 Importancia de la vinculación por parte de la comunidad universitaria 212
Figura 88 Proyectos de vinculación ayudan a la imagen institucional 213
Figura 89 Son adecuados los recursos para la infraestructura física y tecnológica 215
Figura 90 Son óptimas los espacios físicos para actividades de docencia, investigación y vinculación 216
Figura 91 Son óptimas los espacios físicos para actividades culturales, sociales y deportivas 217

Figura 92 Mecanismos de mantenimiento para diferentes sectores son adecuados..... 217
Figura 93 Infraestructura tecnológica es la adecuada para el uso de docentes y estudiantes 218
Figura 94 Existe ergonomía y comodidad en las aulas 219
Figura 95 Facilidad en la enseñanza-aprendizaje a través de plataforma tecnológica..... 219
Figura 96 Recursos académicos de bibliotecas son los adecuados 220
Figura 97 Existen suficientes recursos para el mejoramiento en la infraestructura 220
Figura 98 Es óptimo el grado de prioridad para la infraestructura..... 221
Figura 99 El plan operativo anual es realizado de acuerdo a lo solicitado 223
Figura 100 Existe priorización en la ejecución presupuestaria 224
Figura 101 Administración por procesos contribuye al cumplimiento de objetivos..... 224
Figura 102 Procesos claves ayudan al cumplimiento de políticas, estrategias y resultados .. 225
Figura 103 Herramientas tecnológicas permiten determinar costos de cada área..... 225
Figura 104 Optimización en los ingresos efectivos con relación al ingreso presupuestado . 226
Figura 105 Asignación y ejecución presupuestaria ha permitido alcanzar objetivos 226
Figura 106 Grado de ejecución de proyectos para alcanzar objetivos 227
Figura 107 Control de avances físicos y financieros ayudan al cumplimiento de objetivos . 228
Figura 108 Divulgación de resultados a través de rendición de cuentas..... 228

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Financiamiento 162
Tabla 2 Redes de Investigación Nacionales e Internacionales 163
Tabla 3 Investigación, Docencia y Vinculación 164
Tabla 4 Formación Docente 166
Tabla 5 Compromiso de cambio e innovación académica 167
Tabla 6 El personal está dispuesto al cambio 168
Tabla 7 Programas de posgrado competitivos 169
Tabla 8 Disponibilidad de recursos económicos y financieros 170
Tabla 9 Sobrepoblación en carreras administrativas y sociales 171
Tabla 10 Reconocimientos Internacionales 172
Tabla 11 Cambios Realizados por el Gobierno Nacional 173
Tabla 12 Infraestructura 174
Tabla 13 Programas de becas establecidas 175
Tabla 14 Acceso a Becas 176
Tabla 15 Evaluación y Acreditación 177
Tabla 16 Proceso 178
Tabla 17 Compromiso de Investigación 179
Tabla 18 Alilanzas Estratégicas 180
Tabla 19 Apoyo de autoridades 181
Tabla 20 Correlaciones de Spearman de las variables relacionadas a la Organización 190
Tabla 21 Correlaciones de Spearman de las variables relacionadas a la parte académica 199
Tabla 22 Correlaciones de Spearman de las variables relacionadas a la parte investigativa 207
Tabla 23 Correlaciones de Spearman de las variables relacionadas a la parte vinculación .. 214
Tabla 24 Correlaciones de Spearman de las variables relacionadas a la parte infraestructura 222
Tabla 25 Correlaciones de Spearman de las variables relacionadas a la parte de gestión financiera 230
Tabla 26 Tasa de Respuestas 231

SIGLAS UTILIZADAS

AERES	Asociación de Evaluación de la Educación Superior en Francia
AFD	Aporte Fiscal Directo
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CEAACES	Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
CEI	Campus de Excelencia Internacional
CNA	Comisión Nacional de Acreditación
CNE	Comité Nacional de Evaluación
CONICYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONEA	Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación
CONEAU	Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
CONESUP	Consejo Nacional de Educación Superior
CSE	Consejo Superior de Educación
CUPIA	Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DHCSA	Desarrollo de las Humanidades, las Ciencias Sociales y las Artes
EEES	Espacio Europeo de Educación Superior
EEI	Espacio Europeo de Investigación
EFQM	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad
EOQ	Organización Europea para la calidad
EPN	Escuela Politécnica Nacional
e-sigef	Sistema de gestión financiera en línea
ESPOCH	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
e-spryn	Subsistema presupuestario de remuneraciones y nómina en línea
ESR	Educación Superior Regional
FAM	Fondo de Aportaciones Múltiples

FDI	Fondo de Desarrollo Institucional
FIUPEA	Fondo de Inversión para las Universidades Públicas Estatales con Evaluación
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FOMES	Fondo para la Modernización de la Educación Superior
FUNDIBEQ	La Fundación Iberomericana para la Gestión de la Calidad
GARAGES	Grupo de Análisis e Investigación sobre las Actividades y los Costos de la Enseñanza Superior
GORE	Aporte Gobiernos Regionales
HEFCE	Higher Education Funding Council for England
HEQC	Higher Education Quality Council
IECE	Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo
IES	Institutos de Educación Superior
INES	Innovación de Educación Superior
ISO	Organización Internacional de Normalización
LOCE	Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza
LOES	Ley Orgánica de Educación Superior
LRU	Ley de Reforma Universitaria
MECESU	Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior
MI	Ministerio de Interior y Seguridad Pública
MINEDUC	Ministerio de Educación
MINVU	Ministerio de Vivienda y Urbanismo
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OIE	
ONEMI	Oficina Nacional de Emergencia
PAS	Personal de Administración y Servicios
PDCA	Planificar, Hacer, Comprobar y Actuar
PDI	Personal Docente Investigador
PEIE	Plan de Emergencia de Infraestructura y Equipamiento de Instituciones de Educación Superior
PIFI	Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
PROMAS	Programas para el manejo del agua y suelo
PROMEP	Programa de Mejoramiento del Profesorado

REDU	Red Ecuatoriana de Universidades para la Investigación y Posgrados
RVOE	Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios
SENESCYT	Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
SEP	Subsecretaría de Educación e Investigación
SETECI	Secretaría Técnica de Cooperación Internacional
SNAC	Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad
TPM	Mantenimiento Productivo Total
TQM	Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management)
UCHILE	Universidad de Chile
UDLA	Universidad de las Américas
UMA	Universidad de Málaga
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UTA	Universidad Técnica de Ambato

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

Las Instituciones de Educación Superior son llamadas necesariamente a la calidad, para la mejora del sistema educativo y su eficiencia. En ese argumento, los métodos de valoración de la calidad son un instrumento que ayuda al logro de una mejora continua. Los mismos nacen de un alto nivel de competitividad internacional, como consecuencia de los numerosos y continuos avances científicos y tecnológicos, y de la necesidad de ajuste del medio empresarial. En este año las Escuelas Politécnicas y Universidades Públicas afrontan nuevos retos, lo que les conlleva a concentrarse en la búsqueda de nuevas maneras de gestión y profundizar las estimaciones para alcanzar una calidad alta y progresar hacia excelencia (Sayousy, 2005, pág. 47).

La aptitud de la educación superior se basa en la capacidad de incidir en los cambios que demanda la sociedad con el objetivo de buscar la prosperidad justa, equilibrada y solidaría (CONEA, 2003, pág. 5).

La excelencia necesita de una gestión administrativa y económicamente eficiente, para de esa forma buscar la optimización de sus labores se logran los niveles convenientes y de cuidado sobre quienes requieren los servicios universitarios. Lo mismo que demanda también continuamente se busque niveles de mejoramiento y perfeccionamiento a nivel profesional de los docentes, apoyando al desarrollo, para poder contribuir al nivel de calidad de la docencia, realidad que tendrá como resultado los más altos niveles de la planificación, la ejecución y la evaluación de las tareas de enseñanza al igual que el del aprendizaje.

La excelencia tiene correlación también desde la búsqueda constante de los espacios de la investigación que habiliten el desarrollo de los conocimientos que puedan ser aprovechados en beneficio de la colectividad, al igual con una correcta y eficiente vinculación con la comunidad, para que se descubra sus necesidades, para que de esta forma permita el ejercicio de una acción como identidad educativa ante esa realidad social y cultural.

El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (CONEA) manifestó que la responsabilidad desde el punto de partida de la Universidad como un ente público autónomo, dentro del Estado Ecuatoriano, intenta avanzar hacia el estudio de herramientas que permitan mejorar y desarrollar la gestión de la prestación del servicio público de Educación Superior. Por esta razón, entre las varias herramientas que existen para la aplicación; el efecto es el desarrollo de un Modelo de Gestión Económica Sostenible (2003, pág. 12).

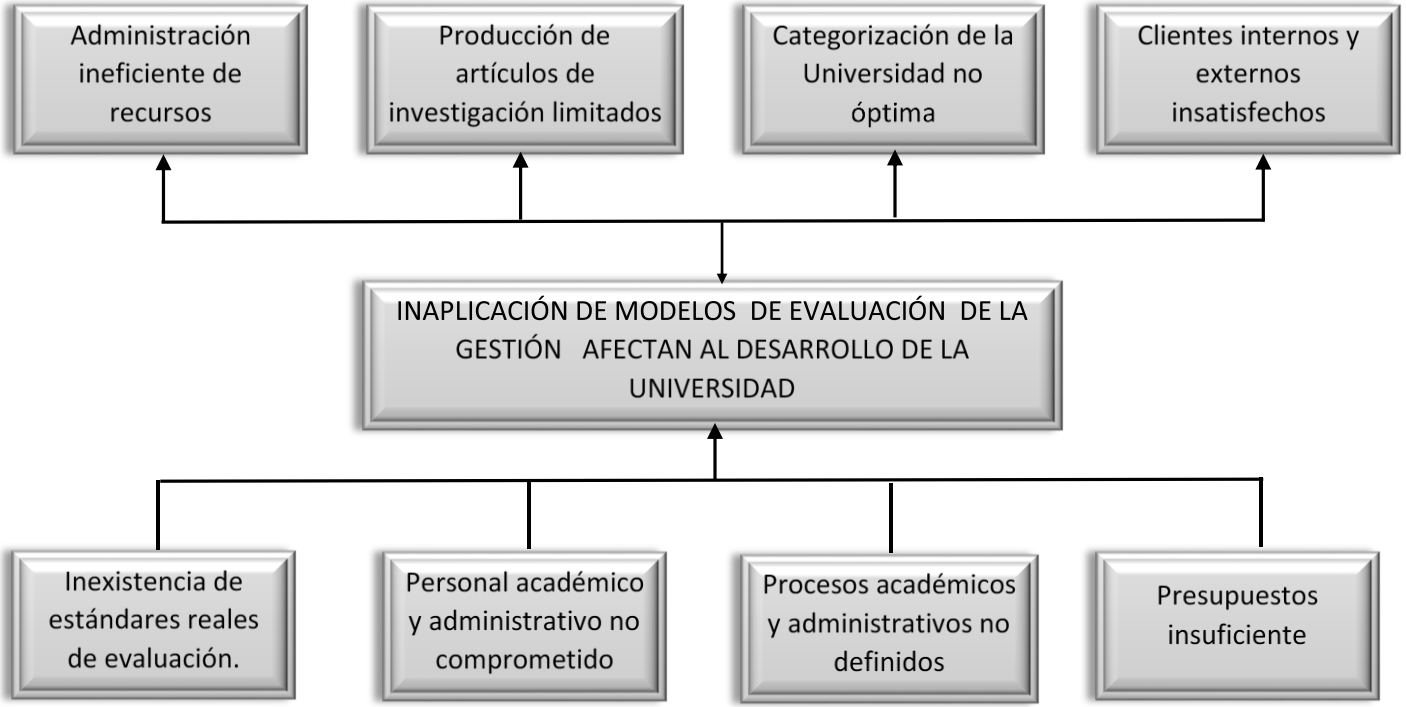
Según lo indica el Informe Educación Superior en Iberoamérica Capítulo Ecuador (2006, pág. 6), que los objetivos fundamentales de las instituciones miembros del Sistema es "capacitar especializar y actualizar" al recurso humano del país en los niveles de pregrado y postgrado, en especialidades y modalidades diversas así como también desarrollar actividades de investigación científica en armonía con la normativa legal.

1.2. Problema y propósito del estudio

La gestión económica de las Instituciones de Educación Superior Públicas del Ecuador y en especial de la Universidad Técnica de Ambato se ha visto afectada debido a una serie de causas entre las que podemos señalar, lo procesos repetitivos en las áreas financieras tanto como las administrativas que han unido un comportamiento no idóneo del personal de las diferentes áreas, los mismos que no se encuentran completamente comprometidos con la filosofía de la institución educativa, dando origen a clientes insatisfechos.

La dificultad para poder medir de manera objetiva y correcta los diferentes parámetros internos, resulta todavía más complejo, debido a la escasez de estándares e indicadores que permitan medir la gestión institucional dentro de las medidas de inversión, fija y corrientes lo que ha ocasionado con el transcurso del tiempo el desconocimiento real de la inversión en las diferentes áreas de la institución educativa. La inexistencia de un estándar de gestión económico-financiero en la Universidad Técnica de Ambato ha sido el origen para que la retribución de recursos entre las diferentes carreras y funciones sea ineficiente así como no se ha podido tener conocimiento de los costos reales de los servicios que presta la Institución.

Figura 1 Árbol de Problemas.



Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: Propia

1.2.1. Exposición del problema

Los procesos de toma de decisiones de las Universidades públicas, su organización pública y compleja, sus múltiples objetivos, funciones y misiones que le han sido encomendadas definen y condicionan el ámbito de su gestión, abarcando las fases de decisión, ejecución y control de las actividades que debe llevar a cabo. Para poder desarrollar sus actividades las Universidades, como cualquier organización, necesita de inputs, es decir, recursos materiales, humanos y financieros, para poder obtener los diversos productos universitarios de carácter educativo. Además, socialmente se busca atender a los requerimientos y necesidades de los destinatarios lo que conlleva a la gestión productiva universitaria que debe ser eficaz en la determinación de sus objetivos como respuesta al contexto social.

Por otro lado, debe determinar la mejor forma de asignar insumos para obtener los diferentes productos, es decir, ser eficiente al producir, eligiendo la relación académica de producción más adecuada desde un punto de vista académico, económico, financiero, técnico y social. Esto a su vez, conlleva el planteamiento de problemas particulares sobre medidas de eficiencia, ya que no existen precios de mercado de referencia que puedan permitir una evaluación objetiva del valor relativo de los distintos productos.

A su vez, la gestión productiva universitaria, debe identificar las diferentes unidades de gestión que van a desarrollar las actividades académico-productivas, lo que implica recibir insumos y entregar determinados productos (outputs), pero siempre con una visión global de la organización, es decir, con una visión sistémica, ordenando funcionalmente el movimiento de los bienes y recursos destinados a las actividades productivas en el momento de decidir y ejecutar, para que el sistema en conjunto genere un proceso productivo que permita evaluar los resultados de la gestión con los objetivos propuestos.

Sin embargo, existen factores que han inducido a grandes procesos de transformación en la educación superior. A saber:

a) La internacionalización académica;

b) Cambios en el modo de producción y transmisión de los conocimientos;

c) Los escasos recursos y la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento;

d) La descentralización administrativa y financiera;

e) La informática;

f) El perfeccionamiento de los recursos humanos (talento humano);

g) La interacción y cooperación interorganizacional y multiorganizacional;

h) La gestión del conocimiento;

i) Las organizaciones inteligentes;

j) El aprovechamiento y la aplicación de los recursos científicos y técnicos disponibles;

k) El desafío constante de asegurar mediante la aplicación intensiva de los conocimientos la creación de mayores oportunidades de bienestar social y crecimiento económico;

l) Una economía globalizada, cada vez más tecnificada y competitiva

En este contexto general, en el que las múltiples presiones han llevado a la transformación de las Universidades motivado por el hecho que las que funciones, competencias y responsabilidades parecen no estar bien definidas y organizadas, y que orientan a las mismas hacia situaciones de alta incertidumbre y vulnerabilidad, al no poder prever las contingencias del entorno o al no saber cómo articular sus fuentes de ventajas competitivas, tanto en las actividades de enseñanza e investigación como en las actividades de extensión, parece razonable emprender una revisión del modelo de gestión universitaria actual a nivel institucional, lo cual nos lleva, tal como se deduce de las aportaciones realizadas hasta el momento, al planteamiento de los siguientes interrogantes:

a. ¿Cuáles son las características económicas - financieras del modelo de gestión actual?
b. ¿Es posible transformar las estructuras universitarias?
c. ¿Se puede lograr un consenso estratégico de la Universidad?
d. ¿Existe una adecuada información estratégica para orientar adecuadamente el gobierno y gestión universitarios?
e. ¿Cómo son gestionadas las actividades de enseñanza, investigación y extensión? ¿Existen medidas de evaluación de los resultados que permitan una mejora continua de dichas actividades?
f. ¿Cómo resolver el problema de financiamiento?
g. ¿Existe una adecuada política de gestión de recursos humanos?

El modelo de gestión actual se desarrolla en el ámbito de la gestión pública, así pues, las universidades públicas desarrollan sus actividades en un ámbito distinto del que lo hacen

las organizaciones privadas, participando de diversos aspectos o factores que limitan y condicionan su gestión, esto ha llevado a replantear la gestión hacia la búsqueda de nuevos modelos e instrumentos que permitan la evaluación de sus resultados, ya sea en términos de eficiencia, eficacia, efectividad o calidad, dentro de un marco conceptual más amplio que implique una mejora continua de la gestión, tanto académica como económica.

En este contexto, la complejidad actual de los mecanismos de gestión universitaria ha llevado a replantear dicha gestión hacia la búsqueda de nuevos modelos e instrumentos que permitan la evaluación de sus resultados, ya sea en términos de eficiencia, eficacia, efectividad o calidad, dentro de un marco conceptual más amplio que implique una mejora continua de la gestión, tanto académica como económica. Pero sin lugar a dudas, el aspecto que mayor importancia ha tenido, sobre todo a partir de los años 80, son las presiones para la reforma del sector público tanto en Europa occidental, como en América Latina, que ha llevado, indefectiblemente, a una redefinición del rol del Estado, dando lugar a la aparición de la Nueva Gestión Pública (New Public Management), y con ello a la llamada: Revolución gerencial -o de la gestión pública o del public management -, que ha puesto en tela de juicio los procedimientos, técnicas y estilos tradicionales, y afirma que la eficiencia reside en unidades direccionales más pequeñas, más descentralizadas, más flexibles, más especializadas y más autónomas, dirigidas por jerarquías aplanadas con un mayor nivel de participación en los escalones más bajos.

La gestión pública universitaria, tal como establece Ginestar (1994, págs. 4-9) requiere cumplir dos aspectos muy importantes:

a) La operacionalidad para cumplir sus funciones, y que se refiere a la racionalidad mediante los criterios de decisión que se adopten, con el propósito de combinar los conocimientos con valores, para lograr el cumplimiento de las actividades y objetivos, ya sea en términos de eficiencia, eficacia, efectividad y calidad; y
b) La transparencia para dar a conocer los actos que se efectúan, y que atiende al cumplimiento de la legalidad y a la publicidad de los actos, que preside la gestión de los asuntos y caudales públicos.

Bajo esta nueva concepción de la gestión pública, a los gestores universitarios se les añade una nueva noción de responsabilidad frente a los resultados obtenidos, ya que a los responsables públicos universitarios se les confieren unos objetivos y unos recursos relacionados con el ejercicio de autoridad y, por tanto, han de desarrollar sus actividades en un marco de responsabilidad pública, es decir, sujetos a procedimientos y normas que los controlen y garanticen la correcta utilización de los recursos públicos

1.2.2. Importancia

En la actualidad los sistemas de gobierno y gestión tradicionales ya nos son suficientes para dirigir las Universidades bajo los criterios de eficiencia, eficacia, efectividad y calidad que demanda el nuevo escenario. Por lo tanto es imprescindible la puesta en marcha de nuevas prácticas o herramientas de gestión que faciliten el proceso de toma de decisiones en las universidades públicas (Amaral et al, 2003).

El definir un modelo de gestión para la Universidad es de suma importancia porque nos permitirá:

a. Una mayor autonomía institucional para gestionar internamente su presupuesto y su esquema organizativo. Este aspecto está directamente relacionado con asignar recursos de la universidad, en sus distintos niveles, en base a prioridades internas y sus objetivos estratégicos.

b. Una gestión profesional de la institución universitaria, la gestión de nuestras instituciones de educación superior debe estar en mano de profesionales, ya sea internos, externos o con fórmulas mixtas, pero que aseguren un núcleo de capacidades y competencias de gestión.

c. Definición de una política de recursos humanos, la incorporación de profesores e investigadores y el uso de indicadores para medir el desempeño de personal universitario. Sin embargo, es necesario el diseño de una política de recursos humanos que vaya más allá de la contratación y el pago de salarios, dotada de una mayor flexibilidad y capaz de crear un sistema de incentivos para premiar, de alguna manera, la calidad y la excelencia en la investigación y en la docencia.

d. Incrementar e intensificar las relaciones de la universidad con el exterior y su papel en el desarrollo regional.

e. La aplicación de instrumentos de gestión se convierte en uno de los puntos clave de este nuevo enfoque de universidad. Si bien es cierto que muchas universidades ya están aplicando prácticas de gestión que históricamente habían sido sólo empleados por empresas, tales como la definición de planes estratégicos o el uso de indicadores de desempeño, en la gran mayoría de las ocasiones estos mecanismos han sido superpuestos sobre las estructuras tradicionales, sin ofrecer ninguna formación para su uso y sumándose a las antiguas tareas docentes e investigadoras (Deem, 2001).

Algunos autores argumentan que la introducción de una filosofía y una cultura de la gestión en las instituciones públicas de educación superior pueden contribuir a fortalecer la organización universitaria y a mejorar sus resultados académicos, además de mejorar los niveles de competitividad y credibilidad en la sociedad (Meek, 2003).

Pero es importante indicar que para conseguir la excelencia académica en las instituciones públicas de educación superior, es necesario formular y aplicar modelos de gestión que ayuden a ordenar y organizar elementos, factores y recursos en un plan previamente establecido. La organización como elemento de la administración, es uno de los pilares fundamentales.

1.2.3. Justificación

El mundo entero se encuentra en una etapa de cambios vertiginosos, por lo que se requiere que el Sistema de Educación Superior adopte cambios profundos y urgentes para así poder contribuir significativamente a dar respuestas a los grandes desafíos globales, así como generar la nueva cultura del buen vivir desde el aula universitaria a través de sus cuatro componentes esenciales como son la Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión.

La Universidad lleva a cabo ciertas actividades con la finalidad de prestar el servicio público de educación superior, por lo tanto es muy posible de analizarla bajo un enfoque

de empresas de servicios, cuantificando las acciones que realiza para dar cumplimiento a las funciones que le son asignadas.

Este trabajo trata de analizar los diferentes modelos de evaluación de la gestión universitaria para disponer de un entorno de acceso de información, a través de la cual se analizará los indicadores o factores utilizados para la evaluación, así como los resultados obtenidos. Se justifica realizar el presente estudio para dejar evidencia que como Universidad se necesita buscar la calidad y excelencia para enfrentar los nuevos retos, no solamente desde la mira de que se exige mejorar la educación universitaria para satisfacer la demanda del mercado, sino mejorar la educación para crear nueva oferta de mercado es decir basados en la innovación, ciencia y tecnología.

Establecer una metodología de gestión que contenga los parámetros claves para la Universidad, según sus características, requiere ser conscientes de las distintas filosofías de gestión que se han desarrollado en el ámbito empresarial, además de conocer el estado actual en cuanto a los esquemas de gestión que impera en las Universidades.

En la actualidad es imprescindible la incorporación de nuevas herramientas que ayuden a gestionar mejor las Universidades, es así que el estudio debe ser íntegro previo al establecimiento de un Modelo de Gestión y deberá incluir:

- **Capital Humano**, el cual incluye docentes, administrativos y trabajadores, su nivel de conocimiento de la institución y sus competencias.

- **Capital Estructural**, constituido por aquel conocimiento que permanece en la institución al final del día: know-how, rutinas organizativas, cultura corporativa, procedimientos internos, propiedad intelectual y bases de datos.

- **Capital Relacional**: todo aquello relativo con las relaciones externas de la organización. Es decir, "clientes", "proveedores", alianzas estratégicas con empresas, instituciones públicas, acuerdos de colaboración con gobiernos locales y nacionales.

Con el establecimiento de un modelo de gestión se pretende:

- Definir líneas prioritarias de actuación. Si bien es cierto el grado de desarrollo de planes estratégicos en las universidades son diferentes, todas ellas están presionadas para identificar en mayor o menor medida una serie de prioridades y mecanismos de actuación.

- Delimitación de los subsistemas de gestión, que representan los espacios de legitimidad en los que se aplican las reglas de juego de la gerencia, la identificación de centros, unidades o procesos, que reciben facultades delegadas de gestión bajo la contrapartida de sistemas de medición de recursos, objetivos, resultados y mecanismos de planificación y control de gestión. Esto permitirá evitar la confusión de responsabilidades políticas, administrativas y profesionales.

- Racionalización de los procedimientos administrativos para modernizar las diferentes actividades públicas de la institución mediante el recurso de la inversión en tecnologías de la información y comunicación.

- Facilitar la discusión sobre los aspectos estratégicos entre los miembros de la organización.

- Crear e introducir instrumentos de evaluación de los programas y políticas, mejorando así la transparencia y facilitando la rendición de cuentas ante la sociedad.

- Administrar los recursos públicos de una forma diferente a la tradicional, con consecuencias importantes sobre su sistema de valores y su marco institucional, buscando una mayor eficacia y eficiencia, mejorando la administración interna, y por consiguiente la competitividad de la institución.

- Proporcionar información de gran valor a agentes externos, principalmente a los organismos de control y a las entidades privadas con las que existe o pueden existir acuerdos de cooperación.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Valorar el modelo de evaluación Universitaria Ecuatoriana lo que permitirá la identificación de las áreas potenciales de mejora en la Universidad Técnica de Ambato que conlleve en un futuro al establecimiento de un Modelo de Gestión Universitaria.

1.3.2. Objetivos específicos

Los objetivos que se desglosan del objetivo general y que se relacionan en si con la investigación misma se describen en:

- Determinar cuáles han sido los elementos que utilizan los modelos de gestión actuales para la administración eficiente en las organizaciones.

- Identificar cual ha sido la evolución de la situación de la Universidad en los diferentes lugares para determinar puntos en común.

- Conocer cuál es la situación de las Universidades dentro del Sector Público Ecuatoriano para comprender su limitación en la toma de decisiones.

- Analizar la relación existente entre los factores de evaluación de las universidades y su categorización en el Ecuador.

1.3.3. Resultados esperados

Contribuir con un marco de análisis para la modelización de la evaluación de la gestión Universitaria, que permita mejorar la administración de los diferentes factores y una nueva recategorización de la Institución.

1.4. Metodología de la Investigación

La metodología de la presente tesis se define en varias etapas las cuales se describen a continuación:

En la **primera etapa** tenemos la investigación documental teórica a través de la búsqueda exhaustiva y detallada de la literatura sobre el tema investigado y con fuentes de información documentales, logrando definir, conceptualizar, analizar a la Gestión de las Universidades Públicas a nivel de Europa y América Latina, revisando en bibliografía temas como financiamiento, evaluación de la calidad, gobierno y autonomía, terminando con un resumen comparativo de estos aspectos.

También se da énfasis al Sector Público a nivel mundial y del Ecuador que sirve de base para iniciar el análisis de la Universidad Ecuatoriana, con lo se realiza un diagnóstico a través de líneas estratégicas que deben seguirse para mejorar la calidad de la educación superior, así como también hacemos una presentación de la Gestión de la Calidad a través de Modelos de Gestión de la Calidad – Excelencia en la que se analizan varios modelos que se pueden aplicar en las Instituciones de Educación Superior en los contextos de metodologías, enfoques, evaluación, criterios. Otros aspectos que merecen destacarse son los Modelos de Control y Gestión para sistemas de gestión Universitarios. Todo lo cual enmarcado dentro de un marco contextual y teórico.

La **segunda etapa**, una vez abordado el marco teórico, es el estudio empírico a través de la metodología de la investigación describiendo todos los aspectos relacionados a este tema como son: tipo, modalidad, nivel o tipo de investigación, las fuentes de información, técnicas de recolección de información a través de la entrevista y encuesta, conceptualización de las variables, la población y muestra seleccionada. Se explica las técnicas para analizar los datos.

En la tercera etapa se empleó una metodología cualitativa para tener un conocimiento profundo de la realidad con la ayuda del Método Delphi, con los expertos en los temas de educación superior, se contrastó con un análisis DAFO para saber la situación competitiva de la institución, luego se realizó una encuesta para conocer la situación actual de la Universidad Técnica de Ambato, con el análisis de ciertos factores.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos a través de las entrevistas y encuestas a los actores de las Universidades Públicas en la Región III, y de la Universidad Técnica de Ambato, utilizando para el efecto el SPSS con el cual se permitió realizar el análisis estadístico de correlación univariante y bivariante, para luego verificar las hipótesis del estudio que se detallan a continuación.

H1. La institución cuenta con una planificación estratégica que coadyuve para el cumplimiento de objetivos y metas.

H2. La preparación académica influye en el desarrollo de la Institución y permitirá la obtención de resultados favorables en una evaluación institucional.

H3. La Investigación incide en la calidad científica y académica de la Institución

H4. Las actividades de la Vinculación con la Sociedad influyen significativamente en la imagen y posicionamiento institucional.

H5. La Infraestructura física, tecnológica y bibliográfica incide favorablemente en el desarrollo de las actividades de la Institución

H6. Los Recursos Administrativos, Económicos y financieros inciden en la ejecución de las diferentes áreas de gestión.

Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos que se ven reflejados en el estudio estadístico y dando a conocer las propuestas para futuras líneas de investigación.

1.5. Estructura de la tesis

El presente trabajo de investigación está desarrollado en ocho capítulos dividido en dos partes: la primera es la teórica y la segunda es la empírica direccionada al análisis aspectos de las Universidades del exterior y del Ecuador.

En el primer capítulo hacemos alusión a una introducción en la que se habla de las Instituciones de Educación Superior en el Ecuador, problema y propósito del estudio, la importancia del estudio, los objetivos, la estructura de la tesis y la metodología, los tres siguientes capítulos están relacionados con el marco teórico, sobre las Universidades a

nivel Internacional y Nacional, los modelos de gestión de la calidad de las universidades y de manera exclusiva la Universidad Técnica de Ambato.

Los otros capítulos están relacionados con la parte empírica del estudio en donde se indica la metodología del estudio, posteriormente analizando los resultados y emitimos conclusiones y recomendaciones que son producto de esta investigación.

A continuación se presenta un breve resumen de los contenidos de cada capítulo.

En el **capítulo I** se presenta la investigación a realizar a través del problema, la importancia, su justificación, se plantean los objetivos tanto general como específicos de la investigación, se determina como va ir estructurada la tesis y por último la metodología utilizada.

En el **capítulo II** se menciona la Gestión de las Universidades Públicas a nivel internacional, aquí en este apartado hacemos una exposición de la experiencia europea de las universidades de España, Gran Bretaña Francia así como también de las Universidades en América como de México, Chile, Argentina y Colombia en la que se expone temas como el financiamiento, evaluación de la calidad y gobierno y autonomía, terminando con un resumen comparativo de estos aspectos.

En el **capítulo III** se parte del Sector Público a nivel mundial y del Ecuador como base la iniciar el análisis de la Universidad Ecuatoriana, para lo cual se realiza un diagnóstico a través de líneas estratégicas que deben seguirse para mejorar la calidad de la educación superior. Y por último se analiza los mecanismos de control para la Evaluación, acreditación y categorización.

En el **capítulo IV** se realiza una presentación de la Gestión de la Calidad a través de Modelos de Gestión de la Calidad – Excelencia en la que se analizan varios modelos que se pueden aplicar en las Instituciones de Educación Superior en los contextos de metodologías, enfoques, evaluación, criterios. Así como también se indica el Modelo de Control y Gestión para sistemas de gestión Universitarios.

En **el capítulo V** se indica la metodología de la investigación empírica, en el que describen el tipo, la modalidad, el nivel o tipo de investigación, las fuentes de información, técnicas de recolección de información a través de la entrevista y encuesta, el constructo de las variables, la población y muestra seleccionada. Se explica las técnicas para analizar los datos.

En el **capítulo VI** se expone el trabajo de campo con el diagnóstico de las Universidades Públicas en la Región III, a través del análisis DAFO y se interpreta los resultados obtenidos

En el **capítulo VII** se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas de acuerdo a los seis factores que son: Organización, Academia, Investigación, Vinculación con la Sociedad, Infraestructura y Gestión Administrativa y Financiera, para lo cual es hace una correlación univariante y bivariante de las variables a través de la Correlación de Spearman, se verifica las hipótesis a través de una Prueba de Hipótesis aplicando el Chi Cuadrado.

Por último en el **capítulo VIII** se muestran las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos que se ven reflejados en el estudio estadístico y por último se dan a conocer las aportaciones y las futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO II

GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

2.1. La Experiencia Europea

En términos de Monsiváis (2008, pág. 5) Las universidades públicas son el gran espacio de conocimiento y la crítica que resiste, persiste y busca nuevas formas de inserción en lo social. Forman, en un primer nivel, a la mayoría de los profesionistas encargados de atender las necesidades de la administración pública y las demandas de la sociedad. Forman a los jóvenes de clases populares y clases medias en un conocimiento del país.

Es así que se torna importante analizar al sistema de educación superior siendo este el núcleo formativo en el cual la fuerza laboral del mundo actual se desarrolla.

La Educación Superior está experimentando un cambio dramático en todas partes. Parece ser que el principio del siglo XXI se configura un escenario de «tormenta perfecta» entre presiones externas y respuestas internas. El período actual puede proporcionar una oportunidad de reforma y cambio significativos, aunque las presiones podrían abrumar a las, ya muy exigidas, instituciones académicas (Altbach, 2007, pág. xv)

Una de las dificultades para analizar las universidades públicas es que el modelo institucional no es singular sino plural, ya que a lo largo de su historia ha ido adoptando, y adaptando, diversas formas y denominaciones. Si bien, aunque cada uno de estos modelos pueda considerarse una manifestación nacional única, todos ellos se han influenciado mutuamente, fusionando ideales, normativas, estructuras y tradiciones institucionales en distintos tiempos y lugares. (Fischman, 2008)

En Europa existe un proceso que marca el antes y el después de la Universidad Europea y es el Proceso llamado “Proceso de Bolonia”; que es una iniciativa que nació en 1999 para reformar el sistema europeo que en un inicio fue firmado por 29 países y hoy reúne a 46 países y que debía estar implementado en el año 2010 en todas las Universidades que firmaron el acuerdo. El objetivo primordial era “llevar a cabo una profunda reforma del sistema universitario en Europa, mediante la construcción del denominado Espacio

Europeo de Educación Superior (EEES), teniendo en cuenta principios de calidad, movilidad, diversidad, equidad y competitividad. (Asturias, 2010).

Dentro de las metas planteadas en el Proceso de Bolonia se encuentran:

- Reestructurar del sistema de enseñanza en tre3s niveles, el primero que se entrega un título de grado que capacita para el ingreso al mercado laboral, el segundo con la obtención de título de master y el tercero para la obtención de título de doctorado.

- Establecer un sistema de créditos común para garantizar la obtención de un título a todos los estudiantes que realizan el mismo esfuerzo.

- Implantar un Suplemento Europeo al Título donde se describa con precisión las capacidades adquiridas por el alumno durante sus estudios y permita promover la adopción de un sistema homologable y comparable de titulaciones superiores, con el fin de facilitar las mismas oportunidades de trabajo para todos los egresados.

- Fomentar la movilidad de estudiantes y profesores dentro del EEES.

- Promover la cooperación europea para garantizar la calidad de los estudios superiores de acuerdo a criterios equiparables. (UMA, 2009).

En este punto el proceso de Bolonia tiene sus defensores y opositores, sin embargo los promotores del proceso tienen como argumento central "la oportunidad de introducir transparencia y racionalidad en las actividades docentes, abril nuestras universidades a Europa y al resto del mundo, favorecer la interdisciplinariedad y la internacionalización y mejorar los sistemas de organización y de toma de decisiones". (Porta, 2009)

Las Instituciones de Educación Superior están obligatoriamente llamadas, mediante la calidad, a la mejora del sistema educativo y su eficiencia, en ese contexto, los modelos de evaluación de la calidad son una herramienta que contribuye al logro de una mejora continua. Estos surgen en un escenario dominado por el alto nivel de competitividad internacional, fruto de los numerosos y rápidos avances científicos y tecnológicos, y de

la necesidad de adaptación del sistema empresarial. Las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas enfrentan nuevos retos, lo que les lleva a centrarse en la búsqueda de nuevas formas de gestión y profundizar en la evaluación para alcanzar una mayor calidad y avanzar en la excelencia. (Napóles Sayous, Beatón Soler, & Álvarez González, 2005).

En este escenario estas Instituciones se han visto en la necesidad de buscar alternativas que les permitan sostenibilidad en el tiempo, mejorando sus decisiones financieras, simplificando procedimientos y sobre todo racionalizando los gastos corrientes y aumentando las inversiones, tratando de no descuidar la eficiencia y la calidad del servicio.

Muchos son los obstáculos que la Universidad tiene que enfrentar en un ambiente económico, político y social que muchas veces no se vuelve muy óptimo, particular que influye de diferentes formas a cada institución que es un mundo muy diferenciado entre ellas.

El cambio en las Instituciones de Educación Superior se encuentra en un ámbito de progresiva importancia sobre ciencia y la tecnología para la formación del conocimiento de las nuevas sociedades. La innovación de tecnologías en constante marcha y de la expansión del mercado a niveles sin antecedentes en el transcurso del tiempo, están seguidas de la globalización de la instrucción educativa superior y de una alta importancia de aprendizaje continuo.

En este momento las Instituciones han encontrado la necesidad de indagar acerca de nuevas alternativas que les admitan implicar los requerimientos de futuras generaciones, optimizando sus decisiones financieras, facilitando procedimientos y más que todo minorando los gastos y desarrollando inversiones, sin descuidar la calidad del servicio y su eficiencia en la práctica.

2.1.1. La Universidad Española

El sistema de educación universitaria en España generalmente está compuesto por universidades y se basan en la existencia de un único nivel institucional que es el Universitario, han existido muchos cambios a partir de la Ley de Reforma Universitaria de 1983 cuyo punto principal era la estructura organizativa de las mismas, transformando instituciones con "modelos burocráticos" en instituciones de "modelo colegiado".

El traspaso de las universidades desde la jurisdicción central a las regiones autónomas, es decir que cada región puede crear, suprimir, transformar y buscar el mecanismo de financiamiento fue otro cambio sustancial.

En la actualidad la Ley Orgánica de Universidades 6/2001 promulgada el 24 de diciembre del 2001, incluye cambios sustanciales para que las Universidades aborden los desafíos y nuevos escenarios de la sociedad.

2.1.1.1. Gobierno y Autonomía

En la Constitución se reconoce explícitamente el carácter autónomo de las universidades españolas, esto no significa que sean completamente independientes y autónomos según lo manifiesta García Garrido (1992, pág. 669).

Según la Ley Orgánica de Universidades la organización de las Universidades son las facultades, Escuelas Técnicas o Politécnicas Superiores y Escuelas Universitarias o Escuelas Universitarias Politécnicas, quienes son los encargados de la organización de la enseñanza y procesos académicos administrativos y de gestión.

Con relación al gobierno de las universidades la ley insta que deben existir los siguientes organismos:

- **Colegiados:** Consejo Social, Consejo de Gobierno, Claustro Universitario, Junta Consultiva, Junta de Facultad, de Escuela Técnica o Politécnica Superior y de

Escuela Universitaria o Escuela Universitaria Politécnica y Consejos de Departamento.

- **Unipersonales:** Rector, Vicerrectores, Secretario General, Gerente, Decanos de Facultades, Directores de Escuelas Técnicas o Politécnicas Superiores, Escuelas Universitarias o Escuelas Politécnicas, de Departamentos e Institutos Universitarios de Investigación **.**

En lo que respecta a la Autonomía Universitaria las Universidades tienen personalidad jurídica y el nivel autonómico comprende la elaboración de estatutos y demás normas de organización, funcionamiento y régimen interno; elección y designación de los órganos de gobierno y representación entre las principales.

2.1.1.2. Financiamiento de la Educación

Antes de la LRU[1] de 1983, el gobierno central financiaba directamente el gasto universitario, posteriormente a partir de la Ley se incorpora la subvención de las comunidades autónomas para gastos corrientes y que complementa con ingresos propios de otras fuentes como aranceles y contratos con el sector productivo

La Autora Raquel Martín Rivero (2006, pág. 63) La financiación universitaria en España proviene principalmente de 3 fuentes:

a) las tasas académicas,
b) las subvenciones públicas y
c) otros fondos públicos o privados como donaciones, ingresos por venta de servicios, etc.

Añade además que en las dos últimas décadas se han efectuado cambios esenciales en varios países de la OCDE[2], aumentando la relevancia de las fuentes de financiación privada, pero las asistencias públicas que aún mantienen una representación mayoritaria.

---

[1] LRU **Ley de Reforma Universitaria**
[2] OCDE **Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico**

Se dice que en el país la educación superior es financiada mediante transferencias desde las Administraciones Públicas.

Según Mora & Villareal (1996, págs. 176-177), los mecanismos por el cual las Universidades reciben aportes oficiales son:

- Gobiernos Regionales aportan recursos para cubrir costos de la enseñanza, investigación y los demás servicios universitarios, generalmente representan el 86% de los gastos corrientes.

- Los recursos se otorgan de manera global y las universidades deciden su distribución.

- Acuden a modelos incrementales para asignar los recursos de un año a otro, generalmente no se ajusta a las necesidades reales.

- Los recursos de investigación se obtienen en forma competitiva para financiar sus actividades y se suman al presupuesto general de la institución.

Es importante mencionar que uno de los rubros sustanciales por los que las Universidades compiten por conseguir son los destinados a la investigación y desarrollo, aplicando a convocatorias públicas tanto europeas como nacionales, que en función de la calidad del proyecto obtienen financiación para ejecutar los mismos. (Guerrero Boned, 2012).

En la publicación de la página de la Organización de Estados Iberoamericanos (2008) transmite que la Universidad Española tiene como estrategia un punto de partida donde se debe adaptar al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) que tiene un horizonte altamente amplio y ambicioso hacia el año 2015, en el que se ha propuesto alcanzar las siguientes metas:

- Desarrollar plenamente la función formativa e investigadora de las universidades en el nuevo marco europeo, combinando el EEES y el Espacio Europeo de Investigación.

- Incrementar las capacidades investigadoras y el impacto de los resultados de la actividad de investigación.

- Impulsar en el marco de la tercera misión universitaria (difusión y transferencia de conocimiento, y responsabilidad social universitaria) el crecimiento económico y la mejora de la calidad de vida a través de la investigación, transferencia de conocimiento y la innovación.

- Reforzar y mejorar la capacidad de respuesta del sistema universitario para apoyar las necesidades sociales y económicas del país enmarcadas en la futura Ley de Economía Sostenible mediante la aportación de la formación de profesionales, tecnólogos y emprendedores y sus capacidades de conocimiento, transferencia de tecnología y capacidad de innovación.

- Mejorar la política de becas, ayudas y préstamos renta a los estudiantes adecuándolas a la nueva estructura universitaria en el marco del EEES.

- Aumentar la autonomía y la rendición de cuentas de las universidades a la sociedad.

- Apoyar el desarrollo o carrera profesional y la valoración social del personal docente e investigador (PDI) y de su actividad académica y del personal no docente (PAS) en relación con la administración y servicios universitarios.

- Incrementar la visibilidad y proyección internacional de las universidades españolas.

- Situar de 5 a 8 universidades españolas entre las cien mejores de Europa.

- Comprometer la universidad con la sociedad y con los valores democráticos.

Luego de varios análisis la propuesta de políticas agrupan funcionalmente en seis ámbitos, con el objetivo de darles una mayor coherencia y una mejor explicación comunicativa.

- Becas y Ayudas al Estudio Universitario y Precios Públicos de Matrícula. Observatorio Universitario de Becas, Ayudas al Estudio y Rendimiento Académico.

- Equidad financiera institucional de las Comunidades Autónomas.

- Recursos Humanos. Nuevo estatuto del PDI. Adaptación de los Recursos Humanos al EEES. Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Carrera docente e investigadora. Atracción de Talento.

- Adaptación de las infraestructuras universitarias al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y al Espacio Europeo de Investigación (EEI). Campus de Excelencia Internacional (CEI).

- Investigación, desarrollo tecnológico y actividades de potenciación de la Innovación. Incentivos a la mejora de la actividad científica, tecnológica e innovadora.

- Eficiencia y eficacia de la gestión de las universidades españolas.

- Rendición de cuentas e información pública. OIE(2008)

2.1.1.3. Evaluación de la Calidad

Siempre buscando la mejora en los años 90 se aplicó una serie de procesos de evaluación a cargo del Ministerio de Educación en donde se evaluó la planta de profesores, en sus actividades de enseñanza e investigación, producto de lo cual los docente recibieron un incremento salarial, lamentablemente no fue realizada sobre indicadores válidos, sino era

como una especie de mecanismo para recompensar la antigüedad, de igual forma existió evaluación negativa por las actividades de investigación.

Otro proceso que se aplicó fue el llamado "evaluación circular" y que aplicó en la Universidad Complutense de Madrid en los años 1989 – 1990, en este proceso los alumnos evaluaron a sus profesores y éstos a sus alumnos como lo señala Fernández & Mateo (1994, pág. 89), el proceso se realizó mediante encuestas y tenía relación con:

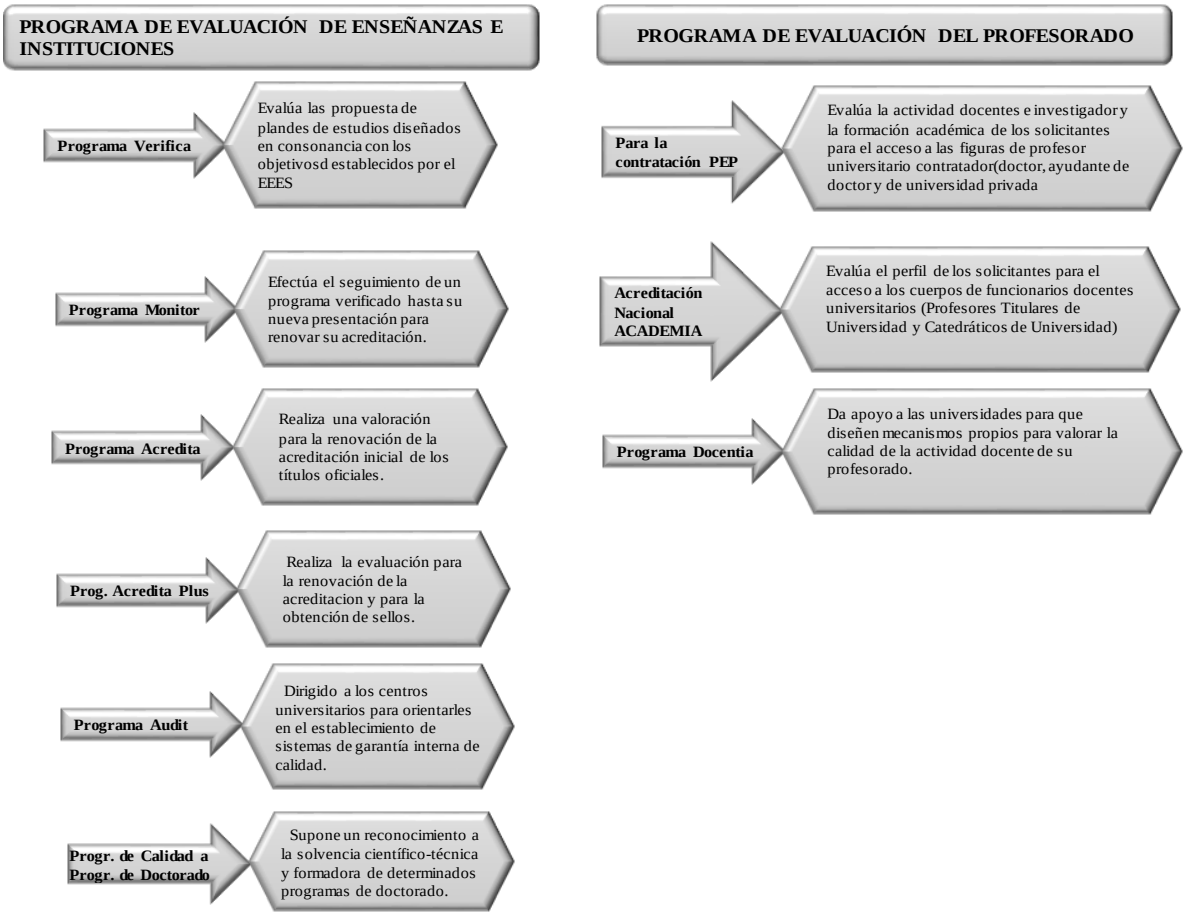
- Estructura del contenido
- Claridad de la exposición
- Relación entre número de docentes y número de alumnos
- Competencia académica demostrada por docentes y alumnos.

En el año 1995 el Consejo de Universidades puso en marcha el proyecto piloto para evaluar a nivel de las instituciones en las áreas de enseñanza, investigación y gestión, creándose el Programa Nacional de Evaluación Institucional. (Mora & Villareal, 1996)

El Organismo encargado del proceso de evaluación y acreditación de la calidad en España en la actualidad es la ANECA, Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación que es un organismo adscrito al Ministerio de educación, Cultura y Deporte creada por el artículo 8 de la Ley 15/2014 de 16 de septiembre, cuyo objetivo es contribuir a la mejora de la calidad del sistema de educación superior mediante la evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones.

Para lograr este objetivo ha desarrollado diferentes programas distribuidos en programas de enseñanza e instituciones y programas de evaluación del profesorado, cada uno con programas específicos como se demuestra en la figura a continuación:

Figura 2 Programas de la ANECA para la Evaluación de la Calidad y Acreditación



Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: ANECA

2.1.2. La Universidad Británica

El sistema de educación superior en Gran Bretaña está integrado por tres clases de instituciones; las universidades, los politécnicos y los colegios o institutos superiores, dentro de las universidades se pueden encontrar instituciones desiguales entre sí que responden a las fechas de creación como las universidades de Oxford y Cambridge que tienen siete siglos de antigüedad y universidades creadas en los años 50 a 70. (Ministerio de Cultura y Educación, 1998).

Todas las instituciones públicas de educación superior británicas son autónomas, están bajo la autoridad de sus concejos de administración o patronatos y en consecuencia son técnicamente privadas, gozan de amplia autonomía, y reciben la mayor parte de su

financiamiento del gobierno central en forma de sumas globales, al contrario los politécnicos son más dependientes del control de los gobiernos locales. (Williams, 1992)

2.1.2.1. Gobierno y Autonomía

La estructura y el poder de decisión está escrita en los estatutos, por lo general los organismos o cuerpos centrales más importantes son el senado que está integrado por profesores y deciden sobre asuntos académicos, es decir es la autoridad académica prioritaria de la universidad, es el responsable de la dirección y regulación educativa y de examen, la entrega de grados y la promoción de investigaciones científicas; y el consejo universitario que es el cuerpo gobernante con la mayoría de representante legos que tienen a cargo el gobierno de la institución. El sector universitario británico goza de autonomía institucional, y el poder está distribuido entre la disciplina y el establecimiento académico.

En lo que respecta a la autonomía las Universidades gozan de una autonomía relativamente importante especialmente en el momento de utilizar los fondos públicos como consideren pertinentes, sin embargo existente medidas de responsabilidad y de normativas que se debe cumplir con respecto a las trasferencias de los fondos no utilizados de un año para otros. (Ministerio de Educación, 2009)

2.1.2.2. Financiamiento

El asunto Británico es un claro ejemplo para estar al tanto de cuáles son los razonamientos de financiación para la educación superior sin dejar de lado el constante y creciente soporte al ámbito científico de las universidades en este sector.

BASKERVILLE, Emérito Steve (2013) en su publicación se refiere al Foro de la Financiación sobre la Educación Superior fue de gran oportunidad para poder conocer de primera instancia cual era el funcionamiento del Consejo de Educación Superior Británico (HEFCE[3] en inglés) con la representación de uno de sus miembros de la

[3] **HEFCE Higher Education Funding Council for England**

dirección, Cliff Hancock, el mismo que sugiere que “lo importante no es trasferir las fórmulas de un país a otro, sino interpretar el contexto en que Gran Bretaña financia la educación superior”.

El Director Hancock inicio por diseñar los principios que ejercen la educación superior en el Reino Unido. En el caso británico, respetando la autonomía de las instituciones de la Educación Superior. En ese caso, el principal rol del HEFCE, es enlazar el Estado con las instituciones para después diseñar políticas que rigen el sector.

> Los recursos que el HEFCE ofrece a las instituciones fueron del mandato de los 7.500 millones de libras (alrededor de 10.800 millones de dólares) en el período 2008-2009. De este monto, cerca del 62% es consignado a diligencias de educación y formación. Por otro lado, el segundo rubro en importancia es la investigación, que tomó cerca de un 20% del monto total (alrededor de 1.500 millones de libras, 2.160 millones de dólares). Las prelaciones de inversión son admitidas, pues el Reino Unido es responsable del 5% de la investigación a nivel mundial, además de producir cerca del 12% de los artículos científicos publicados cada año, siendo el segundo país en producción científica, detrás de Estados Unidos. BASKERVILLE, Emérito Steve (2013)

PERROTTA, Daniela (2015) La producción científica del Reino Unido es uno de los principales destinos seleccionados por estudiantes extranjeros. En la última década los ingresos por aportes de los estudiantes rebasaron de 400 millones hasta 1.400 millones de libras lo que significa 575 a 2.000 en millones de dólares. El HEFCE costea acerca de 250 instituciones de educación superior, de las cuales 88 son universidades y 41 instituciones especializadas. Para fijar los recursos emplea dos fórmulas, la primera para la enseñanza y la segunda para la investigación. En este sentido, se puede decir que está financiando en investigación lo mejor de las universidades británicas. En el caso que las otras instituciones emprendan a activar la investigación, se comienza a observar las iniciativas en la evaluación que se realiza continuamente en conjunto con el panel de expertos, es lo que en estos ha señalado uno de los directores llamado Hancock.

Las estrategias del HEFCE requiere mantener una sección de investigación de clase mundial, dinámica y propiamente sostenible que ayude al bienestar económico y nacional, para de esta manera poder garantizar que se cumpla a cabo de la técnica de financiación manejada, teniendo en cuenta el características relevantes para la evaluación de la calidad con se efectúan ejercicios de Calificación de la Calidad. (Baskerville, 2013).

En la crisis económica mundial los juicios que se emiten para establecer recursos a la educación son más fuertes, referente a lo anunciado por Hancock se recalca que no es que disminuya el papel del Estado en la financiación para la Educación, pero se reduce, debido a que las universidades tienden a la búsqueda de nuevos esquemas de participación internacional, pero si las empresas pueden ayudar al crecimiento de estas, pues no está de más la ayuda hacia estas instituciones educativas. Por ello, deben ser altamente selectivos en sus fines de inversión para la base amplia de investigación de impacto por su excelente calidad de enseñanza para que abone una experiencia sin igual a los estudiantes.

En la actualidad la mayoría de las políticas exhortan a las Instituciones de Educación Superior a depender más de fuentes privadas que de la pública, para la asignación global; en el Reino Unido se utiliza la fórmula de financiación, también está sujeta a un acuerdo (contrato) de financiación en el que se especifica el volumen de las actividades de enseñanza a impartir. (Ministerio de Educación, 2009)

2.1.2.3. La medición de la calidad

La calidad es medida en tres instancias, la primera a través de una auditoría realizada por el Higher Education Quality Council (HEQC) y controla el funcionamiento de los mecanismos internos dentro de la universidad, sus informes no tienen implicaciones para el financiamiento, tampoco categoriza o compara entre sí.

Un segundo mecanismo es la selección de programas de investigación realizadas por el gobierno a través de HEFCE, cuyo resultado permitió dividir a las universidades en campos, cada departamento debe realizar una autoevaluación y proveer información que requiera el grupo de evaluación se realiza cada 4 años y se otorga los fondos por igual período, muchos expertos indican que es una evaluación basada en la calificación y no en el mejoramiento de la investigación.

El tercer proceso es el “Quality of Education Assessment”, que evalúa la calidad de la enseñanza y se lo realiza a los departamentos con una clasificación de satisfactorio, insatisfactorio o excelente, si los asesores calificadores no encuentran documentación

sustentatoria reciben la calificación de no satisfactorio y no tienen opción a una nueva evaluación.

2.1.3. La Universidad Francesa

La educación superior en Francis está conformado por tres tipos de instituciones: Las Escuelas Superiores o Grandes Ecoles (colegios), las universidades y los cursos cortos en Institutos Universitarios Tecnológicos. Las Escuelas Superiores son las instituciones más selectivas a dónde se ingresan tras rendir un examen, se accede a la universidad libremente si se posee el Baccalauréat (bachillerato), a excepción de carreras como medicina, derecho y negocios en donde se impone mayor restricción de ingreso.

2.1.3.1. Gobierno y Autonomía

La Educación Superior en Francia es regulada por el Ministerio de la Enseñanza Superior y de la Investigación, existe una amplia variedad de instituciones: universidades, institutos técnicos, escuelas de ingenieros, las grandes escuelas y academias.

El único requisito para el ingreso en la educación superior, salvo en las grandes escuelas, es el título de Bachiller, mientras que en las grandes escuelas se realiza mediante concursos y exámenes; cada universidad puede establecer sus propios estatutos, además se marcan tres cuerpos colegiados que se debe establecer y son: Consejo de Administración, Consejo Científico y el Consejo de la Enseñanza y de los Asuntos Universitarios.

Los programas que dictan las universidades deben ser acreditados ante el Ministerio de Educación para su validez como diploma nacional según Cazenave (1994, pág. 138), “los diplomas nacionales simbolizan la garantía de los principios de igualdad y calidad en la educación francesa, facilitan además la movilidad estudiantil y se los utiliza como credencial para obtener puestos de trabajo y en el ámbito de las negociaciones colectivas”.

2.1.3.2. Financiamiento

Anteriormente la asignación de los recursos públicos a las universidades por un modelo de distribución en función de los insumos, en los años 70 se utilizaba como base de distribución el modelo GARACES[4], utilizaba la carga horaria de enseñanza de acuerdo a los planes de estudios de las diferentes carrera como indicador para la asignación presupuestaria, se consideraba también la superficie en metros cuadrados de la institución.

En la actualidad el sistema de reparto es a través de un sistema de transferencias globales y se considera:

- Una distribución anual según criterios (o nominativa)
- Una distribución negociada en un marco contractual plurianual.

Adicional se entrega una subvención adicional conforme al "contrato e rendimiento" suscrito entre el estado y la institución correspondiente, este contrato determina la mayor parte de la financiación. (Ministerio de Educación, 2009).

2.1.3.3. Evaluación de la Calidad

La evaluación del sistema de educación superior en 1984 estuvo a cargo a cargo del Comité Nacional de Evaluación (CNE), cuya misión fue evaluar las instituciones, recomendando medidas para mejorar el funcionamiento de las instituciones así como la eficacia en la enseñanza y la investigación.

Dicha evaluación se ubicaba en tres niveles:

- Evaluación institucional de las Instituciones de Educación Superior que analiza estrategias, funcionamiento y resultados obtenidos.
- Evaluación por disciplinas

---

[4] **GARACES - Grupo de Análisis e Investigación sobre las Actividades y los Costos de la Enseñanza Superior**

- Evaluación general del Estado de la Educación Superior

La evaluación cubría aspectos como la enseñanza y el aprendizaje, investigación, servicios comunitarios, administración y gestión; aprobado el informe final se publica, este informe no ha tenido consecuencias sobre el financiamiento de las instituciones.

En el año 2006 se creó el AERES [5] mediante la ley de Programa para la Investigación, el objetivo principal es incidir en el mejoramiento de la calidad de la Investigación y Educación Superior en Francia dentro del contexto del proceso de Bolonia, sus funciones se detallan a continuación:

- Evaluar las organizaciones de Investigación, Instituciones de Educación Superior, fundaciones de cooperación científica, así como a la Agencia Nacional de Investigación Francesa.

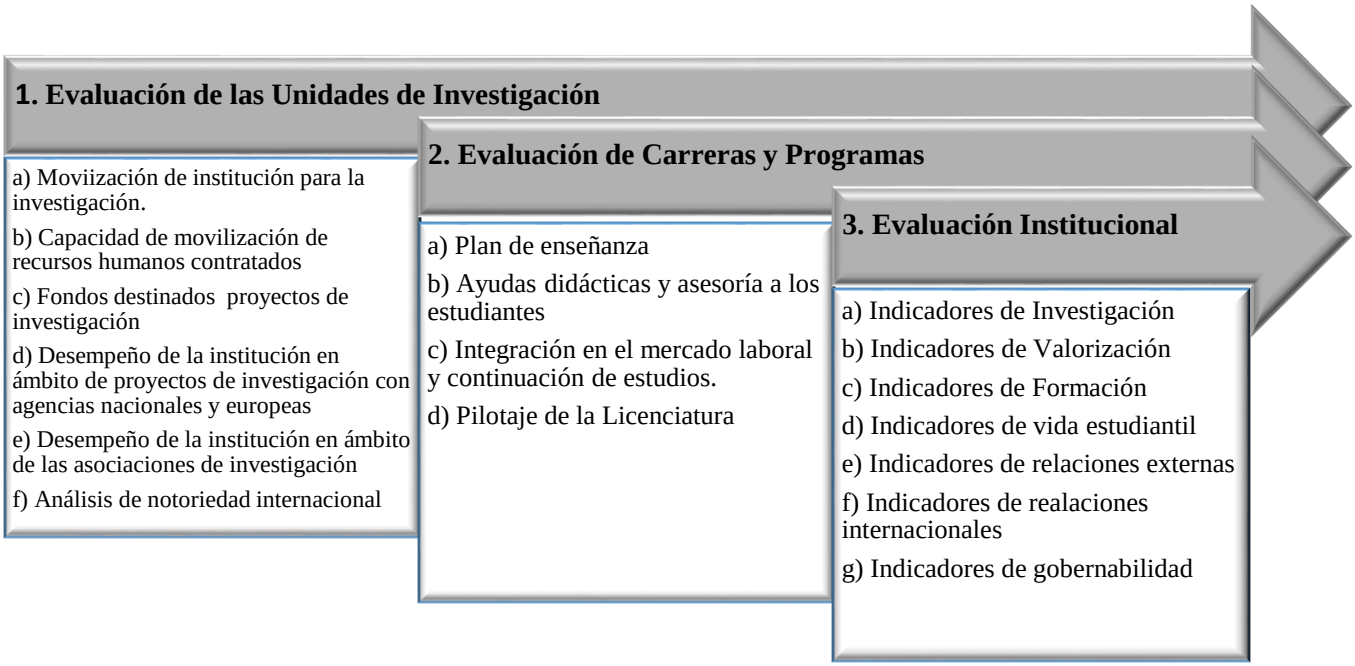
- Evaluar las actividades de investigación dirigidas por las organizaciones e instituciones mencionadas en el punto anterior.

- Evaluar los programas y carreras de las Instituciones de Educación Superior

- Aprobar los procedimientos del personal de evaluación de las organizaciones de investigación e instituciones y dar su opinión sobre las condiciones bajos las cuales son implementados. (CEAACES - Dirección de Estudios e Investigación, 2012).

[5] **AERES Asociación de Evaluación de la Educación Superior en Francia**

Figura 3 Etapas de las Campañas de Evaluación



Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: (CEAACES - Dirección de Estudios e Investigación, 2012)

2.2. Las Universidades en América

2.2.1. La Universidad en México

La historia de las entidades de Educación Superior en México viene desde 1551 en donde se fundó la Real y Pontifica Universidad de México, que luego se convertiría en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) según manifiesta Cruz & Cruz (2008); en la actualidad la educación superior es concebida como un instrumento vital para la modernización , razón por la cual se creó el Programa Nacional de educación 2001-2006 que ofrece una visión de la educación superior al año 2025 que manifiesta:

- La educación superior se convertirá en la palanca impulsora del desarrollo social, la democracia y la convivencia multicultural, para lo cual proporcionará elementos para el desarrollo integral formando científicos humanistas y profesionales, en todas las áreas, portadores de conocimientos y comprometidos con las necesidades del país.

- Para el primer cuarto del siglo, el sistema de educación superior estará conformado por 32 sistemas estatales, atenderá a más e la mitas de la población entre 19 y 23 años y tendrá una oferta flexibles, amplia y diversificada, ofrecerá oportunidades de actualización a los egresadas y tendrá una oferta variada de modalidades de educación continua.

- La sociedad estará informada del desempeño en todas las áreas, académicas, y el uso de recursos con sustento en procesos consolidados de evaluación y acreditación.

En México existen diferentes tipos de instituciones de educación superior, en el año 1999 la ANUIES[6] desarrolló una clasificación la misma que es utilizada hasta la actualidad por la SEP[7] y que son:

- **Subsistema de universidades públicas** federales que son quienes generan además e la docencia funciones de investigación y aplicación innovadora y del conocimiento, extensión y difusión de la cultura funcionan con fondos federales o estatales.

- **Subsistema de universidades públicas estatales** son organismos descentralizados de los gobiernos de los estados y tienen las mismas funciones que las anteriores.

- **Subsistema de educación tecnológica,** en su mayoría coordinadas por el Gobierno Federal a través de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica de la SEP.

- **Subsistema de otras instituciones públicas** incluye instituciones dependientes de la SEP y de otras secretarías de estado.

- **Universidades tecnológicas públicas** que son organismos descentralizados de gobiernos estatales con funciones de docencia, aplicación del conocimiento,

[6] ANUIES Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
[7] SEP Secretaría de Educación Superior

extensión y prestación de servicios tecnológicos, imparten programas de dos años de duración y entregan el título de técnico superior universitario.

- **Universidades politécnicas públicas** como organismos descentralizados de los gobiernos de los estados, su objetivo es ampliar el acceso a la educación superior en regiones que han sido ubicadas.

- **Subsistema de universidades públicas interculturales** creadas por el gobierno federal para localizarlas en regiones con alta densidad de población indígena.

- **Instituciones particulares** con financiación privada, los estudios requieren del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) de la SEP o de los Gobiernos de los Estados.

- **Instituciones de formación docente** públicas y privadas responsables de la formación de la actividad docente en todos sus niveles.

- **Subsistema de centros públicos de investigación** ofrecen programas académicos básicamente de posgrado y en menor medida licenciatura, bajo la responsabilidad del CONACYT [8]

- **Otras Instituciones públicas** sectorizadas en diversas secretarías federales de los gobiernos de los estados. (Cruz & Cruz, 2008)

2.2.1.1. Gobierno y Autonomía

La autonomía Universitaria en México se encuentra mencionada en al artículo tercero de las constitución Política de México y no es más que la capacidad y responsabilidad de gobernarse a sí mismas, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre ingreso, determinarán los planes y programas y finarán los términos de ingreso, promoción y permanencia del personal académico así como la administración de su patrimonio, según lo manifestado por la OEI en sus investigaciones realizadas. (2008)

[8] **CONACYT Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología**

2.2.1.2. Modelo de financiamiento

En los últimos años, según manifiesta Mungaray (2016) el sistema de financiamiento de la educación superior en México está basado en un modelo de asignación de:

- **Subsidio Ordinario** que entrega a las universidades un presupuesto irreductible, que es igual al costo operativo del año inmediato anterior, más un porcentaje de incremento para cubrir el aumento de los costos asociados a los gastos de personal y gastos de operación o ampliación de su oferta. Este modelo tienen dificultades para la operación de las universidades públicas en virtud de que los montos siempre son insuficientes para atender las necesidades, no toman en cuenta las mejoras en el desempeño institucional y peor aún los requerimientos derivados de los planes de desarrollo; y por último el gasto de inversión se ve limitado de ser atendido en virtud de que únicamente se alcanza a atender la reinversión de equipamiento por obsolescencia o deterioro.

- **Subsidio Extraordinario** que se considera como un subsidio complementario entregado mediante el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y que reúne a fondos entre los que se señala:

    - Fondo para la Modernización de la Educación Superior (Fomes)
    - Fondo de Inversión para las Universidades Públicas Estatales con Evaluación de ANUIES(FIUPEA)
    - Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep)
    - Fondo destinado al Modelo de Asignación Adicional al Subsidio Federal Ordinario (Fórmula CUPIA[9])
    - Fondo de Apoyo para Saneamiento Financiero de las Universidades Públicas Estatales por debajo de la Media Nacional en subsidio por alumno.
    - Fondo de consolidación de las Universidades Públicas Estatales y con Apoyo Solidario, y ;
    - Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)

[9] **CUPIA Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines**

Estos fondos han servido para asignar a las Universidades de manera diferencia en base a los proyectos presupuestados y marcan la diferencia de las subvenciones recibidas. (Mungaray, 2016)

2.2.1.3. Evaluación de la Calidad

Según lo manifiesta Valenti Nigrini (1996) desde la década de los ochenta la comunidad de investigadores y especialista y el gobierno acordaron en prioriza el mejoramiento de la calidad de la educación superior, y se definió algunas dimensiones como las que se detallan a continuación:

- Características jurídico – organizativas de la universidad
- Perfil académico del cuerpo docente
- Pertinencia y competitividad de la producción científico – tecnológico de la institución.
- Amplitud, actualidad y capacidad innovadora de los perfiles de formación.
- Capacidad de planeación estratégica y de gestión académico – administrativa de los órganos de gobierno.
- Capacidad de la institución para absorber e impactar los ámbitos extrauniversitarios.

En los años recientes la expansión de mecanismo de evaluación han sido diversos, la autoevaluación y evaluación institucional, la evaluación de la productividad científico – tecnológica, y la evaluación del impacto.

2.2.2. Las Universidades en Chile.

JM Zolezzi (2009) en la revista se afirma que la educación superior en Chile se halla en una circunstancia en que se hacen necesarios proposiciones de gran preferencia, que inician desde la definición del rol como Estado, hasta la definición de elementos de regulación, objetivos y financiamiento de las universidades chilenas.

Conforme a la ley general de educación, existen tres tipos de instituciones de educación superior, clasificadas por el tipo de cualificación que pueden tener académica, profesional o técnica y se detallan a continuación:

- La Universidades pueden conceder los tres tipos de cualificación y son las únicas en conceder diplomas académicos e impartir formación para las profesiones reguladas por la ley, es el nivel más alto de enseñanza.

- Institutos Profesionales que son los que otorgan títulos técnicos a nivel superior en áreas en que se otorgan los títulos profesionales.

- Los Centros de Formación Técnica que sólo tienen para impartir carreras técnicas desarrollando capacidades y conocimiento necesarios para responder a los requerimientos del sector productivo de bienes y servicios.

Las Institutores de Educación Superior se derivan en tradicionales que son las que cuentan con plena autonomía y se coordinan a través del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH), tienen un solo proceso de admisión mediante la prueba de selección universitaria y que tienen un 30% de aporte estatal y las no tradicionales que son creadas a partir de 1980 y sin aporte estatal.

2.2.2.1. Gobierno y Autonomía

La autonomía en las Instituciones de Educación Superior en Chile lo dictamina el artículo 75 de la LOCE[10] y los describe como un derecho de cada establecimiento de educación superior a regirse por sí mismos, conforme con lo que establece los estatutos, al

[10] LOCE Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza

cumplimiento de sus finalidades comprendiendo la autonomía académica económica y administrativa.

Con base a los estudios realizados sobre Educación Superior por la OCDE (2008) indica que las universidades del estado están bajo la autoridad de un Consejo nombrados por el Presidente de la República yd e miembros externos nombrados por el Consejo Académico; el Consejo Académico lo conforma el Rector, Vicerrector Académico, Decanos y otros directores o profesores asignados; en la mayoría de las universidades éste Consejo es sólo consultivo y las decisiones las toma el Rector, que es elegido por votación del personal académico y ratificado posteriormente por el Presidente de la República; existen también cuerpos colegiados en los departamentos y facultades quienes eligen a los directores departamentales.

2.2.2.2. Modelo de financiamiento

La mayor atención se ha centrado en los mecanismos de financiamiento.

El sistema de educación superior universitario chileno está combinado por universidades privadas, estatales con subsidio del Estado y privadas que no reciben aporte estatal.

Las principales fuentes de financiación que tienen las Universidades Chilenas son:

1. Becas y fondos públicos que incluyen becas públicas directas e indirectas es decir Aporte Fiscal Directo y Aporte Fiscal Indirecto, también pueden solicitar otras formas de financiamiento público como los Fondos de Desarrollo Institucional y los Fondos del Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior y la financiación para la investigación por parte de la CONICYT[11].

2. Las tasas de matrícula de los estudios de pregrado que son los dineros que los alumnos pagan directamente, parte de este dinero recibido se revierte a los alumnos en becas y préstamos.

[11] **CONICYT Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología**

3. Prestación de servicios por ejemplo por asesoramiento y consultorías en áreas específicas.

4. Las donaciones del sector privado.

En la actualidad se dice que las universidades del Estado Chileno tienen una desventaja estructural, que indican se podrá superar modificando la estructura legal, administrativa y financiera. A pesar de lo anteriormente dicho, las universidades estatales ofrecen aranceles más bajos del sistema. El financiamiento público es un tema de suma importancia en Chile ya que el aporte estatal para las aquellas instituciones de educación superior no es suficiente, lo que no es dificultoso de concluir al apreciar el desperfecto financiero almacenado en las universidades del Estado, implantadas en un sistema con hondas y profundas desventajas, a más de por supuesto el compararse con modelos internacionales. JM Zolezzi (2009)

Como lo señala la Contraloría General de la República (2014) en su informe sobre la financiación de estas instituciones, de acuerdo a la ley de Presupuestos 2014, las asignaciones fiscales provienen de:

A. Ministerio de Educación (MINEDUC)
    - Aporte Fiscal Directo (AFD)
    - Fondos para la Investigación (CONICYT)
    - Aporte Fiscal Indirecto (AFI)
    - Fondo de Desarrollo Institucional (FDI)
    - Fondo Basal por Desempeño (BASAL)
    - Convenio con la Universidad de Chile (UCHILE)
    - Desarrollo de las Humanidades, las Ciencias Sociales y las Artes (DHCSA)
    - Educación Superior Regional (ESR)
    - Apoyo Innovación de Educación Superior (INES)
    - Fortalecimiento
    - Ley No. 20.374 (RETIRO)
    - Plan de Emergencia de Infraestructura y Equipamiento de Instituciones de Educación Superior, en zonas según D.S. (Interior) No. 918 de 2014 (PEIE)

B. Ministerio de Interior y Seguridad Pública (MI)

- Aporte Gobiernos Regionales (GORE)
- Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI)

C. Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU)
    - Convenio MINVU

2.2.2.3. Evaluación de la calidad

Tras la expansión y diversificación de la educación superior en chile en los años 80, el tema del aseguramiento de la calidad tomó importancia, los primeros pasos se dieron luego de la creación del Consejo Superior de Educación que comenzó a implementar un sistema de licenciamiento obligatorio.

Los objetivos que persiguen el aseguramiento y mejora de la calidad son:

- Fomentar la igualdad, relevancia y eficiencia en el sistema de educación superior.

- Garantizar estándares mínimos para proteger los intereses de los alumnos.

- Concienciar sobre la importancia de la calidad y la profesionalidad que conducen a la mejora continua.

- Respaldar la implicación activa de las partes interesadas para fomentar receptividad y relevancia.

- Permitir la diversidad de instituciones, carretas y modos de provisión de la educación superior.

- Aumentar el nivel de transparencia y apertura para general confianza interna y externa.

El Sistema conocido oficialmente para el aseguramiento de la calidad es el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SNAC), éste se encuentra compuesto ´por el Consejo Superior de Educación (CSE) quién otorga licencias o autorizaciones y la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) que entrega acreditación institucional, evalúa y concede autorización a entidades de acreditación especializadas por temas académicos, y además acredita programas académicos cuando no existe entidades acreditadoras especializadas. El proceso de acreditación instaurado tiene tres etapas:

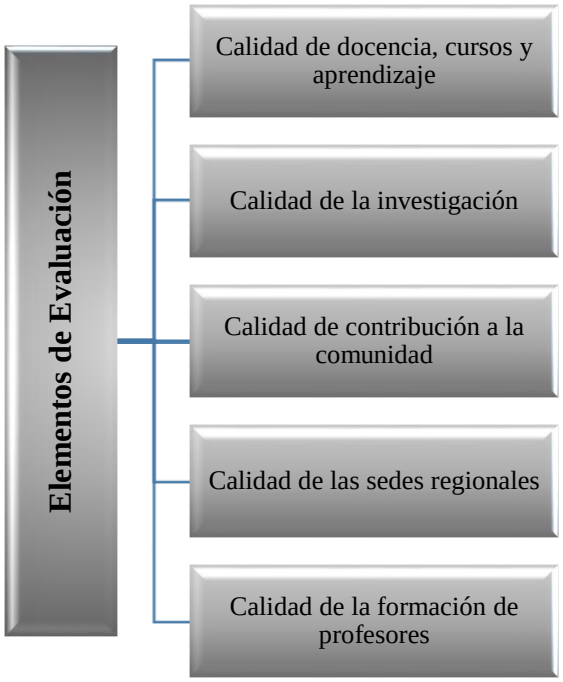
- Autoevaluación consistente en informe escritos

- Una visita de pares evaluadores con reuniones a diferentes niveles de la institución, para comprobar la veracidad de la auto-evaluación

- Un informe éxito en el que se comunica la decisión. (OCDE, 2008)

Se considera importante mencionar que el programa MECESUP tanto en la fase 1 y 2 contribuyeron al mejoramiento de la calidad, los elementos que se evalúan para la acreditación de las universidades se muestran en la figura a continuación.

Figura 4 Elementos de Evaluación



Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: (OCDE, 2008)

2.2.3. Universidades en Argentina

2.2.3.1. Gobierno y Autonomía

Mucho se ha discutido sobre Autonomía sin embargo se considera importante distinguir entre el nivel discursivo y el nivel operativo, por una parte se proclama la vigencia del principio autonómico y por la otra se introducen mecanismos que la limitan, como el sometimiento a procesos de evaluación y en la exigencia de la responsabilidad como forma de incrementar su racionalidad técnica.

Específicamente en la Ley de Educación Superior se reserva un capítulo para definirla y establece los alcances, dentro de algunas atribuciones que tienen las instituciones amparadas en esta autonomía están:

> "a) dictar y reformar sus estatutos los que serán comunicados al Ministerio de Cultura y Educación; b) definir sus órganos de gobierno, establecer sus funciones, decidir su integración y elegir sus autoridades de acuerdo a lo que establezcan los estatutos y o que prescribe la ley; h) establecer el régimen de acceso, permanencia y promoción del

> personal docente y no docente; i) designar y remover al personal; m) desarrollar y participar en emprendimientos que favorezcan el avance y aleación de los conocimientos: n) mantener relaciones de carácter educativo, científico y cultural con instituciones del país y del extranjero". (Griffouliere, 2010)

Los organismos de gobierno y coordinación de la educación Superior se encuentran definidos en el art, 72 de la Ley de Educación Superior y que está compuesto por el Consejo de Universidades presidido por el Ministerio de Educación; Comité Ejecutivo del Consejo Interuniversitario Nacional, la Comisión Directiva del Consejo de Rectores de Universidades Privadas, el Consejo Regional de Planificación de la Educación Superior y el Consejo Federal de Cultura y Educción; cada uno con funciones específicas. Lo diferentes tipos de instituciones de Educación Superior que existen en Argentina son las siguientes:

- Instituciones Universitaria
    - Universidades
    - Institutos Universitarios

- Institutos terciarios
    - De formación docente
    - De formación técnico – profesional

- Colegios Universitarios (Fernández Labarra, 2002)

2.2.3.2. Modelo de Financiamiento

El presupuesto de las Universidades Nacionales en la década de los 80 lo financiaba el presupuesto Nacional, todos los estudios universitarios son gratuitos a pesar de que la Ley de Educación Superior posibilitas a las Universidades arancelar los estudios de grado. (Fernández Labarra, 2002)

En la década de los 90 se ha creado nuevas modalidades de asignación dando cabida a prioridades y mecanismos competitivos y que se encuentran vinculados con las prioridades que se mencionan a continuación:

- Programa de Inventivos a Docentes Investigadores que distribuye anualmente dinero entre aquellos docentes que desarrollen proyectos de investigación previamente aprobados.

- Programa para el Financiamiento de Inversiones que solventan inversiones en proyectos de infraestructura.

- Programa para financiar el desarrollo de las nuevas universidades nacionales creadas.

- Programa Nacional de Becas Universitarias.

2.2.3.3. Evaluación de la calidad

Según lo indica Nicoletti en su artículo (2013) El proceso de Evaluación de la calidad se encuentra a cargo del CONEAU Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, quienes están a cargo de:

- Realizar las evaluaciones externas de los centros universitarios.

- Realizar la acreditación de carreras de grados

- Realizar la acreditación de carreras de postgrado

- Realizar la evaluación de los proyectos institucionales

- Elaborar dictámenes para el requerimiento de las entidades privadas.

Los criterios sobre los cuales se basa la evaluación se muestra en la figura a continuación:

Figura 5 Criterios de Evaluación Universidades Argentinas

Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: (Groppo, 2013)

2.2.4. Universidades en Colombia

Al igual que en el resto de países de América Latina desde hace varias décadas las universidades viene sufriendo varios cambios no sólo en la educación sino también en su administración, gobiernos y en esencia en su autonomía.

2.2.4.1. Gobierno y Autonomía

Conforme a la Ley de Educación Superior en Colombia las Instituciones que lo conforman la Educación Superior son:

a) Instituciones Técnicas Profesionales
b) Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas
c) Universidades

De igual manera la autonomía que está consagrada en la Constitución Política de Colombia se refiere a la modificación de sus estatutos, designar autoridades académicas

y administrativas, crear, organizar y desarrollar programas académicos, seleccionar a sus profesores, y aplicar sus recursos para el cumplimiento de la misión y función social.

2.2.4.2. Modelo de Financiamiento

Las principales fuentes de financiación del sistema universitario estatal Colombiano están dadas por:

- Transferencias de la Nación
- Recursos de departamentos y Municipios
- Parafiscales estampillas
- Captación y Gestión de Recursos Propios

Los mecanismos de asignación directa considerados se basan en tres criterios:

a) Razonamiento basado en el pago de resultados, es decir en la producción de graduados, investigación, etc.

b) Razonamiento basado en el input. A través de fórmulas en donde se multiplica la cantidad de admitidos por un costo unitario.

c) La asignación negociada de recursos mediante el ajuste a presupuestos recibidos en años anteriores más la fuerza negociadora de los actores relevantes como parte del gobierno. (González , 2000)

2.2.4.3. Evaluación de la Calidad

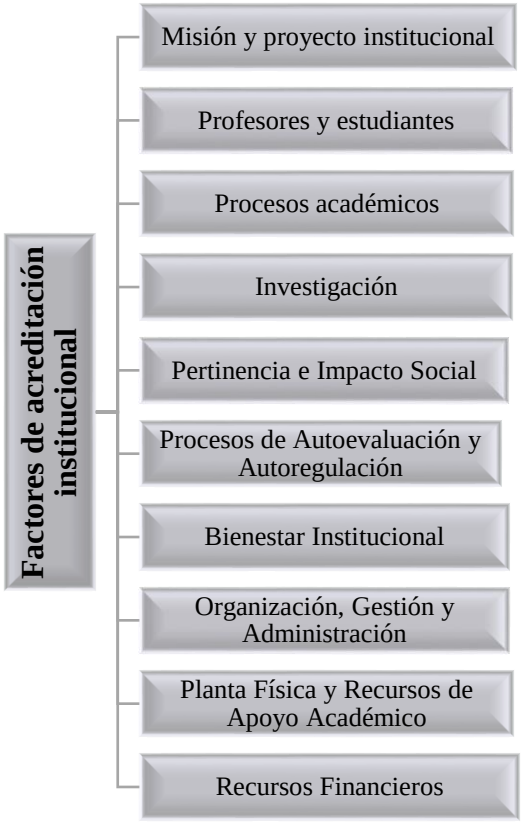
Las instancias de la evaluación para el proceso de acreditación vienen dado en tres momentos, la autoevaluación o evaluación interna, la externa y la evaluación final.

Los modelos de aseguramiento interno de la calidad o autoevaluación no son modelos únicos sino que existen como indica Silva Bautista, Bernal Gamboa & Hernández Sanabria (2014, pág. 58); tres modelos que se detalla a continuación:

- Esquemas de aseguramiento interno dirigido a la obtención de certificados de calidad.
- Esquemas de aseguramiento interno dirigido al mejoramiento de la calidad académica.
- Esquema de aseguramiento interno dirigido al logro de un desarrollo institucional articulado.

La evaluación externa se lo realiza en base a factores establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación y que se muestra en la figura a continuación.

Figura 6 Factores de Acreditación Institucional



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Lineamientos para la Acreditación Institucional

2.3. A Modo de Resumen

Desde su aparición hasta la actualidad las Instituciones de Educación Superior han sufrido transformaciones de fondo incluyendo nuevos elementos en su propio entorno es decir reformas a la educación superior sustentadas en leyes y reglamentos que han obligado a estas organizaciones a repensar en la misión y visión que quieren de su institución.

El incremento de la competencia institucional, la diversificación de la demanda , los criterios de inclusión social, la transición de economías basadas en el conocimiento, y los cambios en la matriz productiva o estrategias de gobierno son otros factores que obligan a estas instituciones a cambiar sus ofertas y entregar profesionales que satisfagan el requerimiento del mercado.

Lamentablemente el cumplir con todas las exigencias requiere de recursos financieros que cada vez son más escasos, la mayoría de países entregan fondos a estas instituciones basados en fórmulas matemáticas que muchas de las veces perjudican en la distribución, es importante mencionar que también se ha creado fondos específicos para impulsar la participación en actividades de investigación, lamentablemente considerado un factor muy bajo en las instituciones de educación superior de Latinoamérica por la deficiencia en la investigación.

La gratuidad de la educación superior y el involucramiento del principio de inclusión social es otro de los puntos débiles dentro de la Universidad Pública que se ve obligada a cubrir con todos los costos de mantener una alumnado con los insuficientes recursos entregados por el estado y al que no se le puede cobrar ni un solo centavo; a diferencia de lo que ocurre en algunas Instituciones de Educación Superior de Europa en donde si exigen el pago de una colegiatura, ahora la pregunta sería ¿Acaso en las IES Latinoamericanas no se puede cobrar una colegiatura diferenciada a sus alumnos?; personalmente considero que sí, estos fondos servirían para la implementación de laboratorios de investigación.

Por otro lado la evaluación y acreditación son dos conceptos que se ha incorporado en estos últimos años en la Educación Superior con mucho éxito como es el caso de Europa, y en algunos países de América Latina, sin embargo en la mayoría de las IES de América

Latina se enfrentan a este reto con una serie de deficiencias entre las que se puede citas; plantilla docente no calificada; estudiantes no comprometidos con la educación superior; cuerpo directivo que administra únicamente con privilegios para determinado sector; normativa legal que no se difunde entre los involucrados, falta de cultura organizacional y de calidad, insuficiencia de recursos para la administración, incipiente forma de realizar investigación, e infraestructura deficiente, entre otros; factores que limitan alcanzar los estándares propuestos por las instituciones de calificación y acreditación de la calidad.

CAPÍTULO III

EL SECTOR PÚBLICO Y LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA

En un mundo globalizado el Estado necesita ser competidor, siendo primordiales para desarrollarse la eficiencia y la efectividad en conjunto con la competencia, en donde el hombre despliega sus mayores potencialidades. Sin embargo, para poder competir, el Estado necesita agilidad para vencer obstáculos y alcanzar las metas y así otorgar el mejor servicio a la comunidad.

3.1. Sector Público

Antes de entrar en análisis del sector público en el Ecuador, es importante hacer una breve reseña de lo que se considera el sector público en general.

Arnoletto (2007, pág. 80) indica que el Sector Público es un concepto que proviene de la Ciencia Económica. En general, se entiende por sector un conjunto de actividades económicas de un país, que presenta características peculiares y homogéneas. El sector público incluye las actividades que están dentro de la esfera gubernamental: la administración, las empresas nacionalizadas, el sistema impositivo, la banca oficial, la seguridad social, las corporaciones públicas, etc.

El Diccionario de Economía y Finanzas (2010) manifiesta que el Sector Público es un conjunto de actividades económicas que están bajo el control del Estado. El sector público comprende el gobierno en sí, con su estructura centralizada de poder, los gobiernos locales, y las empresas públicas que proveen bienes y servicios.

Esta clasificación incluye dentro del sector público: El Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, Poder judicial, determinados en la mayoría de países, de igual manera en otros países también lo consideran al Poder ciudadano y Poder electoral y organismos públicos autónomos, instituciones, empresas y personas que realizan alguna actividad económica en nombre del Estado y que se encuentran representadas por el mismo, es decir, que

abarca todas aquellas actividades que el Estado (Administración local y central) poseen o controlan.

El Estado son las instituciones de los diferentes poderes y el Gobierno las autoridades del poder ejecutivo. El papel y el volumen del sector público dependen en gran parte de lo que en cada momento se considera interés público; ello requiere definir con antelación el ámbito de ese interés general. Lo normal es que el sector público constituya un elevado porcentaje de la economía de un país e influya sobre la actividad socio económico global.

El sector público está compuesto por el nivel nacional que son todas las instituciones dirigidas desde el poder central para todo el país, y el nivel territorial o regional que son las ubicadas en la provincia, estado o departamento, municipio, ciudad o localidad. (Eumed.net, 2010)

El poder ejecutivo del nivel nacional es dirigido por el Jefe de Estado, Presidente o Primer Ministro, quien tiene a su cargo todas las políticas administrativas de la nación, y el compromiso de hacer cumplir el ordenamiento legal para lo cual se sirve de todos los ministerios e instituciones que de ellos dependen. En cambio en el nivel territorial los gobernadores y los alcaldes lideran las políticas regionales de las zonas que les corresponde. (Eumed.net, 2010)

El Poder legislativo está en el Parlamento nacional constituido por el Senado o Cámara Alta (de los Lores en Gran Bretaña) y en muchos países además por la Cámara Baja (de los Comunes en Gran Bretaña) o de Representantes de las regiones. Tienen la misión de estudiar y proferir las leyes, que deben estar sujetas a la Constitución Nacional. (Eumed.net, 2010)

El Poder Judicial está constituido por la Suprema Corte, en algunos países por otras Altas Cortes como Constitucional o la del Estado, y todos los juzgados del país. Su misión es calificar el cumplimiento de todo tipo de normas y sancionar o penalizar su incumplimiento a todos los habitantes y las personas naturales (individuos) o jurídicas (empresas). Adicional a los tres poderes hacen parte del sector público las instituciones autónomas independientes que normalmente son de control de la función de los mismos funcionarios del Estado. En muchos países se cuentan entre ellas las contralorías, Ministerio Público (Procuraduría, Defensoría del Pueblo), Fiscalía y autoridades

electorales. En algunos países puede que la Procuraduría y la Fiscalía estén fusionadas. (Eumed.net, 2010)

Una de las características de los funcionarios públicos es que están remunerados con las contribuciones tributarias o impuestos y otra es que solo pueden desempeñar las tareas que están expresamente encargadas a su labor. (Eumed.net, 2010)

En definitiva, el sector público son las actividades administrativas y financieras gubernamentales mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes que hay en el país.

3.1.1. Funciones y Características del Sector Público

Entre las principales funciones del sector público están:

- **Función de Asignación.-** Cuyo objetivo es asegurar la provisión de bienes y servicios que el mercado no provee o lo hace de forma inadecuada y garantizar un funcionamiento eficiente del mercado.

- **Función de Redistribución.**- Su objetivo es redistribuir la renta primaria para alcanzar un patrón socialmente aceptable.

- **Función de Estabilización.**- El Objetivo es reducir o limitar las fluctuaciones económicas, estabilizar el nivel de precios y alcanzar el pleno empleo. (Rodriguez, 2004)

Para una mejor comprensión es necesario enunciar, algunas de las características de las actividades que realiza el sector público:

- Servicios públicos con objetivos múltiples y de carácter heterogéneo: lo que hace que las unidades multifuncionales que lo integran, tengan diferentes grados de

complejidades, de responsabilidades y de fuentes de financiamiento para la prestación de los servicios.

- Medición de los productos finales: en las administraciones públicas, al no existir el propósito de lucro, los outputs no pueden medirse únicamente en términos cuantitativos sino que se requiere de indicadores cualitativos. La excepción estaría en los entes públicos que obtienen su financiación a través de la venta de bienes y servicios. (Empresas y Sociedades del Estado).

- El entorno económico en el que actúa la Administración Pública: según sea éste, se podrá vislumbrar cuál puede ser el alcance de los principios rectores que deben establecerse previos a la implementación del sistema:

    - Modelo de Control Público adoptado;
    - Existencias o no de leyes de Disciplina Fiscal y / o de Equilibrio Fiscal;

- Acuerdos vigentes entre diferentes niveles de Gobiernos. (Rodriguez, 2004)

3.2. El Sector Público Ecuatoriano

De conformidad con la Constitución 2008, el sector público se subdivide en el Sector Público Financiero y el Sector Público no Financiero.

3.2.1. Sector Público Financiero

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008) las entidades del sector público financiero son entidades autónomas, por lo tanto, pertenecen al estado pero no dependen de la parte financiera del gobierno ecuatoriano con sus niveles ejecutivo, legislativo y judicial, las mismas que se financian por el Estado ecuatoriano, por recursos propios que gestione cada Entidad financiera y por fondos que reciban de organismos internacionales como: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM). Entre las entidades del sector público financiero están:

- Banco Central del Ecuador
- Corporación Financiera Nacional

- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
- Banco del Estado, etc.

3.2.2. El sector público no financiero

Está conformado por aquellas entidades pertenecientes al estado ecuatoriano, cuya finalidad es brindar sus servicios, sin fines de lucro en beneficio a la sociedad ecuatoriana. El Sector Público no Financiero está constituido por los siguientes organismos y entidades:

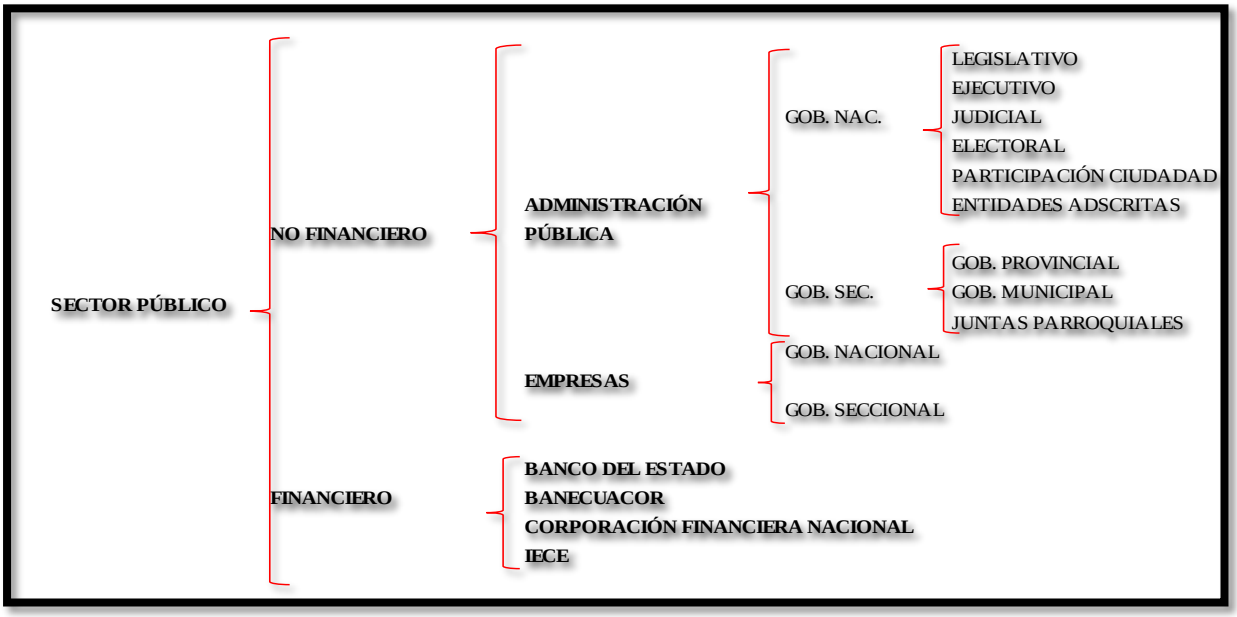
1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.

2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos. (Asamblea Nacional, 2008)

Figura 7 Clasificación del Sector Público Ecuatoriano



Elaborado Por: Lenyn Vásconez

Fuente: Constitución 2008

Art. 226.- Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley.

Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Administración pública

Art. 227.- "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación". (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Servidoras y servidores públicos

Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

3.3. La Universidad en el Ecuador

Jijón Irma; Valenzuela Luz (2012) en su tesis de grado afirman que el Sistema Nacional de Educación Superior Ecuatoriano esta instituido y se define en la Ley de Educación Superior ecuatoriana, organismo legal que fue admitido por el Congreso Nacional el 13 de mayo de año 2000, son leyes semejantes al Sistema de Educación Superior la Ley del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, la Ley de Modernización del Estado: la Ley de Propiedad Intelectual así como la Ley Orgánica de Responsabilidad Estabilización y Transparencia Fiscal, que desde algunos puntos de vista es la encargada de asignar fondos para las investigaciones científicas y tecnológicas del país.

El organismo regulador, planificador y coordinador del Sistema anteriormente era el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), que contaba con la Secretaría Técnica Administrativa como miembro operador de las resoluciones del mismo; la secretaría según la Ley de Educación Superior, se ofrecía también como apoyo técnico al sistema, a través de la "producción de estudios, análisis e información sobre la educación superior". Establecen el Sistema las Universidades y Escuelas Politécnicas "creadas por Ley de la República" para después que se crearan con consentimiento con la Constitución Política vigente y a la Ley de Educación Superior, así como los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos que se hayan autorizado por el Ministerio de Educación y que se anexen al Sistema, así mismo los que posteriormente se establecieren de acuerdo con la Ley de Educación Superior. (Jijón & Valenzuela, 2012).

Se clasifica en públicas a las Universidades y Escuelas Politécnicas y particulares; las universidades son aquellas que se financia en de manera completa del Estado, a las particulares se dividen a su vez en "cofinanciadas por el Estado" y "auto-financiadas". Las cofinanciadas, son las que sin perder su calidad de privadas, también reciben fondos del estado y por estos fondos responden ante los cuerpos de control del estado ecuatoriano. Las autofinanciadas trabajan por sus propios méritos, sin recibir ninguna ayuda directa del estado. No existen estudios de cobertura nacional que demuestren la situación económica de los estudiantes del pregrado. El conocimiento es que, en las universidades públicas el porcentaje más alto de los estudiantes corresponden a sectores con ingresos medios y bajos. Esta anomalía con muy pocas diferencias se acostumbra en

las universidades privadas cofinanciadas; por otro lado en las privadas autofinanciadas, la generalidad de los estudiantes por el costo alto de las pensiones, corresponde a los estratos económicos medio-alto y alto. (Jijón & Valenzuela, 2012).

En conocimiento de que no hay estudios de responsabilidad nacional sobre las situaciones socioeconómicas de los estudiantes universitarios del país, algunas instituciones privadas y fiscales con el fin de cobrar colegiatura particular a sus estudiantes han implantado una serie de modalidades, como por ejemplo la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), la cual se diferencia el valor de la colegiatura mediante un índice al que mencionan como "valor socioeconómico p", el que se fundamenta en base a 3 criterios básicos como: tipo de colegio de bachillerato, ingresos, gastos y cargas en el hogar y sitio de residencia. Sin embargo se estimula a las instituciones con mantenimiento fiscal que corresponden al Sistema Nacional de Educación Superior, a que a través de acciones productivas se financien algunas de los trabajos que le son congénitos, la verdad es que éstas en la mayoría continúan obedeciendo de forma muy extensa, de las contribuciones del estado; las mismas universidades de tipo cofinanciadas por el estado, tienen una dependencia considerable de las rentas fiscales. Las nombradas instituciones autofinanciadas, hacen principalmente docencia, escaso o nada de investigación y su correlación con la comunidad es adjunta de la rentabilidad de los proyectos de crecimiento, que proponga al mismo estado o a unidades financieros no gubernamentales. (Jijón & Valenzuela, 2012).

En la tesis propuesta por Jijón Irma; Valenzuela Luz (2012). Anuncian que el adiestramiento de la autonomía responsable, el capital y financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior estará constituido por:

> a) Los bienes muebles e inmuebles que al promulgarse esta Ley sean de su propiedad, y los bienes que se adquieran en el futuro a cualquier título, así como aquellos que fueron ofertados y comprometidos al momento de presentar su proyecto de creación;
> b) Las rentas establecidas en la Ley del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico (FOPEDEUPO);
> c) Las asignaciones que han constado y las que consten en el Presupuesto General del Estado, con los incrementos que manda la Constitución de la República del Ecuador;
> d) Las asignaciones que corresponden a la gratuidad para las instituciones públicas;
> e) Los ingresos por matrículas, derechos y aranceles, con las excepciones establecidas en la Constitución y en esta Ley en las universidades y escuelas politécnicas públicas;
> f) Los beneficios obtenidos por su participación en actividades productivas de bienes y servicios, siempre y cuando esa participación no persiga fines de lucro y que sea en beneficio de la institución;

g) Los recursos provenientes de herencias, legados y donaciones a su favor;
h) Los fondos autogenerados por cursos, seminarios extracurriculares, programas de posgrado, consultorías, prestación de servicios y similares, en el marco de lo establecido en esta Ley;
i) Los ingresos provenientes de la propiedad intelectual como fruto de sus investigaciones y otras actividades académicas;
j) Los saldos presupuestarios comprometidos para inversión en desarrollo de ciencia y tecnología y proyectos académicos y de investigación que se encuentren en ejecución no devengados a la finalización del ejercicio económico, obligatoriamente se incorporarán al presupuesto del ejercicio fiscal siguiente;
k) Los recursos obtenidos por contribuciones de la cooperación internacional; y,
l) Otros bienes y fondos económicos que les correspondan o que adquieran de acuerdo con la Ley.

En cuanto a las rentas de las Universidades según la nueva Ley Orgánica de Educación Superior se distribuirán con base a criterios de calidad, eficiencia, equidad, justicia y excelencia académica que entre otros parámetros prevalecerán los siguientes:

a) Número de estudiantes y costo por carrera y nivel
b) Número, dedicación, título y experiencia docente en función de las evaluaciones pertinentes;
c) Clasificación académica y tipología de instituciones, carreras y programas;
d) Eficiencia en docencia e investigación y relación con el desarrollo nacional y regional;
e) Eficiencia terminal; y
f) Eficiencia administrativa. (Jijón & Valenzuela, 2012).

Los participaciones proporcionadas a cada parámetro de distribución se instituyen en el respectivo reglamento, y tendrán en cuenta: los lineamientos de Investigación tomando en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo, un sistema de incitaciones orientadas a la excelencia del nivel académico, el perfeccionamiento de la formación de profesores e investigadores, el fomento a la investigación, el tipo de carrera, la innovación y el desarrollo tecnológico.

Se considera como medida adicional a la vinculación de su oferta al perfeccionamiento social en el ámbito nacional o regional, a la instauración de sinergias, asociaciones y fusiones con otras instituciones de educación superior y la promoción de potencialidades territoriales de la región. Para el repartimiento de los recursos, la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, confecciona un informe respetivo que constituya la fórmula de repartición de los recursos, para contar con el consentimiento del Consejo de Educación Superior debe ser aprobada dicha fórmula y la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, brindará de manera equitativa dichos recursos.

3.4. Diagnóstico de las Universidades Ecuatorianas

El 12 de octubre de 2010 marca el nuevo rumbo para la Educación Superior en el Ecuador con la publicación en el Registro Oficial No. 298 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) basados en los lineamientos fijados en octubre de 2008 en la Constitución de la República del Ecuador cuyo marco jurídico conlleva a importantes cambios en el ámbito de la educación superior buscando la "Recuperación de la dimensión pública de la Educación Superior" (Ramírez & Minteguiaga, 2010).

Los cambios estructurales que se pretende con esta nueva Ley buscan dejar de lado conceptos erróneos que se han venido aplicando las Instituciones de Educación Superior (IES), amparados en la Constitución Política de la República del Ecuador (1998) y Ley de Educación Superior promulgada por el ex CONESUP, marco jurídico que provocó la aplicación de aranceles por matrículas y tasas por servicios en algunos casos exuberantes imposibles de pagar por estudiantes que pertenecían a niveles económicos medios y bajos con esto se dejaba de lado el artículo que decía que "*El Estado garantizará la igualdad de oportunidad de acceso a la educación superior, Ninguna persona podrá ser privada de acceder a ella por razones económicas; para el efecto, las entidades de educación superior establecerán programas de crédito y becas*" Art. 77 citado de (Ramírez & Minteguiaga, 2010).

Otro aspecto que se debe mencionar es la no alineación de las carreras con la verdadera necesidad de profesionales en el país, muchas IES debido al bajo costo que representa mantener una carrera no técnica únicamente se dedican a sacar profesionales economistas, contadores, auditores, administradores, abogados, que en muchas ocasiones únicamente van a engrosar la lista de personas desocupadas.

La ausencia de investigación y vinculación con la sociedad es otra de las debilidades de estas instituciones. Unicamente las universidades públicas de élite como la Escuela Politécnica del Litoral y la Escuela Politécnica Nacional contaban con docentes investigadores, es decir las instituciones eran incapaces de generar conocimiento para resolver necesidades de la población.

La mal utilizada autonomía sirvió para que exista en cada una de las instituciones de educación superior sueldos de las autoridades que rebasaban el sueldo del Presidente de la República, personal académico y administrativo con remuneraciones elevadas fijadas de manera política y sin ningún sustento técnico, personal que en muchos de los casos no tenían títulos de tercer y peor aún cuarto nivel posesionados en altos cargos directivos.

La distribución de recursos realizados con base a criterios de repartos no ajustados a la realidad marcó grandes diferencias en estas instituciones especialmente en las remuneraciones e infraestructura educativa.

Tras la promulgación de la Ley Orgánica de la Educación Superior (2010) los desafíos que las IES tienen son muchos para poder cumplir con el objeto de la mencionada ley que busca: "*definir sus principios, garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia, al acceso universal permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna*". (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010).

La nueva Ley busca que las Instituciones de Educación Superior se vuelvan competitivas y coadyuven a transformar la sociedad reduciendo la brecha existente en ciencia y tecnología ajustándolas a la estructura social, productiva y ambiental, para formar profesionales con conocimientos y capacidades que respondan a las necesidades del país y se alineen a la matriz productiva.

René Ramírez Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación luego de un breve análisis señala que han existido cambios importantes en la Educación Superior entre los que destaca:

1. Contar con un sistema de admisión transparente, democrática y meritocrático.

2. Disponibilidad de 3500 becas para estudiar en las mejores universidades del mundo

3. Salvataje social y académico al garantizar que 40.000 alumnos de universidades cerradas continúen sus estudios.

4. Incorporación de científicos del más alto nivel a través del programa Prometeo.

5. Impulso a redes de investigación

6. La creación de 4 nuevas universidades públicas.

Según (Dirección de Comunicación de la Asamblea Nacional, 2013) manifiesta que, el Gobierno Nacional en pos de que los ecuatorianos tengan educación de calidad creó cuatro universidades:

YACHAY considerada como la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental.

UNAE Universidad Nacional de Educación, su objetivo es fomentar el ejercicio de la docencia.

IKIAM Universidad encargada de genera conocimiento, investigación e información que permita desarrollar alternativas tecnológicas para llegar a un uso racional y responsable de los recursos naturales; y,

UNIARTES que oriente a la formación de artistas profesionales de la cultura.

La pregunta es ahora; ¿qué impacto tiene en las Universidades Públicas ya existentes la creación de estas cuatro IES[12]?; el tiempo lo dirá, mientras tanto a las universidades les queda cumplir con muchos retos que establece la LOES[13] si se quiere lograr permanencia.

Muchos son los obstáculos que la Universidad tiene que enfrentar en un ambiente económico, político y social que muchas veces no se vuelve muy óptimo, particular que influye de diferentes formas a cada institución que es un mundo muy diferenciado entre ellas.

---

[12] IES **Instituciones de Educación Superior**
[13] LOES **Ley Orgánica de Educación Superior**

Uno de los organismos que se creó con base a la LOES es el CEAACES[14], cuya misión se define como " *Un organismo que busca la excelencia mediante la evaluación y acreditación de las instituciones como carreras y programas, con el fin de asegurar la calidad y la mejora del conjunto del sistema de educación superior*."; al amparo de la facultad emanada por la LOES, en el año 2013 se realizó la segunda evaluación a las instituciones de educación superior dando más rigor a los indicadores y aplicando parámetros internacionales que no estuvieron ajustados a la realidad de la Universidad Ecuatoriana; con esta primer evaluación se logró ubicar a las IES en cuatro categorías encabezadas por la Escuela Politécnica Nacional, Escuela Superior Politécnica del Litoral, y la Universidad San Francisco de Quito (privada) que se encuentran en la categoría A la más alta calificación; esto ha servido para que las IES vayan construyendo muchos procesos de mejora. En la actualidad se encuentran en la acreditación por carrera en donde se analizará la pertinencia, la experticia de profesores, mallas curriculares y los resultados del aprendizaje.

Independientemente de la categoría en que fueron ubicadas las IES hay un factor común que fue difícil de aprobar satisfactoriamente y es el área de investigación, parámetro que fue considerando y cuya evaluación estuvo por debajo de los estándares internacionales, la pregunta es: ¿Por qué la investigación es un punto débil de la universidad ecuatoriana?

El analista Felipe Burbano de Lara cita tres motivos: falta de recursos para investigar, la calidad de la planta de profesores y la decisión de algunas universidades de concebirse como de docencia y no de investigación. (El Universo, 2013)

El resultado de la evaluación ha generado reacciones en las instituciones, las máximas autoridades con respecto a estos cambios manifiestan varios puntos de vista.

Jaime Calderón Segovia Rector de la Escuela Politécnica Nacional (EPN) refiriéndose al cambio estructural que la Ley de Educación Superior pretende en estas instituciones manifiesta que la propuesta está anclada al campo profesional del futuro promocionando las llamadas "carreras fuertes" que apoyarán a la matriz productiva, considera que

---

[14] CEAACES Consejo de Evaluación , Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior

mantener la categoría A en la cual fue catalogada es gracias a los pilares que sustentan la educación al más alto nivel comprometidos con el desarrollo económico y social del país a través de la formación de profesionales éticos y líderes en el campo de la ciencia y la tecnología; el trabajo constante mediante las redes universitarias para investigación y posgrado REDU[15] en el que se proyectan diferentes redes temáticas que aportan al desarrollo de la comunidad académica y a la investigación y desarrollo de proyectos interinstitucionales mediante del intercambio de experiencias. Reconoce que si la ley en su conjunto busca la transformación del País, es necesario buscar nuevas propuestas de acción y financiamiento pues en la actualidad es muy escaso el presupuesto que se asigna a la investigación, desarrollo e innovación. (Ekos Negocios, 2014).

Cecilia Paredes Vicerrectora Académica de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) manifiesta que la fortaleza de la institución radica en mantener diversos medios de apoyo a la investigación e innovación acompañados con iniciativas de fomento a la cultura de investigación desde los estudiantes y docentes; la ESPOL consolidó la iniciativa del parque del conocimiento; el contar con profesores de gran nivel académico preparados en instituciones líderes de EEUU, Europa y la ex URSS y el fomento mediante becas de ayudar a la planta docente a conseguir su PHD (Ekos Negocios, 2014).

Las Universidades catalogadas en las categorías B y C por su parte manifiestan cierto descontento por la calificación obtenida cada uno de ellos han hecho saber su opinión sobre la categorización.

Carlos Larreátegui Rector de la UDLA[16] universidad que fue recategorizada mediante un comunicado difundido en la página web manifiesta su inconformidad e indica que la evaluación tiene graves vicios problemas; el principal es poner en el mismo saco a todas las universidades grandes, pequeñas, medianas y evaluadas bajo idénticos parámetros esto impide tomar en cuenta características particulares de cada institución al asignar pesos idénticos a todas las IES y manifiesta el caso especial de que la institución es considerada Universidad Urbana y que fue penalizada en el factor “espacios de recreación” (ecuadorinmediato.com, 2013).

---

[15] REDU **Red Ecuatoriana de Universidades para la Investigación y Posgrados**
[16] UDLA **Universidad de las Américas**

Por su parte Adriana Reinoso (2015), Vicerrectora Académica de la Universidad Técnica de Ambato mediante entrevista realizada manifestó de manera general que el punto débil de todas las Universidades catalogadas en la B fue la investigación a pesar de que la formación de docentes es otro de los puntos neurálgicos, manifiesta que en la actualidad existe muy poca posibilidad de tener formación de cuarto nivel PHD; además los currículos que dispone las IES no se ajustan a la carrera y son realizadas de acuerdo a las necesidades de cada universidad.

Diego Proaño (2015), Decano de la Facultad de Contabilidad y Auditoría revela estar de acuerdo con la transformación que quiere el Gobierno Nacional con todas estas medidas, indica que el punto final sería llegar a economías como la Asiática en donde le aportaron a la educación superior para obtener una economía productiva, bajos índices de subempleo, salarios muy buenos y es allá donde apunta el nuevo esquema de educación superior; sin embargo de ello manifiesta que nuestra universidad viene con un gran retraso por lo que resulta imposible cumplir las exigencias de la CEEACES pues los requerimientos son muy exigentes quieren una Universidad de primer mundo siendo un país del tercer mundo.

El Director de la Dirección de Evaluación y Acreditación de la Universidad Técnica de Ambato Santiago López (2015), quién ha estado inmerso en este proceso manifiesta que la Universidad no ha estado preparada para los cambios extremos de la LOES, considera que la Ley debió haber considerado un período de transición más largo; sobre el proceso de recategorización indica que no hubo transparencia las IES no sabían el peso que se le daba a los diversos factores únicamente vinieron las comisiones a la evaluación y posteriormente fueron informados con los resultados en ese instante se conoció sobre los pesos que se asignaron a cada factor; señala que ninguna Universidad está en contra de la evaluación lo que discrepan es con el modelo que son adaptados de modelos internacionales que no pueden ser aplicados a nuestra realidad.

3.5. Líneas Estratégicas de las Instituciones de Educación Superior

Una vez dictadas las leyes en el ámbito de educación superior, éstas tuvieron serias repercusiones en la toma de decisiones sobre el área académica, investigación, vinculación con la sociedad y la forma de administración de los recursos Ramírez (2013)

y ESPOL[17] (2013), indican que en primera instancia se fijaron líneas estratégicas entre las que se encuentran:

- Construir un sistema de Investigación, ciencia, tecnología e innovación
- Formación de capital humano
- Creación de infraestructura científica y tecnológica
- Inclusión social educativa
- Generación de nuevo conocimiento con responsabilidad social
- Integración de redes académicas, investigativas, de vinculación con la sociedad, etc.
- Fortalecer la vinculación con la sociedad
- Revalorizar el trabajo docente
- Articulación entre estado, universidad y empresa como apoyo a la matriz productiva del país
- Implantación de un nuevo modelo de administración universitaria

3.5.1. Construir un sistema de Investigación, ciencia, tecnología e innovación

Cuando se habla de investigación no sólo se refiere a realizar la investigación, sino la capacidad de consumir esta investigación y aplicarla en la docencia, este es el principal reto de las IES, como un proceso de búsqueda de conocimiento y su aplicación; para esto se han trazado varias acciones los diferentes tipos de investigación y fomentar una cultura investigativa .

En las líneas estratégicas de Educación Superior aparecen priorizadas las que se consideran más relevantes desde la perspectiva legal. Cabe destacar las siguientes (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010):

- **El Proyecto Prometeo :** busca que los investigadores extranjeros y nacionales residentes en el exterior trabajen en el País, el objetivo primordial es promover la iniciativa de hacer investigación la vinculación con estos investigadores son por períodos de 2 meses hasta un año, y deberán realizar un proyecto con conjunto con la

[17] **ESPOL Escuela Politécnica del Litoral**

institución en áreas prioritarias de conocimiento como; ciencias de la vida, ciencias básicas, recursos naturales, innovación, producción, ciencias sociales, ciencias de la educación, arte y cultura (ecuadorinmediato, 2013).

- **La creación de Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)**:

Según lo manifiesta la revista Avance (2015) en su artículo.

Muchas universidades han comenzado a transformar sus direcciones en centros de investigación dotándoles de todos los recursos necesarios para su funcionamiento; la Universidad de Cuenca es una de la IES que ha volcado todo sus esfuerzo en mejorar su nivel de investigación, para lo cual han mejorado la unidad Programas para el manejo del agua y suelo (PROMAS), dotándole de todas las facilidades para que profesores-investigadores universitarios, grupos de investigación, departamentos de investigación de la universidad, desarrollen investigación científica vinculada al agua y al suelo; la características de estos nuevos centros es la interdisciplinariedad de la investigación a través de los docentes y estudiantes de las diversas facultades.

Es importante mencionar que existen IES públicas de trayectoria en investigación como la EPN[18], ESPOL que se han constituido en instituciones referentes de investigación, cuentan con el apoyo y el financiamiento de organismos internacionales, y otras que en este proceso de mejoramiento han firmado convenios para apoyo a la investigación con Universidades y organizaciones en especial las españolas.

Apoyando esta segunda herramienta, la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (2014), indica que las actividades relacionadas con la investigación han sido parte de sendos talleres en donde se ha presentado el modelo integral para reposicionar a la universidad ecuatoriana en el ámbito internacional y convertirla en un gestor de conocimiento; en estas reuniones se han planteado el nuevo "Modelo de Generación y Gestión del Conocimiento", como aporte fundamental para el cambio de la matriz productiva del País.

[18] **EPN Escuela Politécnica Nacional**

3.5.2. Formación de Capital Humano

La carencia de personal con títulos de cuarto nivel en especial de Doctor o su equivalente Ph.D por parte de los docentes universitarios, requiere de especial atención si se quiere continuar con la transformación de la universidad ecuatoriana en una institución capaz de asegurar y mantener la generación de conocimiento, la producción científica y la excelencia formativa con estándares altamente exigentes de calidad (Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2012).

Con esta premisa el Gobierno Nacional a través de la SENESCYT ha emprendido acciones dirigidas a formar docentes con grados de PhD para lo cual ha generado programas de becas de cuarto nivel, para maestrías, doctorados y postdoctorados con la condición de que el beneficiario retorne al país y cumpla con un período de compensación estipulado en los contratos que se firman para el efecto.

Entre los principales programas autónomos de la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) se encuentran el "programa de Becas para el Desarrollo Docente Universitario 2010"; programas con instituciones como Embajada de Francia, Fundación Fullbright, y otros programas específicos enfocados a diversos grupos prioritarios como docentes nacionales, segmentos de escasos recursos y población que han sufrido discriminación sistémica y estructural.

El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo (IECE) es otra institución que fomenta la política. Se creó mediante decreto ejecutivo, con el fin de administrar y coordinar los recursos destinados a apoyar a los estudiantes del país a través de la generación de programas de becas para orientar el acceso de la población ecuatoriana al conocimiento científico y tecnológico (Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2012). Dentro de los principales programas administrados por el IECE se encuentra:

Programa Nacional de Becas que incluye:

- De inclusión social "Eloy Alfaro"

- Estímulo al talento humano “Benjamín Carrión”
- Excelencia docente ”Juan Montalvo”
- Reciprocidad e Integración Latinoamericana “Simón Bolívar”
- Becas de Postgrado “Guadalupe Larriva”
- Complemento a becas internacionales “Monseñor Leonidas Proaño”;

A pesar de ello, según la SENESCYT únicamente se han ejecutado los subprogramas Benjamín Carrión y Leonidas Proaño.

Por su parte el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, a través de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), también gestiona la concesión de becas por parte de los diferentes gobiernos y organismos internacionales a través de sus correspondientes embajadas. (Universidad Técnica de Ambato, 2014).

Las IES mediante su reglamentación interna han promovido que los docentes mejoren su nivel de instrucción para lo cual han considerado en sus presupuestos valores destinados a becas y ayudas económicas. La Universidad Técnica de Ambato en su reglamento contempla becas y ayudas económicas para estudios dentro y fuera del país con valores que cubren el pago de la matrícula y la colegiatura hasta el 50% del costo por estudiante y si el programa es fuera del lugar de residencia un valor por manutención hasta de dos remuneraciones mensuales unificadas; el seguro de vida y accidentes se otorga en programas internacionales.

El reglamento de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH, 2013) manifiesta entregar beca para estudios de posgrado y señala que el beneficio económico que recibe es igual a la remuneración mensual ganado de conformidad al concurso del cual fuera declarado ganador por el tiempo que dure el programa.

Luego de haber transcurrido cerca de 5 años desde la expedición de la LOES, se puede manifestar que las IES disponen ya dentro de su planta docentes con títulos de Ph.D, aunque no en el número que se requiere, pero este número se irá incrementando conforme los estudiantes terminen su programa de posgrado.

3.5.3. Creación de infraestructura de ciencia y tecnología

Las dificultades que señalan los temas de financiamiento, presupuesto, asignación de recursos para la investigación son aspectos que limitan a las IES en la creación de infraestructura de ciencia y tecnología, aun cuando el porcentaje de inversión que obligatoriamente se debe asignar de los presupuestos universitarios para ciencia y tecnología es del 6%. (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010).

Muy pocas IES alcanzan a cumplir estos parámetros ya sea con su propio presupuesto y en muchos casos buscando financiamiento del exterior, generalmente son instituciones que se encuentran categorizadas en el grupo A, quienes vienen desarrollando sus actividades investigativas mucho más antes de la vigencia de la LOES; sin embargo en el resto de universidades la problemática es generalizada:

- Se da mayor importancia a la docencia, evidencia de esto se puede ver en los distributivos de los docentes en donde se refleja la escasa asignación o ninguna asignación de horas de investigación; y la ausencia de estímulos económicos para los investigadores, como consecuencia existe una desarticulación entre investigación, docencia y desarrollo social.

- El deficiente presupuesto que no permite la asignación de partidas para investigación debido a la elevada demanda financiera que se requiera para cubrir los gastos de personal, que sumados a la deficiente gestión de la consecución de recursos externos ha limitado el desarrollo de la investigación.

- Todos los procesos de investigación requiere de una infraestructura básica para garantizar el desarrollo y la calidad de la investigación, lamentablemente es un factor que ha limitado la propuesta de investigación; sin embargo de ellos algunas IES como la Universidad Técnica de Ambato se encuentran realizado sus mejores esfuerzos, bajo esta concepción y aprovechando el Programa de Canje de deuda Ecuador – España (Ecuador.Universitario.Com, 2014), ha firmado acuerdos de colaboración para “Fortalecimiento de la Unidad Operativa de Investigación en Tecnología de Alimentos (IOITA) por USD$ 2´011.000,00 para la investigación y el desarrollo de

Empresas Agroindustriales en la Zona 3 del país y monitorear el contenido de metales pesados en los cultivos afectados por las cenizas provenientes de las erupciones del volcán Tungurahua (FITA – IOITA)" (Universidad Técnica de Ambato, 2014).

- El escaso número de publicaciones en revistas científicas indexadas, reviste de más debilidad en las IES públicas del Ecuador; cada universidad tienen sus revistas emblemáticas en las que publican los resultados de proyectos desarrollados, pero muy pocos son los investigadores que cuentan con publicaciones en revistas indexadas, particular que se ha convertido en algo casi quimérico por la rigurosidad de los parámetros que se establecen; a pesar de que contar con una publicación indexada ofrece un puntaje para ascender dentro del nuevo escalafón docente. Sin embargo de ello para muchos prestigiosos docentes e investigadores nacionales ya se ha convertido en una rutina fruto de su preparación y que se ve reflejada en el número de artículos publicados. (Open Journal Systems, 2013)

3.5.4. Inclusión social educativa

El cambio que se está dando en el sector educativo público incluye también a la educación superior, con la finalidad de asegurar aprendizajes de calidad para todos los ecuatorianos en especial para aquellos que por diferentes causas corren el riesgo de ser marginados, convirtiéndose esta necesidad en un desafío educativo en las IES (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2010).

Esta inclusión no solo se relaciona con el estudiante, sino también con el docente y personal administrativo y de trabajadores que en el contexto son parte fundamental de estas instituciones; las universidades han comenzado a trazar los caminos para lograr esta inserción. Varias acciones ya se han comenzado a implementar para cumplir con la exigencia presentada para la atención de éste tipo de estudiantes como aulas ubicadas en lugares de fácil acceso, bibliotecas para personas con deficiencia visual, transporte para discapacitados, etc. (Ramírez & Minteguiaga, 2010).

3.5.5. Generación de nuevo conocimiento con responsabilidad social

El nuevo reto de convertir a la universidad en un ente partícipe en la solución de problemas reales del entorno, precisa el cambio de estructura académica y relacionarlas con campos científicos, tecnológicos y humanísticos como medios de respuestas a las necesidades de los diversos sectores estratégicos de desarrollo regional y nacional.

Estas respuestas deben incluir conocimientos de carácter interdisciplinario; lo que faculta al cambio de estructura de la IES a instituciones con capacidad de auto organización, identidad, auto- regulación y sobre todo crear una estructura académica que se encuentre articulada con los problemas, y con una misión de ser productora, generadora y preservadora del conocimiento y cultura. Las estrategias para enfrentar estos procesos van enfocadas a diversos cambios académicos que respondan a la interrogante ¿cómo construir conocimiento social y teóricamente pertinente?; los primeros pasos ya se encuentran dando mediante la transformación académica para responder de manera adecuada estos desafíos (ESPOL, 2014).

3.5.6. Integración de redes académicas, investigativas, de vinculación con la sociedad

La creación de redes en diferentes ámbitos es otra de las estrategias aplicadas por las diferentes IES, estas redes permiten retro alimentarse entre todas las instituciones integrantes, de esta forma se está cumpliendo con lo que manifiesta la LOES al promover la organización de redes temáticas de tal manera que ahí son los espacios en donde se producen los encuentros, debates, discusiones, convergencias y divergencias que van de alguna manera a fortalecer el accionar académicas en cada una de las carreras, estandarizando procesos contenidos de que las universidades provean por lo menos el 80 % de su malla curricular estandarizada en una carrera y el 20% que se lo haga de acuerdo a la realidad de cada contexto universitario para que se garantice que todos los profesionales tengan las mismas experticias; además de compartir la plataforma tecnológica que poseen cada una de las instituciones, de esa manera se puede solucionar la falta de esta infraestructura en ciertas universidades.

Un ejemplo de esas redes es REDU - Red Ecuatoriana de Universidades para la investigación y el posgrado que funciona desde mayo de 2012 como una iniciativa de unir

esfuerzos en el ámbito universitario para la integración científica y académica, promoviendo programas, proyectos y actividades académicas interinstitucionales, mediante el intercambio de experiencias, estableciendo mecanismos de comunicación y gestión compartida de recursos para contribuir al desarrollo de la educación superior del país. (Universidad Técnica de Ambato, 2014).

3.5.7. Fortalecer la Vinculación con la Sociedad

La formación del talento humano de excelencia académica e investigativa tiene que venir unida a la profunda sensibilidad de ayuda a la sociedad, este es otro reto para las IES; en este parámetro las universidades han firmado convenios con diferentes organismos locales y nacionales especialmente para proyectos en sectores vulnerables que necesitan de capacitación y asesoría en diferentes ámbitos.

El articular los diferentes saberes universitarios y los roles de participación docente – alumno para la ejecución de estos programas, proyectos y consultorías permiten contribuir al desarrollo humano y una carta de presentación del estudiante para el futuro.

Una de las estrategias planteadas son los mecanismos de coordinación, consulta y participación social, asegurando la relación entre todos los sectores de la sociedad, crear los Consejos de Vinculación para la educación superior, cuyo propósito es recoger de manera sistemática la opinión de los sectores productivos y sociales para enriquecer las políticas establecidas por las autoridades e instancias responsables de coordinar la educación superior.

En este sentido la vinculación adquiere una nueva característica diferente a las que tradicionalmente la han definido y conceptualizado, en razón de que además de servir de enlace e instrumento de interacción y beneficio mutuo entre las IES y los sectores social y productivo, fomenta la pertinencia institucional, favorece el reconocimiento social de la universidad, mejora su imagen y, como consecuencia, el posicionamiento institucional en el entorno al que sirve.

3.5.8. Revalorizar el trabajo docente

El papel del docente de educación superior ha sufrido cambios sustanciales dejando de lado el rol de un simple dictador de clases a un rol de generador de conocimientos; por esta razón se emitió un nuevo reglamento de escalafón del docente e investigador; con este reglamento se pretende establecer pisos y techos de remuneraciones mensuales unificadas, éstos van desde el inferior situado en el grado 13 de las escalas de remuneraciones de servidores públicos hasta el grado 19, es este cuerpo legal también se detallan de manera clara lo que se entiende por labores académicas y de investigación y los requisitos que deben cumplir para el paso de una categoría a otra. (Ramírez Gallegos, 2013).

Sin embargo de que el incremento es representativo, se exige producción académica basada en el mérito, es decir una serie de requisitos ligados a formación mínima, dirección de tesis, trabajos investigativos, experiencia, publicación de revistas indexadas u vinculación con la sociedad.

Para ingresar a la docencia bajo nombramiento únicamente se realiza bajo concursos de merecimientos u oposición en los que el 40% del jurado calificador proviene de otras universidades, de esta manera se evita direccionamientos en dichos concursos. El cambio radical en el área docente se está dando, poco a poco, la mayoría de universidades ya cuentan con una planta de docentes a tiempo completo; se reconoce actividades académicas como investigar, preparar clase, realizar tutoría con alumnos; también se da cabida al investigador puro que es la persona que dedica su tiempo a realizar investigaciones científicas en centros de investigación que han sido implementadas en las IES.

Otro aspecto favorable que considera el reglamento es la flexibilidad para el docente e investigador para que puedan ser parte de redes académicas de conocimiento.

3.5.9. Articulación entre estado, universidad y empresa como apoyo a la matriz productiva del país

El cambio de la matriz productiva marca un reto que deben asumir las IES, la propuesta del estado es la implementación de carreras técnicas y tecnológicas como aporte al desarrollo de dicha matriz; con esta premisa el Gobierno Nacional creó las cuatro

universidades que se consideran el aporte fundamental: YACHAI, IKIAM, UNAE, UNIARTES; sin embargo de ellos el resto de universidades está considerando ofrecer éstas titulaciones, para ello se encuentran en su mayoría realizando un estudio sobre rediseño curricular, en este proceso se encuentran inmersos, empresa, sociedad y universidad; los diferentes aportes de esta trilogía, servirá de guía para decidir que carreras se siguen ofertando y cuáles serán las nuevas carreras a ofertar dependiendo del ámbito social y productivo en donde se encuentre localizada la IES.

3.5.10. Implantación de un nuevo modelo de administración universitaria

La administración por procesos ha sido un concepto que poco a poco ha ido adquiriendo importancia en las IES del Ecuador, así como las herramientas estratégicas que ayudan a establecer criterios de evaluación y calidad no sólo en la academia sino en los procesos administrativos, apuntando siempre a la calidad total. En este sentido dese el año 2009 se incluyeron a las IES para que manejen sus finanzas mediante el programa e-sigef[19] y spriyn[20]; programas administrados por el Ministerio de Finanzas para todas las instituciones públicas.

A pesar de ello, aún en las IES no se ha podido establecer costos de los servicios académicos, de investigación, vinculación con la sociedad y todos los demás servicios que prestan, no existen definidos procedimientos para la asignación de costos de acuerdo a las actividades que realizan cada docente, así como tampoco se encuentra dentro de cada IES unificado los criterios de asignación de horas clases que facilite la obtención de costo por estudiante, docente y servicio. (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010).

Otro aspecto que merece singular atención es la falta de planificación por parte de algunos procesos institucionales, este particular conlleva constantes cambios en las planificaciones operativas y presupuesto institucional, pagos retrasados, personal descontento y poca credibilidad en las universidades. El reto es definir criterios para establecer costos de los servicios universitarios, este enfoque a más de ser una herramienta poderosa para la administración, contribuirá de manera sostenida al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos, la satisfacción de sus clientes

---

[19] **e-sigef** **Sistema de gestión financiera en línea**
[20] **e-spryn** **Subsistema presupuestario de remuneraciones y nómina en línea**

internos y externos, la racionalización del gasto público y sobre todo la toma de decisiones serán oportunas.

3.6. Mecanismos de Control para la Evaluación, acreditación y categorización institucional

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) adoptó cinco criterios de evaluación (EcuadorUniversitario.Com, 2013), **Academia, Eficiencia, Investigación, Organización e Infraestructura**, para evaluar, acreditar y categorizar a 3 universidades que ofertan carreras de posgrado, 42 que ofertan pregrado y posgrado, y 9 universidades que solo ofertan carrera de pregrado (tercer nivel).

3.6.1. Academia

El criterio Academia alude a las condiciones fundamentales para el ejercicio de una docencia universitaria de calidad, tomando en cuenta que la comunidad docente universitaria debe constituirse en una verdadera comunidad científica, profesional y artística, con autoridad, reconocimiento, legitimidad, dedicación y debida protección en su medio. El modelo de evaluación parte de la idea, según la cual la calidad de la enseñanza impartida en las Instituciones de Educación Superior está relacionada con la formación académica de los docentes, su tiempo de dedicación, su institucionalización, los derechos de los docentes y condiciones de vinculación con la universidad. Este criterio tiene tres sub-criterios: Posgrado, Dedicación y Carrera Docente y en total posee 14 indicadores, los que se encuentran jerarquizados. (EcuadorUniversitario.Com, 2013).

3.6.2. Eficiencia Académica

El criterio Eficiencia Académica permite determinar las tasas de retención y eficiencia terminal que las Instituciones de Educación Superior obtienen como resultado de las estrategias establecidas para sostener y acompañar a sus estudiantes durante todo el proceso educativo. Este criterio surge de la idea de que las IES son responsables por el acompañamiento de sus estudiantes desde las instancias de nivelación hasta después de haber culminado la totalidad de sus créditos y estén listos para iniciar con sus trabajos de

titulación. El criterio tiene los indicadores: Eficiencia terminal grado, Eficiencia terminal posgrado, Admisión a estudios de grado, Admisión a estudios de posgrado y Tasa de retención inicial grado.

Para el caso de instituciones que ofertan únicamente carreras de grado este criterio considera los indicadores de: Eficiencia terminal grado, Tasa retención inicial grado y Admisión a estudios de grado; para las instituciones que ofertan únicamente programas de posgrado este criterio considera los indicadores: Eficiencia terminal posgrado y Admisión a estudios de posgrado. (EcuadorUniversitario.Com, 2013).

3.6.3. Investigación

El criterio investigación, dentro del modelo de evaluación institucional, permite establecer el nivel que las universidades y escuelas politécnicas del Sistema de Educación Superior han alcanzado en la generación de nuevo conocimiento a través de la investigación científica, lo cual constituye una de sus principales actividades.

De la misma manera, este criterio permite establecer los niveles de impacto de las publicaciones que sus investigaciones han logrado. Este criterio tiene cuatro indicadores: Planificación de la investigación, Investigación regional, Producción científica y libros revisados por pares. (EcuadorUniversitario.Com, 2013)

3.6.4. Organización

En términos de Organización, el marco conceptual del presente modelo aplicado por el CEAACES mira a la Institución de Educación Superior como un sistema que interactúa con la sociedad en general y dentro del cual se desarrollan las actividades necesarias para el cumplimiento de las funciones del Sistema de Educación Superior. Respecto a la interacción de las instituciones con la sociedad, los sub-criterios considerados evalúan en qué medida cumplen con la función de vinculación y cuán transparente es para la sociedad el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos de la IES. (EcuadorUniversitario.Com, 2013)

En el ámbito interno, se evalúa la institucionalización de políticas de acción afirmativa, y su aplicación, así como la existencia de un documento normativo de Régimen Académico debidamente aprobado.

Desde las perspectivas de las disposiciones legales que definen la educación superior como un derecho de las personas y un bien público social (Art. 66 de la Constitución y Art. 3 de la LOES) y que establecen que las IES son instituciones sin fines de lucro (Art. 75 de la Constitución y Art. 161 de la LOES) este criterio exige de las IES, entre otras cosas: responsabilidad social en la asignación y uso de sus recursos, impacto de los programas de vinculación, manejo transparente de la información, calidad en el gasto y aplicación de las normativas correspondientes. Los cuatro sub-criterios asociados a estas exigencias se han determinado como: Vinculación con la colectividad, Transparencia, Gestión interna y Reglamentación, que comprenden un total de 10 indicadores.

3.6.5. Infraestructura

El criterio Infraestructura permite abordar las condiciones que ofrecen las Instituciones de Educación Superior para la realización del trabajo académico. Este criterio está focalizado en la funcionalidad y características de las instalaciones y facilidades de los espacios pedagógicos considerados como esenciales para apoyar a los docentes y estudiantes en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los sub-criterios: Bibliotecas, TIC y Espacios docentes, y los indicadores: Calidad de las aulas y Espacios de bienestar, permiten evaluar la adecuación de la Infraestructura a las necesidades académicas. (EcuadorUniversitario.Com, 2013)

El proceso de evaluación institucional externa del CEAACES se inició con la construcción del modelo en abril de 2012, que posteriormente fue modificado recogiendo las observaciones y recomendaciones hechas por las universidades y escuelas politécnicas a través de los procesos de socialización llevados a cabo en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Ambato entre el 22 de Octubre y el 5 de Noviembre de 2012. El proceso ha finalizó en noviembre de 2013 con todas sus etapas:

- evaluación documental,
- visita in situ,

- informe preliminar,
- fase de rectificaciones,
- fase de apelaciones y
- audiencias públicas.

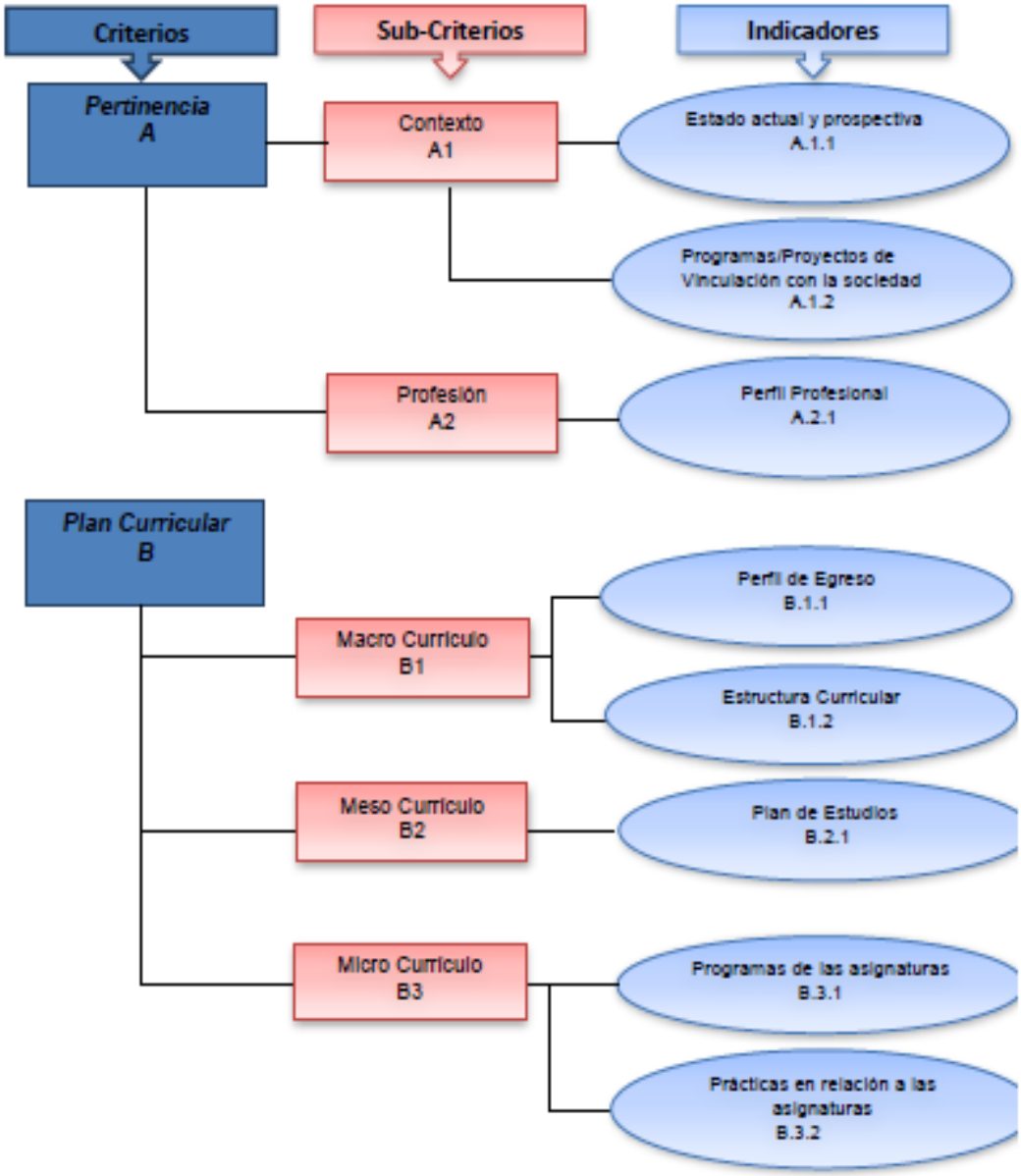
La Comisión de Evaluación y Acreditación de Carreras del Ceaaces desarrolló un modelo genérico de evaluación que contiene 45 indicadores que se ha ido modificando de acuerdo con propuestas y comentarios de las instituciones de educación superior (IES), el mismo que está determinado de acuerdo a los porcentajes que se demuestran en la figura a continuación.

Figura 8 Pesos asignados a los indicadores de evaluación Ecuador

Fuente: (CEAACES - Dirección de Estudios e Investigación, 2012)

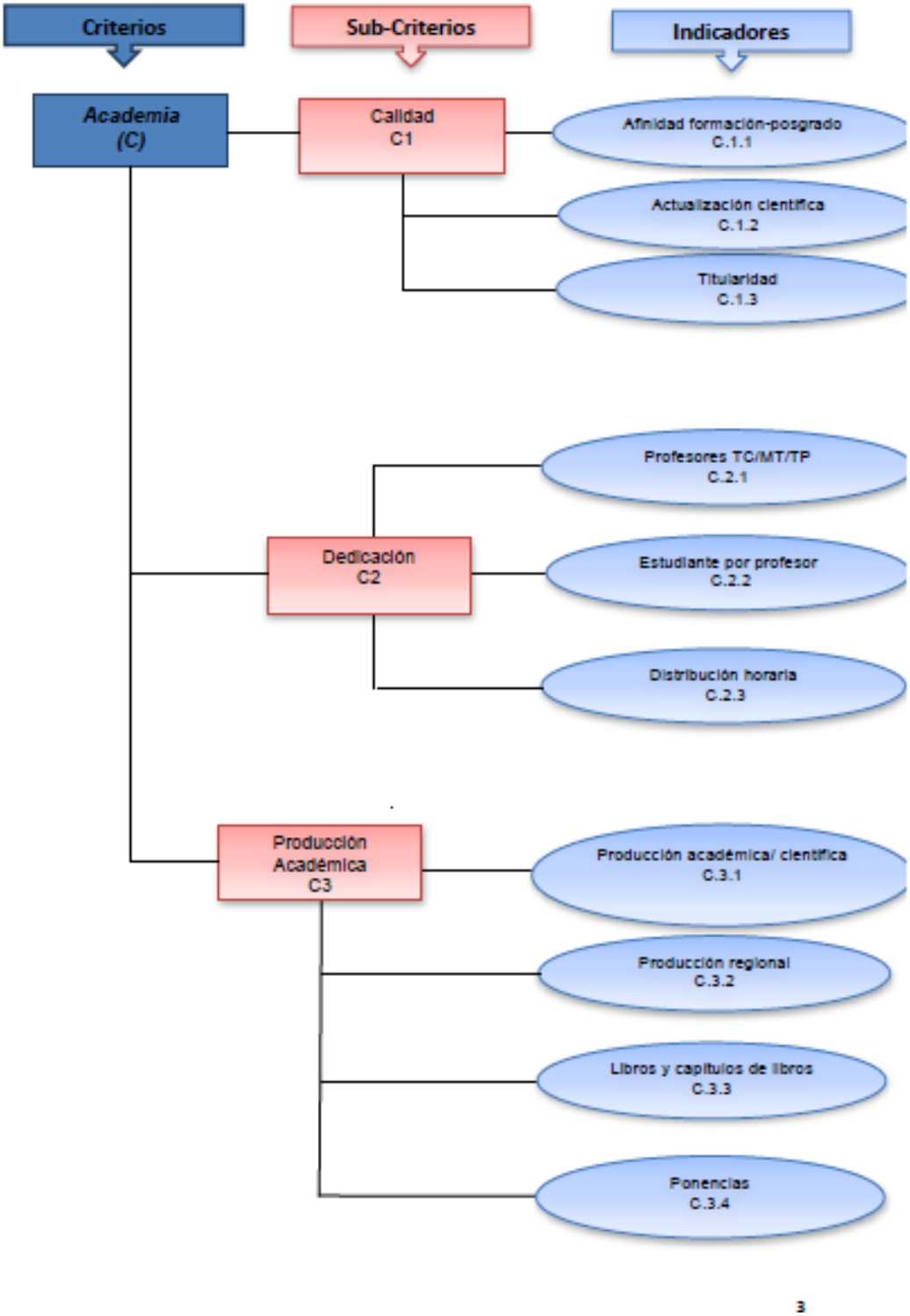
En el año 2013 existieron 45 indicadores que fueron generados con base a criterios y subcriterios y que fueron utilizados en la evaluación, los mismos que se muestran en las figuras No. 9, 10, 11, y 12.

Figura 9 Indicadores para los Criterios de Pertinencia y Plan Curricular



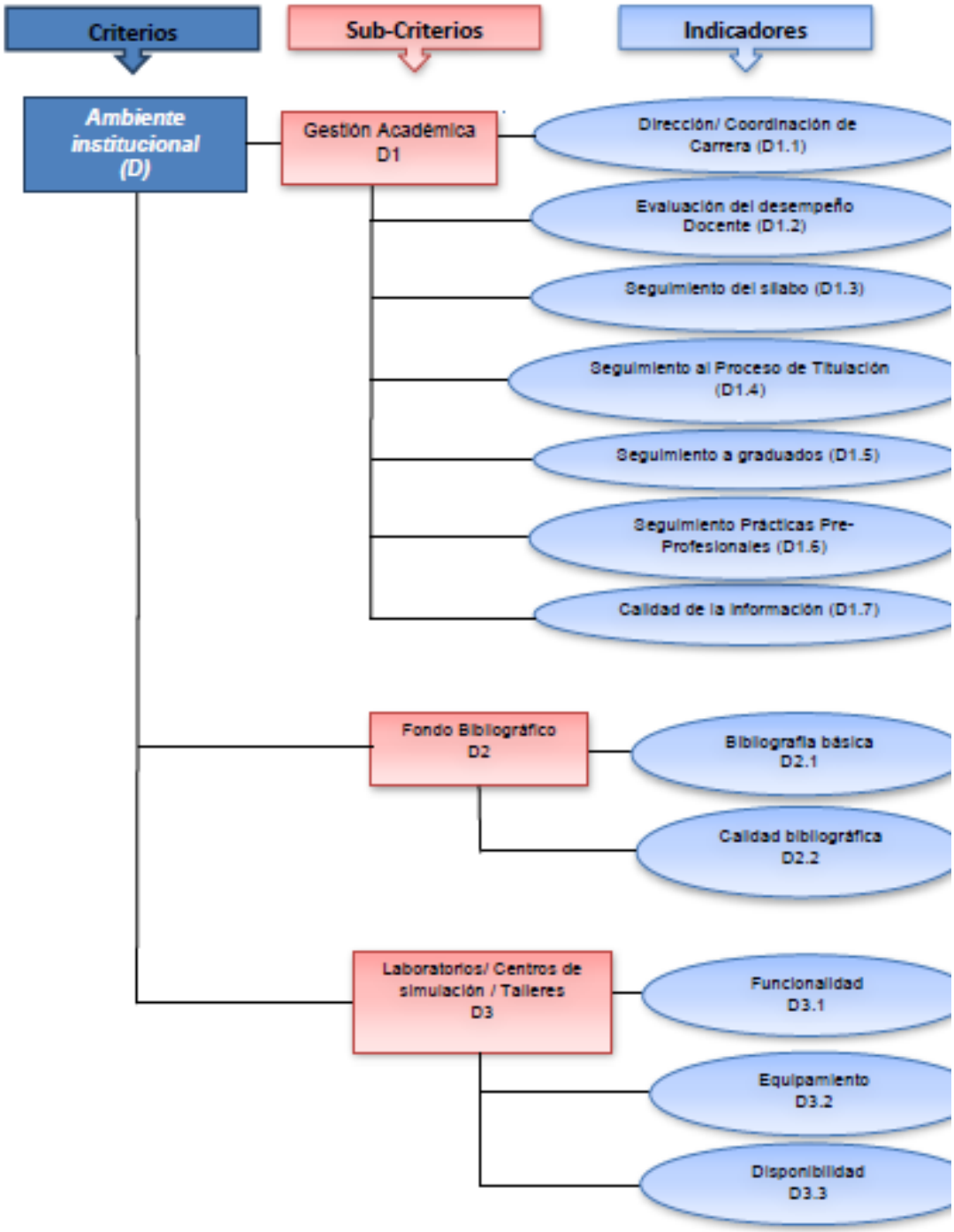
Fuente: CEAACES

Figura 10 Indicadores para el Criterio Academia



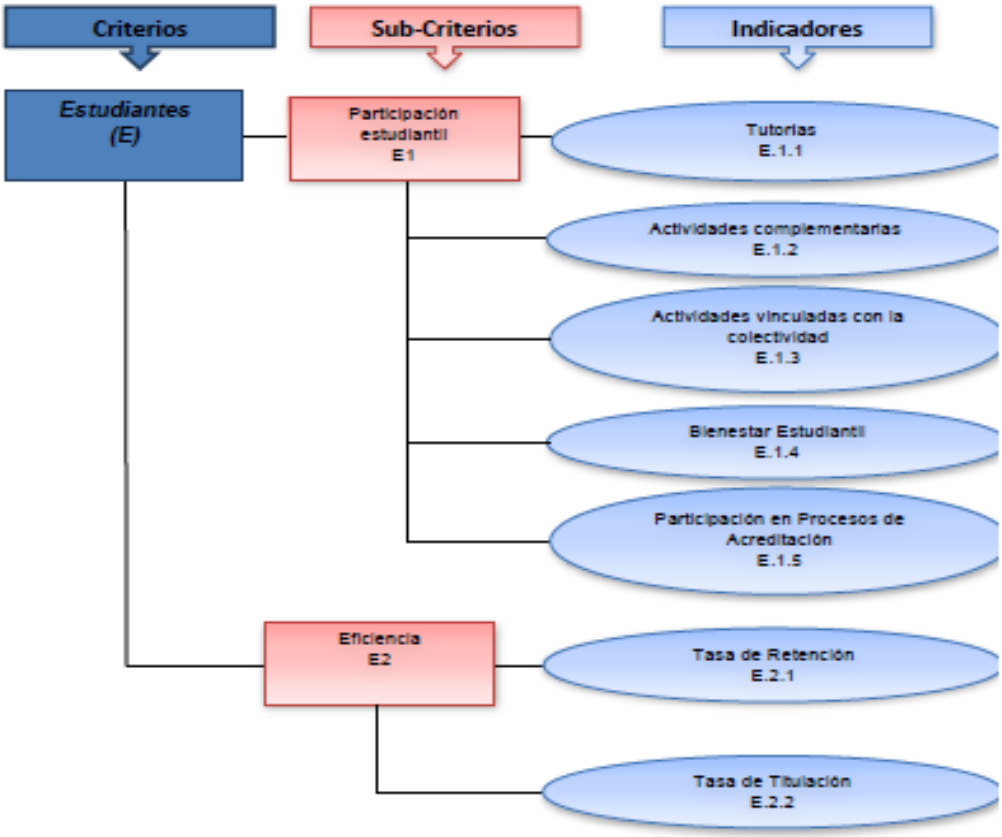
Fuente: CEAACES

Figura 11 Indicadores para el Criterio Ambiente Institucional



Fuente: CEAACES

Figura 12 Indicadores para el Criterio de Estudiantes



Fuente: CEAACES

Como consecuencia de este proceso de evaluación, y conforme al artículo 97 de la LOES, el CEAACES determinó la acreditación de las IES que cumplen con los criterios y estándares básicos de calidad definidos por el Consejo, y la nueva categorización de las universidades y escuelas politécnicas del sistema de educación superior del Ecuador (2013) quedando la categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas como lo demuestra la figura No. 13 en la hoja siguiente.

Posteriormente en el año 2015 en el mes de septiembre se inició una nueva evaluación, acreditación y recategorización institucional, para las universidades evaluadas en primera instancia el proceso no fue obligatorio a excepción de la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE) que el proceso fue obligatorio porque no fue incluida en la valorización del año 2013.

En la evaluación del año 2015 se aplicó 44 indicadores, 19 cualitativos y 25 cuantitativos, para llegar a la categoría A, las IES debieron superar el 60% del parámetro. Los comités evaluadores estuvieron conformados por 28 personas, entre ecuatorianas y extranjeras, este último grupo del proyecto Prometeo. Ver figura No. 14

Los evaluadores analizaron documentación escrita que fue subida a una plataforma virtual por parte de los centros. Y, posteriormente, realizaron visitas para constatar los avances de los planes de mejora que los propios establecimientos habían propuesto en su postulación a la recategorización. (CEAACES, 2016)

Figura 13 Categorización de las Instituciones de Educación Superior en el año 2013

CON OFERTA ACADÉMICO DE PREGRADO Y POSGRADO

Categoría A	Escuela Politécnica Nacional
	Escuela Superior Politécnica del Litoral
	Universidad San Francisco de Quito

Categoría B	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	**Categoría C**	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí
	Pontificia Universidad Católica del Ecuador		Universidad de Especialidades Turísticas
	Universidad Casa Grande		Universidad de las Américas
	Universidad Católica Santiago de Guayaquil		Universidad del Pacífico Escuela de Negocios
	Universidad Central del Ecuador		Universidad Estatal de Bolívar
	Universidad de Cuenca		Universidad Internacional del Ecuador
	Universidad del Azuay		Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
	Universidad Estatal de Milagro		Universidad Metropolitana
	Universidad Nacional de Loja		Universidad Nacional de Chimborazo
	Universidad Paticular Internacional SEK		Universidad Partiuclar de Especialidades Espíritu Santo
	Universidad Politécnica Salesiana		
	Universidad Técnica de Ambato		Universidad Regional Autónoma de los Andes
	Universidad Técnica del Norte		Universidad Técnia de Babahoyo
	Universidad Técnica Estatal de Quevedo		Universidad Técnica de Cotopaxi
	Universidad Técnica Particular de Loja		
	Universidad Tecnológica Enpresarial de Guayaquil		Universidad Tecnológica Israel
	Universidad Tecnológica Equinoccial		
	Universidad Tecnológica Indoamérica		

CATEGORIZACIÓN CON OFERTA ACADÉMICA DE PREGRADO

Categoría B	Universidad de los Hemisferios
	Universidad Estatal Amazónica
	Carchi
	Universidad Iberoamericana
Categoría C	Universidad Estatal Península de Santa Elena
	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo
	Universidad Técnica de Manabí
	Universidad Tecnológica ECOTEC

CATEGORIZACIÓN CON OFERTA ACADÉMICA DE POSTGRADO

Categoría A	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
	Universidad Andina Simón Bolívar
Categoría B	Instituto de Altos Estudios Nacionales

Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: CEAACES (2013)

Figura 14 Categorización y Recategorización de las Instituciones de educación Superior en el año 2015

CON OFERTA ACADÉMICO DE PREGRADO Y POSGRADO

Categoría A	Escuela Politécnica Nacional
	Escuela Superior Politécnica del Litoral
	Universidad San Francisco de Quito
	Universidad de Cuenca
	Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE)
	Universidad de Especialidades Espíritu Santo

Categoría B	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
	Pontificia Universidad Católica del Ecuador
	Universidad Casa Grande
	Universidad Católica Santiago de Guayaquil
	Universidad Central del Ecuador
	Universidad Estatal Amazónica
	Universidad del Azuay
	Universidad Estatal de Milagro
	Universidad Nacional de Loja
	Universidad Paticular Internacional SEK
	Universidad Politécnica Salesiana
	Universidad Técnica de Ambato
	Universidad Técnica del Norte
	Universidad Técnica Estatal de Quevedo
	Universidad Técnica Particular de Loja
	Universidad Tecnológica Enpresarial de Guayaquil
	Universidad Tecnológica Equinoccial
	Universidad de los Hemisferios
	Universidad Politécnica del Carchi
	Universidad Iberoamericana
	Universidad Tecnológica Indoamérica
	Universidad Técnica de Manabí
	Universidad de las Américas
	Universidad Internacional del Ecuador

Categoría C	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí
	Universidad de Especialidades Turísticas
	Universidad del Pacífico Escuela de Negocios
	Universidad Estatal de Bolívar
	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
	Universidad Metropolitana
	Universidad Nacional de Chimborazo
	Universidad Regional Autónoma de los Andes
	Universidad Técnia de Babahoyo
	Universidad Tecnológica Israel

Categoría D	Universidad Agraria del Ecuador
	Universidad de Guayaquil
	Universidad Estatal del Sur de Manabí
	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
	Universidad Técnica de Machala
	Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas
No alcanza los estándares mínimos de calidad	Universidad Técnica de Cotopaxi

CATEGORIZACIÓN CON OFERTA ACADÉMICA DE POSTGRADO

Categoría A	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
	Universidad Andina Simón Bolívar
Categoría B	Instituto de Altos Estudios Nacionales

Elaborado por: Lenyn Vássconez
Fuente: CEAACES (2015)

CAPÍTULO IV
MODELOS DE GESTIÓN Y SU APLICACIÓN

4.1. Generalidades

La universidad reúne todas las características básicas de una empresa, pues abarca una integración de recursos que deben ser bien gerenciados, y proporcionar resultados a través de sus productos que tiene su mayor representatividad en los profesionales que capacita, desarrolla, así como en los servicios que presta a aquellas organizaciones que lo requieren.

En un escrito sobre este tema, Eduardo Ibarra Colado, señala, que

> *"La empresarialización ha alcanzado a la universidad. Ella deberá transformarse paulatinamente en el "Campus, Inc." que reclama el desarrollo económico y comercial de las naciones en el contexto de la globalización, agrega que los rectores deben gobernar a la universidad como si fuera una gran empresa, utilizando todo el herramental técnico que les proporciona la gestión de los negocios para alcanzar la mayor eficiencia y productividad y, en consecuencia, para posicionarse adecuadamente en los mercados globales del conocimiento"* (Ibarra Colado, 2004, pág. 3)

En mención a lo destacado por el autor desde su punto de vista se centra en que desconocer las características similares entre Empresa y Universidad viene siendo equivalente al trabajo fragmentado entre la producción de una fábrica y el trabajo operativo de una Universidad.
Desde esta posición cabe mencionar que administrar una Universidad que se desarrolla en el ámbito social viene siendo un tema complejo "la producción y socialización del conocimiento se fundamenta en muy altos niveles de calificación, y en una organización colegiada que encuentra su razón de ser en la producción de resultados conjuntos que de otra manera no se generarían" (Ibarra Colado, 2004, pág. 3)

Con respecto a la gestión administrativa diseñada o implementada en un Campus Universitario con miras a evaluar sus procesos en el transcurso de la gestión. Para (Ibarra Colado, 2004, pág. 4), los "*resultados son difíciles de valorar en el corto plazo y a través de indicadores cuantitativos que den cuenta de sus costos y beneficios, pues ellos representan intangibles cuyo valor se puede apreciar sólo en plazos largos y al margen de una casualidad directa o evidente*".

Es en este contexto en el que ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia el estudio de la universidad como "organización" y el papel de la gestión de los negocios en el manejo de cada una de sus funciones y tareas, suscitando en años recientes un fuerte debate sobre los efectos que esta transformación supone para la universidad, sus comunidades y la sociedad.

Ante esta realidad es necesario realizar un modelo de gestión económica, lo que significa tener el conocimiento suficiente de las metodologías que hasta el momento se han desarrollado, y que pueden ser aplicadas en la Universidad respetando sus características intrínsecas de este tipo de organización.

Hoy en día existen diferentes formas de administrar los procesos que tienen lugar en las empresas. Todos esto métodos se basan en diferentes "filosofías de gestión" impulsadas por los cambios tecnológicos y su impacto en los procesos productivos, como así también las nuevas condiciones de mercado globales impulsadas por las tecnologías de información.

Cabe indicar que uno de los grandes dilemas a elegir un modelo de calidad adecuada para implementar en una empresa, se centra en la gran cantidad de conceptos que se tiene y las definiciones, conceptos y modelos de gestión de calidad que se tienen. En palabras de los autores Martínez Román & Cáceres Carrasco (2007) "la calidad total es una filosofía de gestión que tiene su origen en el concepto de calidad de un producto y que posteriormente ha ido evolucionando a un término mucho más amplio enfocado no solamente al producto en sí, sino en la calidad de toda la organización.

4.2. Modelos de Gestión de la Calidad - Excelencia

En la actualidad existen dos grandes tendencias en la Gestión de Calidad, las mismas que proporcionan modelos diferentes cada uno con un instrumento que ayuda a las organizaciones a establecer modelos de gestión vasados en la calidad total (Claver, Llopis, & Tarí, 1999).

Según Aenor (2011) los modelos de excelencia en la gestión tienen una doble utilidad que se explica a continuación:

- Identifican los principios de excelencia a través de un marco – modelo de gestión; formado por listados de buenas prácticas aplicables a las organizaciones.

- Sirven como instrumento de autoevaluación para el personal interno de las organizaciones.

4.2.1. Principios de la Calidad Total

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

a) **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

b) **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

c) **Participación del personal:** el personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) **Enfoque basado en procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

f) **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas internacionales de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000.

4.3.1. Filosofía Kaizen o mejora continua

El kaizen[21] es un método de mejora continua aplicable en una cadena de fabricación es la contracción de las palabras japonesas Kai, que significa "cambio", y Zen, es decir, "bueno" o "mejor". El kaizen se basa en una adaptación continua de las herramientas y los procedimientos existentes para mejorar el rendimiento final. Este método, en el que es necesaria la participación de todos los empleados y managers, está más considerado de ánimo que un verdadero sistema.

> *"En este modelo se aplica la teoría cero defectos que fue un concepto que provienen de la empresa manufacturera Toyota, el cual propone un producto de total calidad sin ningún defecto. El modelo es hasta cierto punto motivador para que en las empresas se incentiven a una cultura con las que los colaboradores busquen constantemente un medio para alcanzar la perfección"* (50Minutos.es, 2016).

Para apoyar a esta teoría se forman los conceptos de los cinco ceros que comprenden el cero intervalo, cero papel, cero existencias, cero defectos y cero averías.

El enfoque de Kaizen está dado por las mejoras que se detallan en la figura a continuación.

[21] **Kaizen** **Cambio a mejor o mejora**

Figura 15 Enfoque del Modelo Keizen

Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: (Martínez Mediano & Riopérez Losada, 2005)

4.2.1.1. Ventajas de la Filosofía del Kaizen.

- La utilización del Kaizen permite realizar cambios con suavidad en los equipos.

- Los miembros de una empresa no sufren así fuertes presiones debidas a los cambios, puesto que la iniciativa de estas modificaciones proviene en su mayoría de los operadores de las mismas.

- Genera una mejora llamada "continua", lo que necesita de reflexiones todos los días para perfeccionar el procedimiento y el producto.

- Los equipos, que prueban directamente las pequeñas mejoras, comprueban su pertinencia con rapidez para que el riesgo de implementación de una máquina o de un nuevo software sea menor.

- Permite responder a la competencia a la brevedad y con ello a la demanda de competitividad de las empresas, sin realizar mayor inversión.

Aunque se dice que el mejoramiento continuo no es cuestión de oficina, sino que empieza en el gemba[22] (donde ocurre la acción), sí se debe involucrar desde un comienzo a la alta dirección en su aplicación, ésta debe implantar el concepto Kaizen como una estrategia corporativa y a partir de allí se realiza un planeamiento estratégico que se inicia con el clásico análisis FODA[23], mediante el cual se identifica de manera clara el rumbo de la institución.

4.2.1.2. Sistemas de la Metodología Kaizen

Al ser el objetivo fundamental mejorar dando al consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua, los costos, los tiempos y mayores niveles de satisfacción, esta metodología se basa en siete sistemas que se indican a continuación:

1. Sistema de producción "justo a tiempo" para la eliminación de los sobre costos, es decir producir en la medida y momento justos y en las condiciones requeridas por los clientes, eliminando costos de bodegaje, logrando altos niveles de rotación de inventarios y mayor rentabilidad.

2. Gestión de la Calidad Total TQM, para lograr la calidad total de todos los productos y servicios.

3. Mantenimiento Productivo Total TPM, que persigue obtener el menor costo con el mayor grado de seguridad del personal que operan las máquinas, reduciendo tiempo de preparación o de cambio de herramientas.

4. Círculos de control de Calidad los mismos que permiten la participación del personal en la resolución de problemas y la búsqueda de los objetivos.

5. Sistema de sugerencias no solo como actividad de motivación del personal sino para utilizar conocimientos y experiencias.

---

[22] El gemba significa dice el profesor Imai: "el lugar donde se forman los productos y servicios. Sus reglas de oro de aplicación con 5".
[23] FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

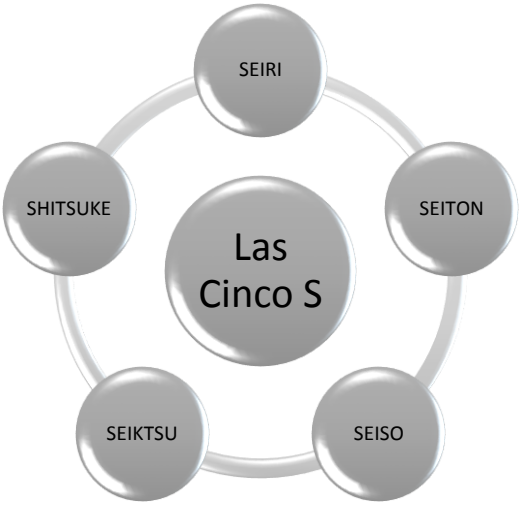
6. Despliegue de políticas de participación en todos los niveles y áreas de la empresa en todas las actividades de la misma.

7. Sistema de costos Japonés cuyo objetivo es la reducción de los costos, analizando de manera detallada y metódica los niveles de falla, desperdicios, componentes, funciones, de los bienes y servicios generados. (Suárez Barraza, 2007)

4.2.1.3.Las 5 S de la metodología Kaizen

Para la efectividad el Kaizen es necesario la aplicación de las cinco S es decir la introducción del orden, como la disciplina en el lugar del trabajo contribuyendo a la eliminación de despilfarros dentro del sistema de producción, las cinco S se muestra en la figura siguiente:

Figura 16 Las Cinco S de Kaizen



Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: (50Minutos.es, 2016)

1. Seire (Descarte): Distinguir entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son en el sistema productivo.

2. Seiton (Organización): listas de manera ordenada los elementos que han quedado tras el Seiri, el Seiton organiza los elementos necesarios para reducir el tiempo y la búsqueda de esfuerzo.

3. Seiso (Identificación): Identifica los problemas para ponerle la solución, se puede decir que es la más importante de todas.

4. Seiketsu (Estandarización): En esta fase se estandariza los resultados, consiste en acciones de mantenimiento de las mejoras obtenidas y hacerlas permanentes.

5. Shitsuke (Disciplina): Fomentar el compromiso de las cinco S. (Lareau, 2008)

4.2.2. Modelo Deming

Es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucrando a todas las áreas.

El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de la escuela en este caso. Más que hacer dinero es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento. (Blanco Pereiro & Juanés Garate, 2001, pág. 46)

4.2.2.1.Principios del Modelo Deming

Kaufman (1993) realizó algunos arreglos para la aplicación de los principios de Deming en las instituciones educativas conforme a lo que se determina a continuación:

1. **Crear constancia en el propósito para la mejora de productos y servicios.**

   Con el afán de obtener la calidad y el éxitos de los alumnos tanto dentro del aula como fuera de ella.

2. **Adoptar una nueva filosofía**

Aunque las instituciones tienen su filosofía deben transmitir a los docentes para así lograr la mejoría continua del desempleo global de la institución, el modelo debe ser centrado en el estudiante y los contenidos de las materias.

3. **Dejar de confiar en la inspección masiva.**

Se debe transitar hacia una autoevaluación y hacia el aprendizaje basándose en la meta general del éxito tanto interna como externa, abandonar las prácticas de inspección docente.

4. **Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio únicamente.**

El docente se debe escoger, por su capacidad intelectual, académica pagando un justo precio, y no un docente deficiente e incapaz por menor precio.

5. **Mejorar constantemente y por siempre el sistema servicios, enseñanza, aprendizaje, orientación educativa.**

La mejora no debe ser objeto solo para el docente sino como la explica la ISO 9000 la organización debe mejorar continuamente la eficiencia del sistema de la gestión de calidad mediante el uso de la política de en calidad, objetivo de la calidad acciones correctiva, preventiva y revisión por la dirección docente.

6. **Instituir la capacitación.**

El docente es parte del personal que realiza trabajo que afecta la calidad del producto, debe ser competente con base educativa, formación solidaria y experiencia de maestro; debe aprender constantemente de su trabajo, de los resultados alcanzados y de nuevas investigaciones.

7. **Instituir el liderazgo**.

El docente no tiene que suprimir y castigar al alumno sino dirigirlo es decir ayudarles a hacer una mejor tarea y clase y dar más soporte a quienes necesitan una ayuda individual.

8. **Eliminar el temor**.

Los docentes deben tener claro su rol de docentes, que no son unos sábelo todo, insertarse al cambio y las nuevas tecnologías sentirse seguro para garantizar mejor calidad y más productividad, el miedo debe ser desterrado en todos y en todo a fin de que cada uno pueda contribuir al éxito de la institución.

9. **Derribar las barreras que hay entre las áreas.**

El docente debe trabajar en equipo y como equipo, se debe eliminar las clases, jerarquías, departamentos y niveles de gestión.

10. **Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.**

No se impone lema debe ser resultado espontáneo del trabajo.

11. **Eliminar las cuotas numéricas.**

Las nuevas metas sin nuevos métodos no cambian proceso

12. **Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho.**

La participación es la forma de hacer valorar a la persona, hay que eliminar las barreras que reprimen a los educadores, directivos y estudiantes disfrutar del derecho a estar satisfechos de sus rendimientos y de la contribución al desarrollo de sí mismo y de los demás.

13. **Instituir un programa vigoroso de educación y recapacitación.**

Los docentes deben instituirse con el nuevo plan currículo decenal. Aplicando las herramientas.

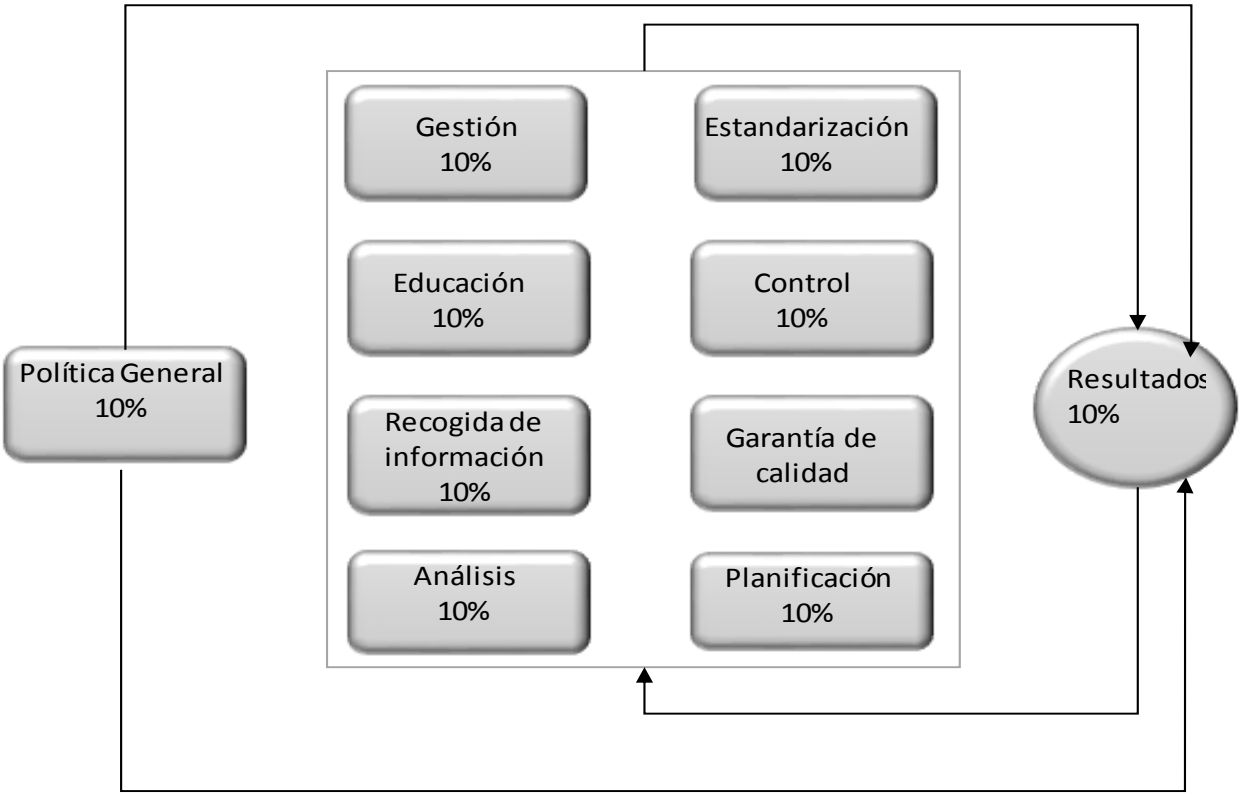
14. **Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.**

Implica a todos (estudiantes, docentes, autoridades) en el sistema de transformación para la mejora.

4.2.2.2.Criterios de Evaluación

El modelo recoge diez criterios de evaluación de la gestión de la calidad y que se muestran en la figura a continuación:

Figura 17 Criterios de Evaluación Deming



Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: Blanco Pereiro & Juanés Garate (2001)

Este ciclo o criterio evaluativo denominado PDCA[24] constituye un proceso que incluye tareas de evaluación, planificación y verificación, según lo manifiesta Peralta Ortíz (2000) además indica que es una herramienta básica en el ámbito educativo y su finalidad es dual por un lado es conocer el grado de consecución de los objetivos planteados y por el otro lado persigue conseguir una retroalimentación sobre el proceso evaluado orientado a una mejora continua. Es decir parte de la identificación del problema a evaluar, se elabora el plan de mejora, se ejecuta el plan incluido el cambio que se desea provocar, posteriormente se verifica que si el cambio ha producido mejoras deseadas se adopta, caso contrario comienza nuevamente el ciclo.

[24] **PDCA** **Planificar, Hacer, Comprobar y Actuar**

4.2.3. Modelo Malcom Baldrige

Según (Membrado Martínez, 2002, pág. 14) “el Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos, llamado (Malcolm Baldrige), se creó en memoria del Secretario de Comercio impulsor del mismo. La importancia del premio viene dada por el hecho de que los galardones son entregados por el propio Presidente”.

El enfoque de este modelo se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización, la medición de índices, y en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva.

4.2.3.1. Valores y Conceptos del Modelo de Excelencia

Malcolm Baldrige se basa en unos conceptos y valores fundamentales que son:

- **Liderazgo**.- una alta dirección experimentada necesita fijar la dirección hacía la que se moverá la organización.

- **Enfoque hacia el cliente**.- el cliente será finalmente quien juzgue la calidad y el funcionamiento de la organización. Así, toda la entidad deberá tener en cuenta todo aquello que contribuya a dar valor al cliente.

- **Gestión de la innovación**.- es cada vez más clave para mejorar los productos, servicios y procesos de una organización y a la vez para crear valor para los accionistas.

- **Gestión basada en los hechos.-** la consecución de los objetivos operacionales y de calidad de la empresa requiere una gestión de procesos basada en un una información fiable.

- **Responsabilidad pública**.- Los líderes de la organización deben asumir la alta responsabilidad que tienen ante la sociedad deben ser modelo a seguir.

- **Orientación a los resultados y a la generación de valor**.- el éxito de la gestión de la empresa lo determinan los resultados alcanzados.

- **Perspectivas del Sistema.-** Los criterios del modelo Baldrige ofrecen una perspectiva completa del sistema de gestión de la organización.

Los conceptos y valores fundamentales están recogidos en siete categorías, que conforman los criterios, y se estructuran de acuerdo al modelo conforme lo establece el autor.

Figura 18 Criterios del Modelo Malcolm Baldrige

Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: (Membrado Martínez, 2002), "Modelo Malcom Baldrige".

4.2.4. Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión. EFQM

Según (Gonzáles López, 2004, pág. 40) "el modelo fue creado en 1991 por iniciativa de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Maggement –EFQM) y con el apoyo de la Organización Europea para la calidad (European Organization for Quality-EOQ), con el objetivo de convertirse en una herramienta práctica para

ayudar a las organizaciones nacidas dentro y fuera de Europa a implantar el sistema de gestión de calidad total".

Para el mismo autor el modelo aporta una estructura sistémica para una gestión de calidad que permita a la organización aprender mediante la comparación consigo misma y le ayude en la planificación, en la definición de las estrategias, en el seguimiento de los programas conseguidos y en la corrección de los errores y de las deficiencias.

"Este modelo europeo o modelo EFQM se caracteriza porque un equipo (Liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general" (López Cubino, 2001)

4.2.4.1.Características del modelo EFQM

Al hablar de las características del modelo EFQM, López Cubino (2001, pág. 10) manifiesta que este modelo se caracteriza porque:

- Permite establecer un marco de referencia que recoge las pautas prácticas que sebe seguir una organización para dirigirse hacia la excelencia.

- Proporciona mediante la autoevaluación un enfoque objetivo, riguroso y estructura para el diagnóstico y la mejora continua.

- Posibilita obtener una visión de la situación en la que está la organización e identifica logros alcanzados en cada una de las áreas de mejora.

- Favorece la formación de miembros para la mejora continua.

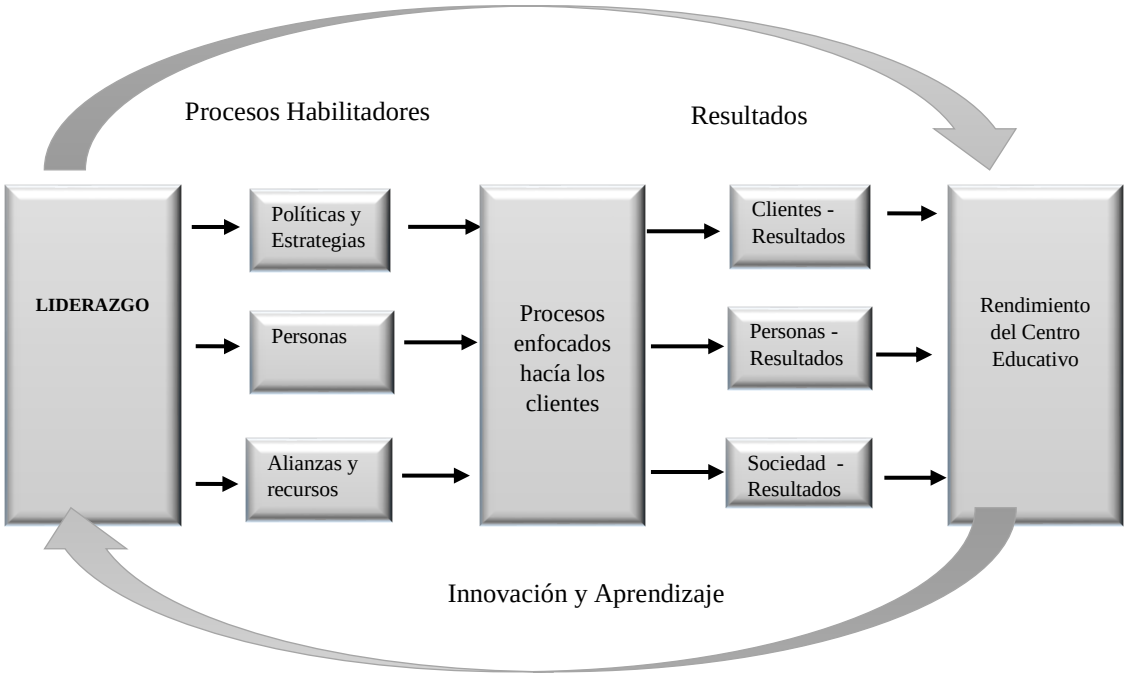
4.2.4.2.Estructura del modelo EFQM adaptado al ámbito de Educación

Para el ámbito de la educación, se establece nueve criterios básicos.

- Cinco son agentes facilitadores (liderazgo, planificación y estrategia, personal, colaboradores, recursos y procesos)

- Cuatro se refieren a los resultados, representa lo que cada institución consigue para cada uno de sus actores.

Figura 19 Estructura del Modelo EFQM



Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: publicación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del año 2001, "Modelo Europeo de Excelencia".

Según (Benavides Velasco & Quintana García, 2003, pág. 183) "el núcleo del modelo lo constituyen los procesos, las actividades. El enfoque de la gestión debe estar basado en procesos y no en funciones, por consiguiente, la autoevaluación debe comenzar a través de este criterio con la identificación de todas las actividades de valor para la empresa". El modelo europeo o modelo EFQM se emplea para evaluar el progreso de la empresa hacia la excelencia y los principios de gestión de la calidad total conforme al autor los principios están interrelacionados en.

- Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad.

- Política y estrategia y satisfacción del cliente y de todos los grupos de interés.

- Personas y participación. Compromiso y cooperación en el ámbito interno, trabajo en equipo y mejora continua.

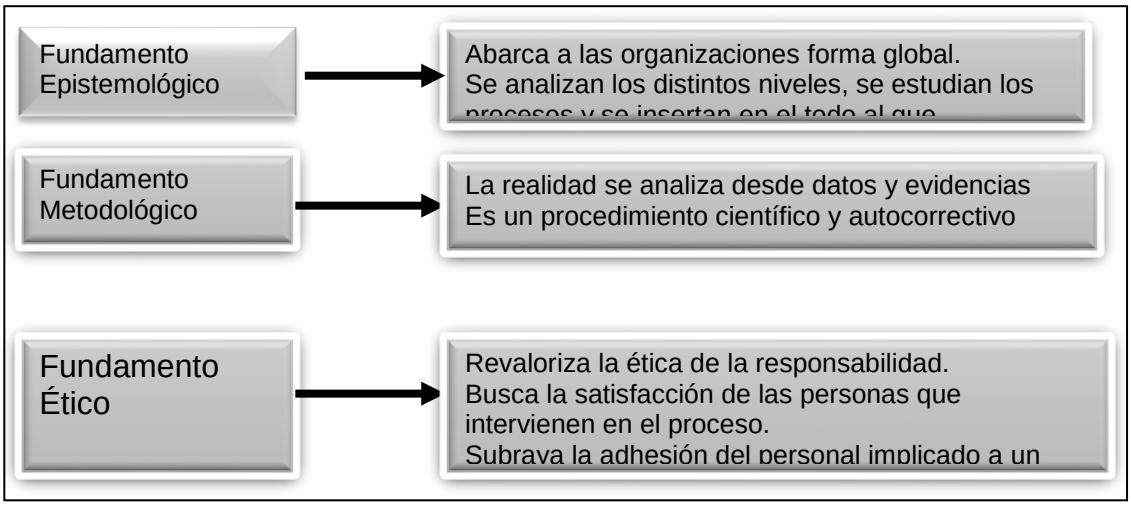
- Procesos y gestión de procesos, basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación como garantía de la calidad en la gestión.

- Resultados en las personas, clientes y sociedad y satisfacción de las personas interesadas (Clientes, empleados, sociedad en general).

4.2.4.3.Fundamentos del modelo EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. El modelo EFQM de excelencia tiene como horizonte permanente la idea de una organización eficaz, operativa, evaluable y capaz de responder a su misión. Para ello, se fundamenta en una epistemología, una metodología y una ética.

Figura 20 Fundamentos del Modelo EFQM



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: publicación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del año 2001, "Modelo Europeo de Excelencia".

4.2.4.4. Criterios en el Modelo FQM

Haciendo hincapié a esto (Ferrando Sánchez & Granero Castro, 2005, pág. 32) nos dicen que, El modelo EFQM de excelencia consta de un total de 9 criterios y 32 sub criterios divididos entre agentes facilitadores y resultados:

- **Agentes facilitadores:** los criterios de este grupo (Liderazgo, Políticas y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos) reflejan la manera de actuar de la organización.

- **Resultados:** los criterios de este grupo (resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave) tratan sobre los logros de la organización.

Figura 21 Criterios del Modelo EFQM en Educación.

N°	Criterio	Concreción	Acciones
1	Liderazgo	Implicación de los líderes de la organización en los procesos y fines propuestos.	Estimular asunción de responsabilidades (empowerman)
2	Política y estrategia	Desarrollo de la planificación en la organización.	Ofertar servicios especializados Procesos de autoevaluación.
3	Personas	Aprovechamiento del potencial del personal.	Planes de formación Reconocimiento de tareas.
4	Alianzas y recursos	Gestión de recursos y relaciones con los "parteners" (red de centros)	Eficacia presupuestaria Inversión en innovación.
5	Procesos	Desarrollo de los procesos de enseñanza/ aprendizaje	Sistema de fidelización encuestas a usuarios.
6	Resultados en los clientes	Grado de satisfacción por parte de los usuarios.	Sistemas de fidelización encuestas a usuarios.
7	Resultados en las personas	Satisfacción del personal.	Instrumentos para la medición de la percepción.
8	Resultados en la sociedad	Impacto en las comunidades locales y regionales.	Análisis y encuestas de impacto u difusión.
9	Resultados clave	Resultados académicos índice de matriculación.	Análisis de causas y sistemas de optimización.

Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: Modelo EFQM para los centros de formación profesional en el País Vasco (2003)

En lo que respecta al fomento de la calidad en los centros de formación profesional dónde se aplica el modelo EFQM "se lleva a cabo en Catalunya, impulsados por el "Consell Catalá de la Formación Professional", la Dirección General de Formación Profesional, la Comunidad Valencia, a través del Institut Valenciá d'Avaluació ¡Qualitat Educativa, que utiliza un modelo propio de gestión de la calidad, a partir del básico EFQM" (Sarramona, 2003, pág. 25).

> "el modelo de calidad EFQM ha recibido críticas para ser aplicado a los centros escolares, recordando su origen empresarial y advirtiendo de la dificultad de homologar ciertos conceptos como "cliente", "liderazgo", "Satisfacción", "impacto social", etc. Se insiste en que los proceso eduactivos son siempre contextualizados y la eficacia se une al principio de equidad" (Sarramona, 2003, pág. 26).

4.2.4.5.Los conceptos fundamentales de excelencia.

Para adoptar el Modelo de Excelencia de la EFQM, el equipo de dirección de la organización debe estar claro en los conceptos y entenderlos de tal manera que logren aceptarlos y adaptarlos a su realidad.

Para (Martínez Mediano & Riopérez Losada, 2005, pág. 39:40), los conceptos de excelencia adaptados a la Educación, quedan del modo siguiente:

- **Orientación al cliente**.- la excelencia se consigue creando valor sostenible al cliente. El cliente, es la persona que se beneficia directamente de las actividades de la organización, que en caso de los centros educativos es el alumno, su familia y la sociedad. El centro ha de identificar a sus clientes, sus necesidades y expectativas para satisfacerlas. La excelencia depende del equilibrio y satisfacción de las necesidades de todos los clientes relevantes, incluidas las personas que trabajan en la organización, lo que solicitan sus servicios, los proveedores y la sociedad en general, así como todo aquellos con interese, de un tipo u otro, en la organización.

- **Liderazgo y constancia de propósito.-** el liderazgo ayuda a conseguir la excelencia si la visión y el propósito están alineados en la organización. Los líderes de una organización comprometida con la excelencia deben contribuir a la definición de la visión, la misión, la estrategia y los valores para conseguirla, para satisfacer las necesidades del cliente, reorientándola a la luz de los resultados y las nuevas necesidades, y favoreciendo la creación

de un entorno en el cual la organización y las personas que la integran puedan alcanzar la excelencia.

- **Orientación hacía los resultados.-** al excelencia se logra cuando los resultados satisfacen a todos los grupos implicados en la organización. Las mejoras propuestas deben estar fundamentadas en la información fiable, que incluye los hechos y las percepciones de los miembros de la institución y de los clientes.

- **Desarrollo, implicación y reconocimiento de las personas.-** la excelencia se maximiza mediante la contribución al desarrollo, e implicación de las personas que trabajen en una organización en los procesos de mejora, mediante el trabajo en equipo. El potencial de cada una de las personas que trabaja en una organización deber ser desarrollado, y ello se favorece cuando se comparte los valores, y existe confianza mutua, lo cual anima a la involucración de todos hacia el logro de los objetivos de la organización.

- **Gestión por procesos y hechos.-** la excelencia se consigue a través de la gestión con un enfoque de proceso y hechos de una forma sistémica. Todas las actividades deben estar interrelacionadas y ser gestionadas como un sistema, con la compresión e implicación de todos los miembros de la institución. La institución consigue mejores rendimientos cuando trabaja entorno a procesos tendentes a dar respuestas a las necesidades detectadas.

- **Desarrollo de alianzas.-** la excelencia se consigue desarrollando y manteniendo alianzas que añaden valor en las personas, instituciones y organizaciones que suministran productos, servicios o conocimientos al Centro Educativo. Los proveedores en una organización que persigue la excelencia, deben convertirse en socios, basándose en unas relaciones de confianza, que atribuyan a añadir valor. La organización trabaja de un modo más efectivo cuando comparte con sus socios el conocimiento en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos y de su personal.

- **Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.-** La excelencia se consigue desafiando el "statu quo" y haciendo realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora. Las decisiones a tomar y los proyectos consecuentes deben derivarse del conocimiento del funcionamiento de la organización. Y este se basa en la revisión de los resultados, en coherencia con los criterios previos utilizados en la definición de los proyectos y programas, como son la misión la política y la estrategia,

y los elementos que la determinan: la formación del personal, las colaboraciones y utilización de los recursos , la determinación de los procesos, la planificación y realización de los mismos y su evaluación, subrayando la importancia de la retroalimentación, basada en la recogida de información fidedigna que permita introducir cambios, innovaciones, y oportunidades de mejora.

- **Responsabilidad social de la organización**.- la excelencia se consigue excediendo el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzándose por entender y dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés y de la sociedad. Los miembros de cualquier organización han de comportarse de acuerdo con una ética que otorgue significado a las acciones individuales más allá del que puedan derivarse de las normas o requisitos legales para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la sociedad, especialmente en el ámbito de lo educativo, cuya repercusión en las personas y en la sociedad es fundamental.

En este punto este subcriterio invita a reflexionar de qué manera se implican lo líderes en las actividades de mejora, como, por ejemplo, participando en los equipos de trabajo que identifican y priorizan las actividades de mejora, o difundiendo la cultura de la calidad total.
Los autores (Ferrando Sánchez & Granero Castro, 2005, pág. 38)manifiestan que "la excelencia viene sea dentro de la Organización (impartiendo cursos, editando publicaciones internas) o fuera de ella (participando en jornadas y cursos, jornadas de buenas prácticas".

Cabe mencionar que este punto de los comportamientos para saber si los líderes están siendo eficaces, se lo puede evaluar mediante una encuesta de valoración tanto a líderes como a trabajadores dentro de la organización.

4.2.4.6.Criterios o Agentes del Modelo EFQM en la Educación

Los criterios que se aplican en los diferentes modelos de calidad sirven para evaluar el posicionamiento de la institución hacia la excelencia, estos están definidos a nivel global y pueden tener subcriterios.

Revisando a López Cubino (2001, pág. 18), establece una serie de subcriterios que se podría aplicar para la evaluación los mismos que se proceden a detallar a continuación.

Criterio 1. Liderazgo

Entendiéndose como la actuación y comportamiento del equipo responsable de guiar a la institución hacia la mejora continua, este criterio ha de mostrar como la responsabilidad de cada uno de ellos, así como sus acciones y comportamientos aseguran que el sistema de gestión hacia la mejora continua se desarrolle e implante.

Subcriterios

- Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.

- Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en la organización.

- Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la Administración Educativa.

- Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en la institución.

Criterio 2. Planificación Estratégica

Entendiéndose como el conjunto de objetivos, fines y valores de la institución educativa, la manera como se formulan y como se integran a proyectos institucionales. Este criterio ha de reflejar como en la planificación estratégica se incluye el concepto de mejora continua.

Subcriterios

- La planificación y la estrategia están basadas en las expectativas y necesidades de toda la comunidad educativa.

- La planificación y la estrategia está realizada con base al análisis y de las mediciones que se realiza sobre los resultados y sobre el proceso de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.

- La planificación estratégica es desarrollada, revisada y actualizada.

- La planificación y la estrategia se desarrolla mediante la identificación de procesos claves.

- La planificación y la estrategia se comunican e implantan.

Criterio 3. Personal de la Institución Educativa

Es decir la manera como se gestione, desarrolla y aprovecha la institución el conocimiento y el potencial de las personas que lo conforman, considerando a todo el personal independientemente de su especialidad.

Subcriterios

- Planificación, gestión y mejora del personal

- Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la institución.

- Participación y grado de responsabilidad del personal.

- Comunicación interna y externa

- Reconocimiento y atención al personal

Criterio 4. Colaboradores Y Recursos

Se refiere a la manera como se gestiona los recursos disponibles, y recursos externos para la ejecución de las actividades.

Subcriterios

- Gestión de recursos externos
- Gestión de recursos internos
- Infraestructura
- Tecnología de la Información y comunicación
- Información y gestión del conocimiento

Criterio 5. Procesos

Se relaciona a cómo se gestionan todas las actividades que se desarrollan en la institución, la evaluación y revisión de los mismos, con el propósito de asegurar la mejora continua.

Subcriterios

- Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en la institución.
- Son introducidos en los procesos las mejoras necesarias mediante la innovación.
- Los servicios y prestaciones son diseñadas y desarrolladas teniendo en cuenta las necesidades y expectativa de los usuarios.

Criterio 6. Resultados En Los Usuarios Del Servicio

Refiriéndose como eficacia y eficiencia en la prestación del servicio, entendiéndose como formación que recibe el alumno los conocimientos y habilidades para su desarrollo personal y para enfrentarse a los retos de la comunidad.

Subcriterios

- Medidas de percepción
- Indicadores de rendimiento

Criterio 7. Resultados En El Personal

Se refiere al nivel de satisfacción que tiene el personal de la institución educativa

Subcriterios

- Medidas de percepción
- Indicadores de rendimiento

Criterio 8. Resultados En El Entorno

Entendiéndose por los resultados en la comunidad, los logros, la eficacia y eficiencia de la institución a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de los alumnos, se medirá con instituciones y personas distintas a los usuarios directos.

Subcriterios

- Medidas de percepción

Criterio 9. Resultado Clave Del Centro Educativo

Se refiere a los resultados de la institución respecto a los objetivos previstos en la planificación estratégica, concretándose en los procesos más significativos.

Subcriterios

- Resultados clave del rendimiento de la institución

- Indicadores clave del rendimiento de la institución

4.2.4.7.Implantación del Modelo EFQM.

EL modelo permite obtener optimización tanto económica como operativa, lo primero que se requiere vincular a los recursos humanos, como técnicos y económicos, que se puedan para la Implantación del Sistema. Al igual que la documentación en lo que sugieren los expertos contenga en menor número de procesos de modo que se menor el tiempo para la implantación.

Según (Bermúdez, 2008, pág. 8) "Se trata de un proceso paralelo de documentación e implantación de la metodología establecida para el cumplimiento de cada requisito con la ventaja añadida que la generalidad con la que está redactada la norma permite la adaptación completa de la norma a la organización y no al contrario".

Pasos para la Implantación del Modelo de acuerdo con (Martínez Mediano & Riopérez Losada, 2005, pág. 43):

- **Etapa previa.**

    1. Liderazgo y compromiso del equipo directivo del centro y de las autoridades educativas con la mejora.

    2. Sensibilización e información del personal del centro, profesores y personal de administración y servicios.

    3. Facilitación de la implantación mediante l ayuda de Expertos Externos en el modelo.

    4. Constitución de un Equipo de Calidad integrado por la dirección y personas del Centro interesadas.

- **Etapa de autoevaluación del centro.**

    1. Realización de autoevaluación por el Equipo de Calidad. Aplicación de los instrumentos de recogida de información del Modelo, mediante el Cuestionario

y/o el Formulario. Análisis los datos y elaboración del informe de resultados. Indicación de los Puntos Fuertes y de las Áreas de Mejora.

2. Priorización de las Áreas de acuerdo con criterios de incidencia en los resultados clave de la organización, alineados con la política y la estrategia del centro.

3. Presentación de los resultados, por parte del Equipo Directivo, al Claustro y al Consejo Escolar, para concretar el Plan de Mejora para el Centro.

- **Etapa de elaboración del plan de mejora.**

1. Constitución de los equipos de mejora en función de los temas, nombramiento de los responsables de los proyectos y colaboradores.

2. Elaboración de los Planes de Mejora, en coherencia con las necesidades detectadas, y alineados con los Proyectos Institucionales del Centro Educativo, señalando sus responsables, ámbitos de aplicación, temporalización y criterios para su seguimiento y evaluación.

3. Presentación de los Planes de Mejora para su conocimiento y aprobación al Claustro y al Consejo Escolar.

4. Determinación y planificación de los procesos y recursos necesarios para realizarlos.

- **Etapa de aplicación de plan de mejora.**

1. Ejecución y seguimiento de los procesos de mejora, medición de resultados.

2. Difusión y discusión de los resultados.

3. Verificación de los resultados de los Planes de Mejora, y realización de una nueva autoevaluación.

4. Adopción del principio de innovación, aprendizaje y mejora continua en el Centro.

Para llegar a la excelencia se debe adquirir compromiso de mejora continua, realizar la autoevaluación, la gestión de las buenas prácticas y la disciplina de planificación. Para toda organización es primordial implementar un plan de mejora una vez que se haya hecho la autoevaluación para partir de ello con el plan.

El Modelo de Excelencia Europeo y su aplicación en los Centros Educativos tiene como finalidad, conocer la realidad de la Organización mediante la autoevaluación, y permite crear conciencia sobre ella por medio de la reflexión, lo cual posibilita elaborar planes y estrategias de mejora.

4.3.5. Normas de Calidad ISO

Las normas ISO 8402-86 definen el sistema de calidad de una organización como el conjunto de la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad en ella.

4.3.5.1.UNE- EN – ISO 9001:2008.

"Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos es una norma voluntaria de carácter internacional que determina los requisitos que, cualquier organización, pública o privada e independientemente de su tamaño o actividad que desarrolla, debe cumplir para demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos o servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables y cuando aspira a aumentar la satisfacción del usuario a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los proceso para la mejora continua con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables" (UNE-EN-ISO 9001:2008) citado por (Bermúdez, 2008, pág. 2).

Para (Huchim Aguilar & Fernández Pérez, 2009, pág. 7) "La aplicación de las Normas ISO 900 no le indica a la institución, cómo debe organizar sus procesos de enseñanza-aprendizaje, ni que materiales o programas deberá utilizar. Las normas se centran generalmente en garantizar que las instituciones educativas definan y planeen sus procesos de formación y actualización,

los documente correctamente, y asuman una actitud hacía el mejoramiento continuo, poder garantizar el control y la revisión de dichos procesos (SEP: 2004).

De acuerdo con los argumentos necesarios para la implantación de ISO citando a (CEDEFOP, 1998,0.7): (Huchim Aguilar & Fernández Pérez, 2009, pág. 7) .

La promoción de una imagen de alta calidad, muy visible y de alta credibilidad;

- Una forma de responder a los factores externos y en particular a las presiones de los clientes (directas o indirectas), los gobiernos o los organismos de financiación;

- Un método para desarrollar un sistema completo de aseguramiento de la calidad que abarque a toda la organización;

- La necesidad de mejorar una serie de actividades específicas de la organización, mal organizadas en la actualidad.

Para cualquier entidad ya se sea empresa o Unidad Educativa, siempre su objetivo debe ser, la mejora continua, y el desempeño de su personal. Para lograr un buen cambio se deben tomar en cuenta la afectación de factores internos y externos (Tecnología, Mercados de Trabajo, Innovación).

Según López Cabanes & Ruíz Gimeno (2004, pág. 7); los principios recogidos por la ISO, pueden ser aplicables en las instituciones de educación con modificaciones de algunos términos.

- **Organización enfocada al cliente:** en razón de que éstas dependen de sus clientes y deben comprender las necesidades y satisfacer sus requisitos.

- **Liderazgo:** Los directivos deberían crear y mantener un ambiente interno sano e involucrar al personal en el logro de los objetivos.

- **Participación del personal:** En todas las actividades y decisiones de la institución.

- **Enfoque basado en proceso:** La administración debe tener un enfoque por procesos en razón de que se alcanza más eficientemente los resultados.

- **Enfoque en sistemas para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un solo sistema, esto ayuda a contribuir la eficacia y eficiencia de la organización.

- **Mejora continua:** como un objetivo permanente de la organización.

- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** fundamentándose en las bases de datos y en la información.

- **Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:** estas relaciones deben ser lo más coordinadas e interdependientes para producir una relación mutuamente beneficiosa e incrementar la capacidad de ambos para crear valor.

4.3.6. El modelo y el premio Iberoamericano a la Calidad

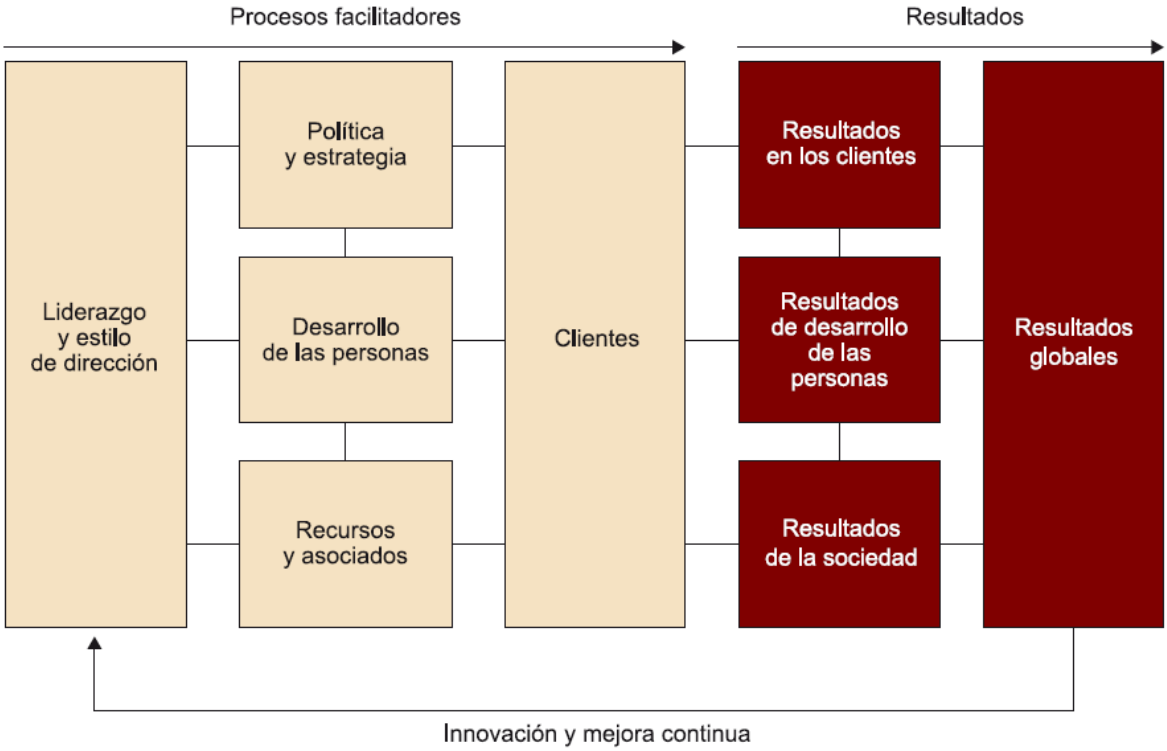
El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es un modelo supranacional que intenta crear un punto de referencia único en el que se encuentren incluidos los distinto modelos utilizados en los países iberoamericanos. (Patrón Indacochea, 2014).

La Fundación Iberomericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) promueve este sistema desde al año 1999.

4.3.6.1.Estructura y Criterios

Como lo señala Camisón (2007, pág. 67) este modelo tiene una semejanza con el modelo de excelencia EFQM, y se compone de 9 criterios divididos en cinco procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados, cada criterio se divide en subcriterios y reciben un peso distinto en la evaluación.

Figura 22 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión FUNDIBEQ



Fuente: FUNDIBEQ (2006).

Criterio 1. Liderazgo y estilo de gestión (140 puntos)

Inspecciona la manera cómo se concibe e implementa la cultura organizacional y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante el comportamiento y acción de los líderes, el marco de los procesos y el sistema de la gestión necesarios para la ejecución de la política y la estrategia en forma eficiente.

Subcriterios.

- Los líderes demuestran de manera visible su compromiso con una cultura de excelencia empresarial.

- Los líderes están implicados con personas de la propia organización o fuera de ella, para promover las necesidades y expectativas.

- La organización está estructurada para sustentar eficaz y eficiente la aplicación de la política y estrategia en concordancia con los valores y la cultura de la misma.

- Los procesos se gestionan y se mejoran de manera sistemática.

Criterio 2. Política y Estrategia (100 puntos)

Se califica cómo la organización se desarrolla y pone en práctica la misión y su visión,

Subcriterios

- La política y la estrategia se basan en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de grupos de interés involucrados, y se orientan hacia el mercado.

- La política y la estrategia están basadas en información que se obtiene por medición del cumplimiento y actividades relacionadas con la investigación y creatividad.

- Las política y la estrategia se desarrollan, evalúan y revisan y también se mejoran

- Cuál es la forma de comunicar la política y la estrategia

Criterio 3. Desarrollo de las personas

Se evalúa la manera como desarrolla el potencial del recurso humano.

Subcriterios

- Planificación del recurso humano

- Desarrollo de la capacidad, los conocimientos y el desempeño del personal.

- Comunicación y facultamiento de las personas.

- Atención y reconocimiento de las personas.

Criterio 4. Recursos y asociados (100 puntos)

Estudia la manera como la organización gestiona sus recursos internos para contribuir con la gestión eficaz y eficiente.

Subcriterios

- Gestión de recursos financieros
- Gestión de recursos de información y conocimiento
- Gestión de inmuebles, equipos, tecnología y materiales
- Gestión de recursos externos, incluidos los asociados.

Criterio 5. Clientes (120 puntos)

Evalúa la manera como la organización crea sus productos y como gestiona las relaciones con los clientes.

Subcriterios.

- Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a proyectos y servicios.

- Se diseñan y desarrollan productos.

- Se fabrican, suministran y mantienen productos.

- Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes.

Criterio 6. Resultados de Clientes (110 puntos)

Se evalúa los resultados que la organización está consiguiente en relación a los clientes externos.

Subcriterios

- Medidas de percepción
- Medidas de desempeño

Criterio 7. Resultados del desarrollo de las personas (90 puntos)

Evalúa lo que la organización está consiguiente en relación con el desarrollo de las personas.

Subcriterios

- Medidas de percepción
- Medidas de desempeño

Criterio 8. Resultados de Sociedad

Examina cuánto de satisfacción tiene la organización sobre las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional.

Subcriterios

- Medidas de percepción
- Medidas de desempeño

Criterio 9. Resultados Globales (110 Puntos)

Evalúa lo que consigue la organización en relación con el desempeño proyectado y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los que tienen un interés financiero de la misma.

Subcriterios

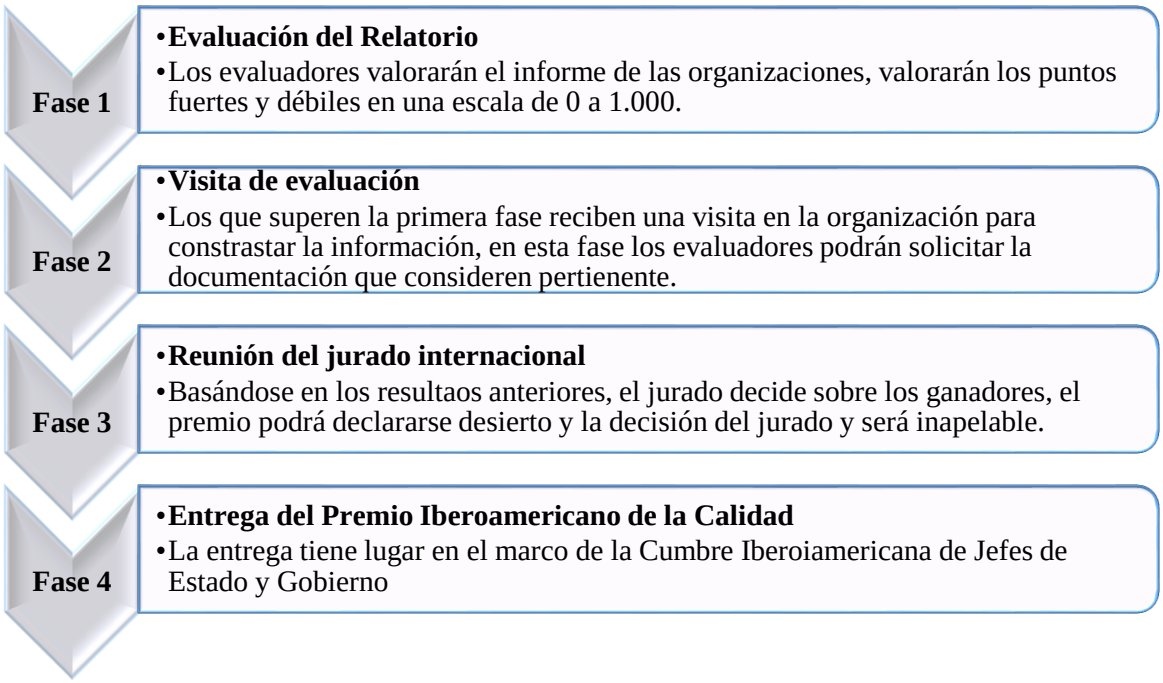
- Medidas de percepción

- Medidas de desempeño

4.3.6.2. Procesos de Evaluación

Las organizaciones que deseen presentar la candidatura a este premio deben presentar información detallada sobre los criterios, las fases que conforman el proceso de evaluación se demuestra en la figura a continuación:

Figura 23 Fases del Proceso de Evaluación



Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: (Camisón, 2007)

4.4. Modelo de Control de gestión para sistemas de Gestión Universitarios.

El modelo integrado de control de gestión es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos son medidos por medio de índices confiables de

desempeño, gestionados por cuadros de mando que garantizan un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos del sistema de acuerdo con (Royero, 2005).

4.4.1. Premisas básicas del modelo

El modelo presentado se fundamenta bajos los parámetros de las siguientes premisas de actuación y conformación:

- Integralidad: se fundamente en una visión sistémica de la organización y de su interacción con el medio ambiente en el que se desarrolla.

- Excepción: Concentra la base para la toma de decisiones por medio del control de los procesos esenciales o claves que garanticen el éxito organizacional.

- Eficiencia: Garantiza el cumplimiento de los objetivos en el uso racional de los recursos.

- Flexibilidad: Se entiende como la consideración de los cambios que pudieran devenirse a raíz de las necesidades del entorno y de la organización.

- Perfectibilidad: El modelo en cuestión se alimenta de sus errores, experiencia, ideas, innovaciones y críticas realizadas por los actores involucrados en el proceso, con el objeto de perfeccionar y mejorar su eficacia dentro y fuera del ámbito organizacional. No es un modelo infalible, sino perfectible.

- Responsabilidad social: Considera su actuación bajo el principio de control de gestión de las áreas institucionales que tienen que ver con el desarrollo local, regional y nacional, como son la transferencia de tecnología, la diversificación del conocimiento, el desarrollo técnico-social, la pertinencia social y la rendición de cuentas.

4.4.2. Componentes del modelo

El modelo integral de control de gestión se estructura de acuerdo a los siguientes procesos o fases:

- Planeación del sistema a controlar.
- Identificación de áreas claves, variables y procesos críticos.
- Diseño del sistema de indicadores.
- Diseño del o de los instrumentos de control.
- Diseño de la presentación de la información.
- Implantación del sistema de control.

4.4.3. Planeación del sistema a controlar

Todo sistema de control de gestión requiere de unos objetivos y estrategias cónsonas con las necesidades de la organización y de sus usuarios. Para ello, la organización debe contar con un sistema de planeación acorde a tales necesidades y a sus intereses, en tal sentido, la planeación estratégica constituye el punto de partida del sistema de medición organizacional ya que define claramente los objetivos, las estrategias y las actividades del área (Gómez Serna, 2000).

4.4.4. Definición de áreas críticas

Luego de definir los objetivos y la filosofía del sistema, es necesario desarrollar las áreas críticas de gestión que serán el punto clave para la ejecución del control de gestión esperado. Las áreas críticas son aquellos procesos básicos que requieren un control para el éxito de la organización (Blanco I. , 2000)

Dichos proceso deben configurarse en el nivel operativo del sistema a controlar, es decir, dentro de los sistemas administrativos se encuentran tres tipos de procesos: los procesos de regulación y adaptación (planeación, metas objetivos, políticas, sistemas de dirección, presupuesto, etc.), los procesos operativos (docencia, investigación, extensión, producción y servicios) y los procesos de apoyo (recursos humanos, consultoría jurídica, relaciones públicas, recursos materiales y financieros, etc.).

Para identificar los procesos operativos es necesario conocer las actividades de transformación de los insumos para la producción de los productos o servicios que el sistema tiene como propósitos. Estas actividades de transformación se dividen en tres elementos concretos: los procesos estratégicos de la organización (docencia, investigación, extensión, producción y servicios), los procesos básicos de dichos procesos (para docencia: enseñanza–aprendizaje, currículo, ingreso, etc.), los procedimientos de cada proceso (para docencia: elaboración de planificación docente, retiro de materias, inscripción, evaluación de alumnos, etc.) las actividades y las operaciones de cada procedimiento.

Dependiendo de los casos, las áreas críticas pueden relacionar varios procesos a la vez, es decir, no sólo los operativos sino alguno de regulación o apoyo que tenga una necesidad tal que sea indispensable considerarlo. En un ejemplo sencillo, supóngase que los procesos básicos del proceso estratégico de investigación son: desarrollo de anteproyectos, asignación de presupuestos, seguimiento de líneas de investigación, etc., pero resulta que sobre la base de un estudio del sistema se llegó a la conclusión que este carece de planes, políticas y dirección, se decide considerar que la gestión es un proceso crítico de control, aunque este sea un proceso de regulación. Como se ve, en razón de cada situación en particular, los procesos constituyen elemento clave para la designación de los factores críticos de éxito.

Para la identificación de las áreas críticas del sistema, es necesario cumplir los siguientes pasos:

a. Listar los procedimientos administrativos realizados en la unidad.

b. Clasificar los procedimientos en una función administrativa lógica común.

c. Categorizar las funciones en términos de necesidad en el cumplimiento de objetivos, manejo de recursos y toma de decisiones claves.

d. Graficar las categorías en un orden lógico y sistémico.

e. Compararlas con los objetivos estratégicos a fin de compatibilizar lo que está (procesos) y lo que se desea lograr (las áreas críticas provienen del diagnóstico realizado y las categorías funcionales esenciales del sistema a mejorar) (Kaplan & Norton, 2001)".

4.5. A Modo de Conclusión

En la actualidad existe un alto grado de competitividad entre las organizaciones quienes buscan mantenerse y ganar espacio en este mundo acentuado por los cambios económicos, que ha servido para que busquen mejorar la eficacia y eficiencia a través de la aplicación de diferentes herramientas de gestión de la calidad.

Los modelos de gestión de la calidad presentados en el presente capítulo nos entregan conceptos y criterios básicos para entender sobre los procesos de calidad en las organizaciones, y a pesar de que en primera instancia estuvo dirigido hacia el sector privado, nadie quita la opción de que puedan ser acoplados para el sector público en especial para las instituciones de educación superior, como instituciones con particularidades e identidad propia y con procesos que deben ser gestionados de manera eficiente.

A partir del repaso por los diferentes enfoques de la gestión de calidad realizados en este capítulo, creemos posible la construcción de un modelo particular que logre incluir términos como evaluación, calidad, e indicadores que contribuyan al mejoramiento, permanencia y el reconocimiento de las instituciones de educación superior.

CAPÍTULO V

FASE EMPÍRICA METODOLOGÍA

Al hablar de metodología nos estamos refiriendo al conjunto de métodos, técnicas y tipos de investigación que se aplican al tema tratado y que nos permite obtener resultados para poder concluir la misma y que éstos resultados obtenidos sean lo más objetivos posibles.

Grzegorczyk, en su libro "Hacia una síntesis metodológica del conocimiento", dice: "lo esencial del conocimiento excede los límites de la metodología". Más adelante señala, en la misma página, "en algunas ciencias la curiosidad se satisface más por medio de la observación y la experimentación, en tanto que el deseo de comprender encuentra su satisfacción en la teoría" (Grzegorczyk, 1967, p. 5).

Esta referencia nos indica la necesidad de coherencia entre el método (el "cómo") empleado y la teoría que proporciona el marco en el cual se insertan los conocimientos buscados, o sea el contenido ("el qué ").

Evidentemente, la teoría y, como veremos más adelante, los métodos implican por lo general una opción ideológica; quiere decir, en sentido genérico, un enfoque basado en un sistema coherente de ideas, que nos indiquen el "para qué" de la investigación.

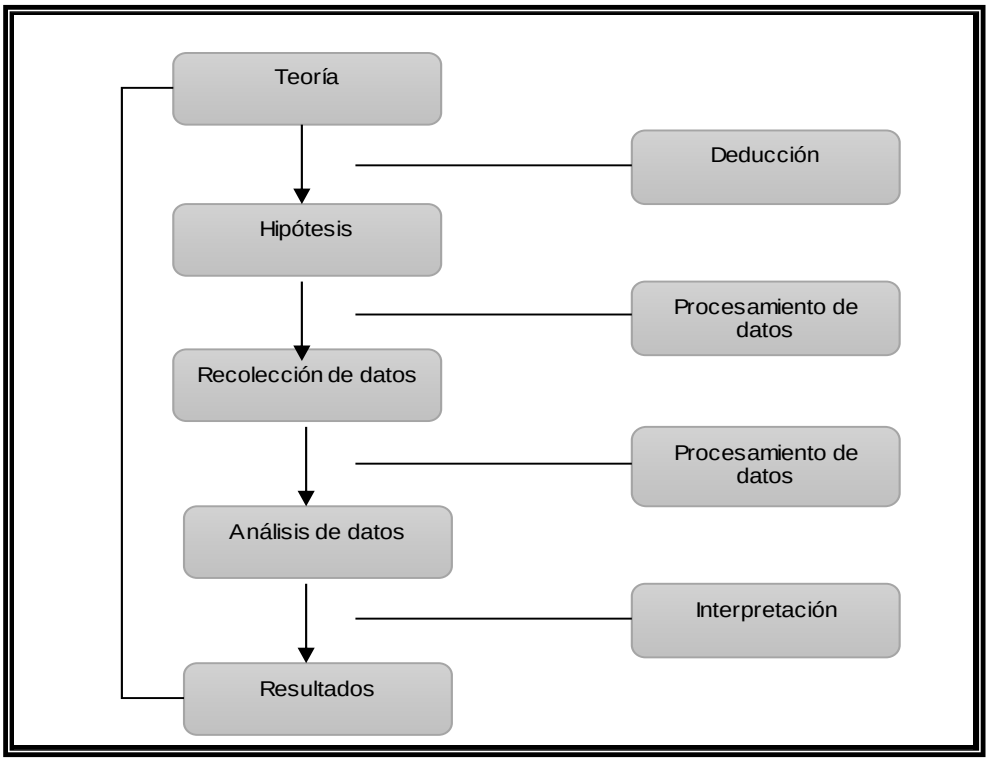
En términos simples, quiere decir que la investigación tiene siempre un objetivo implícito que de vez en cuando es explicitado por el investigador. En algunas investigaciones encontramos cuestionamientos del papel del investigador en la sociedad, que se refieren a su identificación con una problemática y por consiguiente se ocupan del planteamiento con la pregunta de "para qué" y "para quiénes".

Existen distintas teorías que hablan de dos tipos de investigación basadas en la naturaleza de la obtención de la información, de manera que se puede distinguir entre técnicas cuantitativas o técnicas cualitativas.

La investigación cuantitativa es la que usa la recolección de datos para probar la hipótesis y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández Sampieri, 2010), y está directamente basada en el paradigma explicativo, supone una serie de fundamentos que expresan relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva, tiene a difundir y regularizar los resultados. Las explicaciones proporcionadas se contrastan con la realidad actual de manera que su concordancia con ella define la veracidad y objetividad del conocimiento obtenido. (Monje Alvarez, 2011)

La estructura del proceso de investigación cuantitativa se puede determinar en la siguiente figura.

Figura 24 Proceso de Investigación Cuantitativa



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: (Monje Alvarez, 2011)

La Investigación cualitativa busca entender una situación como u todo considerando sus propiedades y dinámicas, su prioridad es cualificar y describir el fenómeno social, profundiza casos y no los generaliza (Bernal Torres, Metodología de la Investigación para administración, econocmía, humanidades y ciencias sociales, 2006)**,** es un conjunto de paráfrasis que hacen al

mundo visible, lo transforma y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. (Hernández Sampieri, 2010).

Por su parte (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, Metodología de la Investigación Cualitativa, 1999) manifiestan que "…la investigación cualitativa no es tarea que se asocie a un momento dado en el desarrollo del estudio. Más bien, resulta el fruto de todo el trabajo de investigación. En ocasiones el problema de investigación se define, en toda su extensión, sólo tras haber completado uno o varios ciclos de preguntas, respuestas y análisis de esas respuestas."

La figura a continuación representa el proceso de la investigación cualitativa.

Figura 25 Proceso de Investigación cualitativa

Elaborado por: Lenyn Vásconez
(Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, Metodología de la Investigación Cualitativa, 1999)

5.1. Metodología De La Investigación

La realización de la tesis doctoral se ha desarrollado a lo largo de varias etapas sucesos y complementarias. En un primer lugar, se realizó una búsqueda exhaustiva y detallada de la

literatura existente sobre el tema de interés de la tesis, procediendo a su análisis y esquematización.

En una fase posterior se procedió al empleo de una metodología cualitativa que permitiera tener un conocimiento más profundo y descriptivo de la realidad, en este caso se utilizó el método Delphi a un panel de expertos seleccionados previamente. Posteriormente se realizó una encuesta destinada a conocer la situación actual de la Universidad Técnica de Ambato a través de varias muestras diferentes, cada una de ellas conocedora de una parte determinada de la comunidad universitaria.

5.1.1. Método Delphi

Al hablar del método Delphi lo primero que se nos plantea es una explicación acerca de para qué sirve este método. En este sentido, Linstone & Turoff (1975, pág. 75) lo definen como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. El objetivo es lograr un consenso fiable entre las opiniones de un grupo de expertos, a través de una serie de cuestionarios que se responden anónimamente.

Las tareas previas para iniciar un Delphi son:

1. Delimitar el contexto y período de tiempo

2. Seleccionar el panel de expertos y conseguir su compromiso de colaboración, estas personas deben conocer sobre el tema además de presentar una pluralidad a sus planteamientos.

3. Explicar a los expertos en qué consiste el método.

Por otro lado León & Montero (2002, pág. 178) indican que el método Delphi es una "técnica de recogida de datos que se utiliza para poner de acuerdo a un grupo de expertos –dispersos geográficamente- sobre un tema de interés para el investigador. Consiste en aplicar un cuestionario repetidamente, dando a conocer a todos los expertos las respuestas de las demás aplicaciones anteriores e invitándoles a buscar el máximo consenso entre ellos"

El Método Delphi es una poderosa herramienta para el análisis y la investigación de temas en cualquier ámbito de conocimiento, es continuamente utilizado en ciencias y disciplinas como la medicina, enfermería, tecnología, administración, economía, educación. Representa es una práctica muy común en países como los Estados Unidos y Japón, pero en Latinoamérica este instrumento es mucho menos empleado, y aunque posee bondades, también entraña algunos riesgos (García Martínez, Aquino Zuñiga, & Medina, 2012).

El método Delphi confronta el problema de obtener un pronóstico combinado a partir de un grupo de expertos.

.

El método Delphi se basa en la premisa de que el juicio o análisis de un grupo es superior al juicio individual. Se utiliza en esta investigación para la construcción del análisis DAFO. Si bien el método es una herramienta muy utilizada para mediar y ayudar a la previsión de conocimientos para la toma de decisiones, también resulta eficaz para la generación de conocimientos grupales aplicados a un análisis estratégico de situación. En este método se distinguen tres fases las que se pueden ilustrar a continuación (De Pablo Valenciano, Giacinti Battistuzzi, & Carretero Gómez, 2015).

El panel de expertos utilizado fue de 13 miembros y tuvo lugar a lo largo del mes de enero del 2016 entre la segunda y tercera semana, es decir tuvo una duración de dos semanas debido a que las universidades de la Zona III están un tanto distantes la una de la otra. La toma de la información se ejecutó en el período antes indicado.

Los expertos a los cuales fueron dirigidos los cuestionarios fueron:

- Autoridades de las Universidades,
- Decanos,
- Subdecanos,
- Directores Departamentales,
- Coordinadores, y
- Docentes

La encuesta para este primer estudio se la planificó de la siguiente manera:

- Se identificó y se definió el problema, se formuló el objetivo de la misma y la metodología aplicada.
- Se procedió a elaborar el Cuestionario y establecimiento del trabajo de campo, en donde se va a desarrollar.
- Se ejecutó el trabajo de campo, en el cual se recolectó y verificó la información de los cuestionarios, para luego realizar el proceso de análisis e interpretación de resultados.
- Y por último se procedió a emitir conclusiones a los resultados obtenidos.

5.1.2. Encuesta del análisis de la Organización

El universo objeto de estudio en este caso estuvo formado por los Decanos, Subdecanos y Directores de la Universidad Técnica de Ambato. La elección de estas personas se justifica en que son los que intervienen en el impacto de la organización de las instituciones en las actividades que estas realizan.

La muestra utilizada coincidió con la población y se tuvo la oportunidad de acceder a todos ellos. A todas estas personas se les realizó directamente a través de un cuestionario, el período de la toma de información estuvo desde el 23 de enero hasta el 10 de Febrero del año 2017. De esos cuestionarios fueron devueltos perfectamente cumplimentados la totalidad de ellos.

Tabla 1 Muestra Seleccionada para el factor Organización

CARGO	DEPARTAMETOS	No.
DECANOS	10 FACULTADES	10
SUBDECANOS	10 FACULTADES	10
DIRECTORES DEPARTAMENTALES	10 FACULTADES	15
TOTAL		35

Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la investigación

a) Variables y escalas utilizadas

Las variables necesarias para los fines de la investigación estuvieron formadas por 10 cuestiones definidos para analizar tres componentes como la planificación institucional, la planificación operativa y la gestión organizacional.

Al trabajar con una muestra muy reducida y teniendo en cuenta la homogeneidad de las personas de la muestra y los objetivos de la investigación, no se utilizó ninguna variable de clasificación.

La medición de la importancia de los diferentes ítems analizados se realizó mediante una escala de uno a cinco puntos, correspondiendo el valor uno a "muy en desacuerdo" y el valor cinco a "muy de acuerdo", teniendo el valor tres de la escala la denominación de "indeciso". De esta manera se obtiene una medición absoluta de cada variable.

5.1.3. Encuesta del análisis de la Academia

El universo objeto de estudio en este caso estuvo formado por los Decanos, Subdecanos y Coordinadores de Carreras de la Universidad Técnica de Ambato. La elección de estas personas se justifica en que son los que intervienen en el impacto que tiene la academia en la institución en las actividades que estos realizan.

La muestra utilizada coincidió con la población y se tuvo la oportunidad de acceder a todos ellos. A todas estas personas se les realizó directamente a través de un cuestionario, el período de la toma de información estuvo desde el 23 de enero hasta el 10 de Febrero del año 2017. De esos cuestionarios fueron devueltos perfectamente cumplimentados la totalidad de ellos.

Tabla 2 Muestra seleccionada para el factor Academia

CARGO	DEPARTAMENTOS	No.
DECANOS	10 FACULTADES	10
SUBDECANOS	10 FACULTADES	10
COORDINADORES DE CARRERAS	10 FACULTADES	31
TOTAL		51

Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la investigación

a) Variables y escalas utilizadas

Las variables necesarias para los fines de la academia estuvieron formadas por 10 cuestiones definidos para analizar un componente que es la formación docente.

Al trabajar con una muestra muy reducida y teniendo en cuenta la homogeneidad de las personas de la muestra y los objetivos de la investigación, no se utilizó ninguna variable de clasificación.

La medición de la importancia de los diferentes ítems analizados se realizó mediante una escala de uno a cinco puntos, correspondiendo el valor uno a "muy en desacuerdo" y el valor cinco a "muy de acuerdo", teniendo el valor tres de la escala la denominación de "indeciso". De esta manera se obtiene una medición absoluta de cada variable.

5.1.4. Encuesta del análisis de la Investigación

El universo objeto de estudio en este caso estuvo formado por el Director de Investigación y los Docentes Investigadores de las facultades de la Universidad Técnica de Ambato. La elección de estas personas se justifica en que son los que intervienen en el impacto que tiene en la investigación de la institución en las actividades que estos realizan.

La muestra utilizada coincidió con la población y se tuvo la oportunidad de acceder a todos ellos. A todas estas personas se les realizó directamente a través de un cuestionario, el período de la toma de información estuvo desde el 23 de enero hasta el 10 de Febrero del año 2017. De esos cuestionarios fueron devueltos perfectamente cumplimentados la totalidad de ellos.

Tabla 3 Muestra seleccionada para el factor Investigación

CARGO	DEPARTAMENTOS	No.
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN	10 FACULTADES	1
DOCENTES INVESTIGADORES	10 FACULTADES	50
TOTAL		51

Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la investigación

a) Variables y escalas utilizadas

Las variables necesarias para los fines de la investigación estuvieron formadas por 10 cuestiones definidos para analizar un componente como es la Investigación Científica y Académica.

Al trabajar con una muestra muy reducida y teniendo en cuenta la homogeneidad de las personas de la muestra y los objetivos de la investigación, se utilizó la relación entre la producción científica y la inclusión de las mismas en bases internacionales.

La medición de la importancia de los diferentes ítems analizados se realizó mediante una escala de uno a cinco puntos, correspondiendo el valor uno a "muy en desacuerdo" y el valor cinco a "muy de acuerdo", teniendo el valor dos de la escala la denominación de "indeciso". De esta manera se obtiene una medición absoluta de cada variable.

5.1.5. Encuesta del análisis de Vinculación con la Sociedad

El universo objeto de estudio en este caso estuvo formado por el Director de Vinculación con la Sociedad, Coordinadores de Vinculación de las Facultades y Docentes a cargo de Vinculación de la Universidad Técnica de Ambato. La elección de estas personas se justifica en que son los que intervienen en el impacto de la Vinculación con la Sociedad de la institución en las actividades que estas realizan.

La muestra utilizada coincidió con la población y se tuvo la oportunidad de acceder a todos ellos. A todas estas personas se les realizó directamente a través de un cuestionario, el período de la toma de información estuvo desde el 23 de enero hasta el 10 de Febrero del año 2017. De esos cuestionarios fueron devueltos perfectamente cumplimentados la totalidad de ellos.

Tabla 4 Muestra seleccionada para el factor Vinculación

CARGO	DEPARTAMENTOS	No.
DIRECTOR DE LA DIVISO [25]	1 DIRECCIÓN	1
COORDINADORES DE VINCULACIÓN	10 FACULTADES	10
DOCENTES DE VINCULACIÓN	10 FACULTADES	68
TOTAL		79

Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la investigación

a) Variables y escalas utilizadas

Las variables necesarias para los fines de la investigación estuvieron formadas por 10 cuestiones definidos para analizar un componente como es el factor social.

Al trabajar con una muestra muy reducida y teniendo en cuenta la homogeneidad de las personas de la muestra y los objetivos de la investigación, se utilizó dos variables que se relacionan entre el cumplimiento de los objetivos planteados según los recursos asignados a la

[25] **DIVISO** **Dirección de Vinculación con la Sociedad**

vinculación con la sociedad y la importancia que la comunidad universitaria le da a esa actividad.

La medición de la importancia de los diferentes ítems analizados se realizó mediante una escala de uno a cinco puntos, correspondiendo el valor uno a “muy en desacuerdo” y el valor cinco a “muy de acuerdo”, teniendo el valor tres de la escala la denominación de “indeciso”. De esta manera se obtiene una medición absoluta de cada variable.

5.1.6. Encuesta del análisis de Infraestructura

El universo objeto de estudio en este caso estuvo formado por los Coordinadores de Carreras de la Universidad Técnica de Ambato. La elección de estas personas se justifica en que son los que intervienen en el impacto de la infraestructura de la institución en las actividades que estos realizan.

La muestra utilizada coincidió con la población y se tuvo la oportunidad de acceder a todos ellos. A todas estas personas se les realizó directamente a través de un cuestionario, el período de la toma de información estuvo desde el 23 de enero hasta el 10 de Febrero del año 2017. De esos cuestionarios fueron devueltos perfectamente cumplimentados la totalidad de ellos.

Tabla 5 Muestra seleccionada para el factor Infraestructura

CARGO	DEPARTAMENTOS	No.
COORDINADORES DE CARRERA	10 FACULTADES	31
TOTAL		31

Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la investigación

a) Variables y escalas utilizadas

Las variables necesarias para los fines de la investigación estuvieron formadas por 10 cuestiones definidos para analizar un componente como es la infraestructura física y tecnológica.

Al trabajar con una muestra muy reducida y teniendo en cuenta la homogeneidad de las personas de la muestra y los objetivos de la investigación, se utilizó la relación que existe entre la infraestructura tecnológica de la Universidad para el uso académico de docentes y estudiantes y la disponibilidad de recursos económicos para atender las necesidades de infraestructuras.

La medición de la importancia de los diferentes ítems analizados se realizó mediante una escala de uno a cinco puntos, correspondiendo el valor uno a "muy deasdecuada" y el valor cinco a "muy adecuada", teniendo el valor tres de la escala la denominación de "indeciso". De esta manera se obtiene una medición absoluta de cada variable.

5.1.7. Encuesta del análisis de la Gestión Administrativa y Financiera

El universo objeto de estudio en este caso estuvo formado por el Vicerrector Administrativo, Directora Financiera, Director de Talento Humano, Director Administrativo y Coordinadores de Planificación y Evaluación de las facultades de la Universidad Técnica de Ambato. La elección de estas personas se justifica en que son los que intervienen en el impacto de la gestión administrativa y financiera de la institución en las actividades que estas realizan.

La muestra utilizada coincidió con la población y se tuvo la oportunidad de acceder a todos ellos. A todas estas personas se les realizó directamente a través de un cuestionario, el período de la toma de información estuvo desde el 23 de enero hasta el 10 de Febrero del año 2017. De esos cuestionarios fueron devueltos perfectamente cumplimentados la totalidad de ellos.

Tabla 6 Muestra seleccionada para el factor Gestión Administrativa

CARGO	DEPARTAMENTOS	No.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO	1	1
DIRECTORA FINANCIERA	1 DIRECCIÓN	1
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1 DIRECCIÓN	1
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	1 DIRECCIÓN	1
COORDINADORES DE UNIDADES PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	10 FACULTADES	30
TOTAL		34

Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la investigación

a) Variables y escalas utilizadas

Las variables necesarias para los fines de la investigación estuvieron formadas por 10 cuestiones definidos para analizar dos componentes como son la administración por procesos y los recursos económicos y financieros.

Al trabajar con una muestra muy reducida y teniendo en cuenta la homogeneidad de las personas de la muestra y los objetivos de la investigación, se utilizó la asociación de las variables entre la aplicación de la administración por procesos y los objetivos planteados.

La medición de la importancia de los diferentes ítems analizados se realizó mediante una escala de uno a cinco puntos, correspondiendo el valor uno a "muy en desacuerdo" y el valor cinco a "muy de acuerdo", teniendo el valor dos de la escala la denominación de "indeciso". De esta manera se obtiene una medición absoluta de cada variable.

5.2. Formulación De Hipótesis

Considerando a Hernández (2010, pág. 282), desde una perspectiva científica la validez del constructo es muy importante en razón de que se refiere al grado en que un instrumento puede medir un concepto teórico y la relación consistente con otras mediciones en un concepto teórico.

En este estudio se ha planteado un constructo considerando las hipótesis y los objetivos de la investigación que se detalla en la figura No. 26. La definición de las hipótesis ha quedado de la siguiente forma:

H1. La institución cuenta con una planificación estratégica que coadyuve para el cumplimiento de objetivos y metas.

H2. La preparación académica influye en el desarrollo de la Institución y permitirá la obtención de resultados favorables en una evaluación institucional.

H3. La Investigación incide en la calidad científica y académica de la Institución

H4. Las actividades de la Vinculación con la Sociedad influyen significativamente en la imagen y posicionamiento institucional.

H5. La Infraestructura física, tecnológica y bibliográfica incide favorablemente en el desarrollo de las actividades de la Institución

H6. Los Recursos Administrativos, Económicos y financieros inciden en la ejecución de las diferentes áreas de gestión.

Figura 26 Constructo de Variables

MODELO CONSTRUCTO DE LAS VARIABLES						
TESIS DOCTORAL: LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA: "CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO - UTA"						
DEFINICIÓN	**DIMENSIÓN**	**COMPONENTES**	**INDICADORES**	**ITEMS BÁSICOS**	**HIPÓTESIS**	**OBJETIVOS**
1. CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR	**1.1. ORGANIZACIÓN**	Planificación Institucional	La Institución crea valor	¿Existe socialización para la creación de valor?	La Institución cuenta con una Planificación Estratégica que coadyugue para el cumplimiento de objetivos y metas	• Evaluar la Planificación Institucional para la medición y cumplimiento de los objetivos que ayuden a la toma de decisiones. • Verificar el cumplimiento de procesos para la determinación de los resultados de la gestión institucional. • Verificar el cumplimiento de Planes Operativos por parte de las autoridades para la determinación de que las actividades se están manejando con transparencia.
			Cumplimiento de Objetivos Institucionales	¿Se logra los objetivos en relación al Plan Nacional del Buen Vivir?		
			Toma de Decisiones	¿Existen mecanismos de seguimiento y evaluación de la ejecución de la planificación estratégica? ¿La administración por procesos en la institución facilita la toma de decisiones?		
		Planificación Operativa	Procesos	¿Existen procesos que permitan la ejecución en términos de eficacia, eficiencia y economía?		
			Cumplimientos de objetivos	¿La planificación operativa se cumple de acuerdo a los objetivos planteados en la planificación estratégica institucional?		
		Gestión Organizacional	Rendición de cuentas	¿La rendición de cuentas permite conocer los resultados de la gestión institucional?		
			Ética	¿Existe un Manual de Ética que permita el mejoramiento en todos los niveles de la Universidad?		
	1.2. ACADEMÍA	Formación Docente	Preparación y calidad Académica	¿Los docentes están preparados y con dedicación necesaria que garanticen una docencia de calidad? ¿Existen estrategias de formación doctoral para los próximos años? ¿Estas estrategias permitirán mejorar el desempeño docente?	La preparación académica influye en el desarrollo de la Institución y permitirá la obtención de resultados favorables en una evaluación institucional.	• Evaluar las cualidades de la planta docente y las condiciones en la que se encuentran. • Verificar que las actividades docentes se desarrollen en las mejores condiciones. • Verificar si la preparación académica influye en la evaluación institucional.
			Infraestructura académica	¿Las condiciones en las que se desenvuelven las actividades académicas son las mejores?		
			Planificación Académica	¿Se planifica la oferta académica y las actividades de investigación para la solución de problemas sociales? ¿Existe relación entre la formación académica e investigativa de los docentes con la catedra universitaria y la actividad investigativa?		

			Incentivos	¿Se dan incentivos que fomenten y promuevan el desarrollo de la carrera académica? ¿Existe la equidad de género en la designación docente o directivo? ¿Existen estrategias de reconocimiento que promueva la preparación continua de los docentes?		
			Calidad	¿La calidad de la educación está dada por el número de docentes titulares?		
	1.3. INVESTIGACIÓN	Investigación Científica y Académica	Planificación	¿La investigación se le da mucha importancia dentro de la Planificación Estratégica Institucional? ¿Están estructurados los problemas, áreas, líneas, proyectos para el desarrollo de la investigación?	La Investigación incide en el calidad científica y académica de la Institución	• Determinar como la investigación es importante en el desarrollo científico y académico de la Institución a través de su producción científica y académica. • Analizar si existen recursos económicos y docentes suficientes para desarrollar investigación. • Verificar si los productos de las investigaciones realizadas ayudan a la imagen institucional.
			Recursos	¿Existen recursos suficientes para la Investigación? ¿Los Docentes Investigadores cuentan con los recursos suficientes y estímulos necesarios para hacer investigación?		
			Pertinencia	¿Existe una relación integral entre la investigación y la vinculación con la sociedad?		
			Producción Científica	¿Se cuenta con publicaciones académicas y científicas de impacto? ¿Las publicaciones aparecen en las bases de datos de prestigiosas revistas nacionales e internacionales? ¿Los procesos para hacer Investigación cumplen con estándares mínimos de calidad? ¿Existe el compromiso de los docentes para realizar Investigación? ¿Se producen libros especializados en áreas específicas del conocimiento?		
	1.4. VINCULACIÓN	Factores Socio Culturales	Planificación	¿Qué importancia tiene la Vinculación en la Planificación Estratégica Institucional? ¿Están definidos programas, proyectos de Vinculación dentro de la Planificación Estratégica Institucional? ¡Los procesos para el desarrollo de los Proyectos de Vinculación son	Las actividades de la Vinculación con la Sociedad influyen significativamente en la imagen y posicionamiento institucional.	• Verificar que grado de importancia tiene la Vinculación con la Sociedad. Analizar si existen recursos económicos y docentes suficientes para desarrollar los

				pertinentes y cumplen con estándares mínimos de calidad?		proyectos de vinculación.
			Recursos	¿Los recursos asignados a Vinculación ayudan al cumplimiento de los objetivos?		• Determinar si los resultados obtenidos a través de la ejecución de los proyectos ayudan a los sectores vulnerables.
			Impacto social	¿Los proyectos de Vinculación es el punto de partida para realizar Investigación? ¿La Vinculación qué importancia tiene dentro de la comunidad universitaria? ¿Existe seguimiento a los Proyectos ya ejecutados para medir el impacto social?		
			Producción Científica	¿Los resultados obtenidos de los Proyectos sirven para realizar publicaciones académicas y científicas?		
			Satisfacción de los beneficiarios	¿El Producto final de los Proyectos revela que se están atendiendo a los sectores vulnerables?		
	1.5. INFRAESTRUCTURA	Infraestructura física y tecnológica	Económicos	¿Se dispone de recursos económicos para la infraestructura física y tecnológica? ¿Cómo cataloga usted la disposición de recursos financieros destinados al mejoramiento de la infraestructura?	La Infraestructura física, tecnológica y bibliográfica incide favorablemente en el desarrollo de las actividades de la Institución	• Analizar si la Institución dispone de recursos económicos para su infraestructura. • Verificar si los espacios físicos disponibles son los más adecuados para las labores de la Institución. • Destacar como la infraestructura tecnológica apoya a la labor académica. • Verificar que los recursos bibliográficos dan el debido soporte académico.
			Infraestructura Física	¿Cómo se consideran los espacios físicos de la Institución para las actividades académicas, investigación, vinculación y social y deportivo? ¿Cómo considera usted el espacio físico de las aulas de acuerdo al número de estudiantes asignados a cada una de ellas? ¿Cuenta con mecanismos para dar mantenimiento, reponer y ampliar laboratorios, bibliotecas, aulas y demás espacios físicos? ¿Qué grado de prioridad se ha dado al mejoramiento de la infraestructura física en la institución?		
			Infraestructura Tecnológica	¿Cómo se considera la infraestructura tecnológica para el uso académico de docentes y estudiantes? ¿Cuenta con una Plataforma Virtual para que los docentes realicen su labor académica?		

			Infraestructura Bibliográfica	Los recursos académicos que disponen las bibliotecas en qué grado garantizan el servicio a los docentes y estudiantes.		

2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	**2.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**	Administración por Procesos	Indicadores de Gestión	¿El Plan Operativo Anual es realizado con los requerimientos presentados por las diferentes áreas de gestión? ¿La administración por procesos en la institución contribuye a la consecución de los objetivos? ¿Se han definido procesos claves que permitan el cumplimiento de políticas, estrategias y resultados? ¿Los resultados obtenidos en los diferentes proyectos ejecutados han sido divulgados mediante un proceso de rendición de cuentas?	El Plan Operativo Anual influye en el cumplimiento de los objetivos de las diferentes áreas de gestión. Los Recursos Administrativos, Económicos y Financieros inciden en la ejecución de las diferentes áreas de gestión.	• Verificar el grado de pertinencia del Plan Operativo Anual. • Medir el grado de cumplimiento de los objetivos en las diferentes áreas. • Garantizar el acceso a la información de manera periódica y permanente con respecto a la gestión pública de las diferentes áreas.
	2.2. GESTIÓN FINANCIERA	Recursos Económicos y financieros	Indicadores Financieros y Presupuestarios.	¿Los procesos administrativos – financieros se realizan mediante herramientas tecnológicas integradas que permitan determinar los costos por cada área de gestión? ¿La ejecución presupuestaria obedece a una priorización técnica de los proyectos que garanticen el suministro de fondos? ¿Cómo se cataloga los ingresos efectivos recibidos con relación al ingreso presupuestado? ¿La asignación y ejecución presupuestaria ha permitido que la institución alcance los objetivos? ¿El grado de ejecución de los diferentes proyectos desarrollados permite el cumplimiento de los objetivos? ¿El monitoreo del avance físico y financiero de los proyectos permite verificar el cumplimiento de los procedimientos y directrices?		• Analizar si las herramientas tecnológicas ayudan a los procesos administrativos y financieros. • Verificar que la asignación de recursos sean suficientes para la ejecución de proyectos. • Medir el grado de cumplimiento presupuestario.

Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la investigación

5.3. TÉCNICAS DE RECOPILACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS OBTENIDOS

Los instrumentos o técnicas que se utilizó en la recopilación y análisis de la información son la entrevista, la encuesta y el SPSS, que ayudaron a que la investigación se desenvuelva acorde a los requerimientos para tener una información veraz y confiable.

5.3.1. La entrevista

La entrevista es una de las técnicas más utilizadas en las investigaciones, específicamente en las de carácter cualitativo, supone la conversación acordada entre dos o más personas que gira sobre uno o varios temas con algún interés social; generalmente es el producto de una preparación previa por parte de uno de los intervinientes con miras a reutilizaciones posteriores

El tipo de entrevista puede cariar de acuerdo con las tácticas que se utilice pata tener un acercamiento de una situación a desarrollarse. (Vargas, 2012:125).

Como lo manifiestan (Vargas Jiménez, 2012), hay varios tipos de entrevista según su estructura puede ser: la entrevista estructurada, la entrevista no estructurada y la entrevista grupal.

Estructurada: En la entrevista estructurada todas las preguntas son respondidas por la misma serie de preguntas preestablecidas con un límite de categorías por respuestas. Así, en este tipo de entrevista las preguntas se elaboran con anticipación y se plantean a las personas participantes con cierta rigidez o sistematización

No estructurada: La entrevista no estructurada puede proveer una mayor amplitud de recursos con respecto a las otros tipos de entrevista de naturaleza cualitativa
Grupal: En este apartado se abordarán los grupos de discusión, técnica comúnmente utilizada por los investigadores cualitativos.

5.3.1.1 Diseño de la entrevista

Para nuestra investigación se aplicó la entrevista estructurada, con una guía de siete preguntas, con la cual se obtuvo información sobre las estrategias y lineamientos seguidos por la Instituciones de Educación Superior. Se debe manifestar que este instrumento es complementario al cuestionario (Ver Anexo 1)

5.3.1.2. Aplicación de la entrevista

Las entrevistas se aplicaron a las personas que están involucradas con los temas relacionados a las Instituciones de Educación Superior y que pertenecen a niveles jerárquicos como: autoridades, directores departamentales, coordinadores de carrera y a docentes con amplia trayectoria en la institución.

5.3.2. El cuestionario.

Según Bernal Torres (2006, pág. 217) indica que el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para para recabar información de la unidad de análisis objeto del estudio y centro del problema de investigación.

El cuestionario es un instrumento utilizado para la recopilación de la información que el investigador ha considerado relevante, y permite cuantificar la información, según Malhotra (2008, pág. 337), "Técnica estructurada para recolección de datos que consiste en una serie de preguntas, orales o escritas, que responden los encuestados"

"Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2006, págs. 310-322). Indicando además que es el instrumento más utilizado para recolectar datos que consisten en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas u orales, que debe responder el encuestado".

5.3.2.1. Diseño de los cuestionarios

Los cuestionarios, para esta investigación, están divididos en 6 encuestas específicas para los siguientes factores que se analizaron dentro de la Universidad Técnica de Ambato

Primera encuesta: Organización
Segunda encuesta: Academia
Tercera encuesta: Investigación
Cuarta encuesta: Vinculación con la Sociedad
Quinta encuesta: Infraestructura
Sexta encuesta: Gestión Administrativa y Financiera, (Ver Anexos)

En el caso de las encuestas los datos se procesaron con el propósito de obtener respuestas a las diferentes preguntas que se formularon

5.3.2.2. Escalamiento de Liker

Escalamiento Likert Conjunto de items que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco 0 siete categorías (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2006, pág. 341)

Para nuestra investigación hemos utilizado como instrumento de medición la escala de liker como se puede observar en las encuestas en los anexos respectivos.

La escala aplicada fue la siguiente: 5: Muy de acuerdo; 4: De acuerdo; 3: Indeciso; 2: En desacuerdo; 1: Muy en desacuerdo

5.3.3. SPSS

Según (Salafranca Cosialls, Sierra Olivera, Núñez Peña, & Leiva Ureña, 2005) indica que el programa SPSS (Statistica Package for Social Science) constituye una potente aplicación estadística de la que, desde su versión inicial hace más de 35 años, se ha desarrollado diferentes versiones.

SPSS siguiendo con Pedroza & Dicovskyi (2007, pág. 61), nos indica como sistema de análisis estadístico es, que el conjunto de elementos organizados, dado por las variables cualitativas y cuantitativas, se encuentran en una interacción o flujo continuo, buscando cumplir una meta en común, para lograr esta meta el SPSS actúa sobre los datos organizados en una estructura lógica dentro de una base de datos para producir información de salida, como nuevos hallazgos o conocimientos.

Con la ayuda del SPSS 20 fue posible realizar tanto el análisis univariado como bivariado, según lo indica (Mas Ruiz, 2012, pág. 493), que una vez que los datos están tabulados y clasificados es preciso obtener e interpretar la información, por lo cual se realiza el análisis estadístico a través de diferentes técnicas estadísticas, lo indica (García Ferrer, 2016), el análisis univariante es una técnica de análisis que se aplica sobre una variable de forma aislada, y el análisis bivariante de datos que se aplican sobre dos variables de forma conjunta, el objetivo de este análisis es la búsqueda de relaciones de asociación, dependencia o causa-efecto.

Así el análisis univariante tuvo por finalidad analizar el comportamiento general de las muestras, mediante el empleo de medidas de tendencias central y medidas de dispersión y el análisis bivariante tuvo por propósito cruzar los datos obtenidos y relacionarlos entre dos variables simultáneamente, a través de la generación de tablas de correspondencia, y cálculo de la prueba de Chi-cuadrado y Correlación de Spearman, estadísticos que son explicados con mayor detalle antes de su aplicación en el capítulo correspondiente al análisis de resultados.

Según (Salafranca Cosialls, Sierra Olivera, Núñez Peña, & Leiva Ureña, 2005) indica que el programa SPSS (Statistica Package for Social Science) constituye una potente aplicación estadística de la que, desde su versión inicial hace más de 35 años, se ha desarrollado diferentes versiones.

SPSS siguiendo con Pedroza & Dicovskyi (2007, pág. 61), nos indica como sistema de análisis estadístico es, que el conjunto de elementos organizados, dado por las variables cualitativas y cuantitativas, se encuentran en una interacción o flujo continuo, buscando

cumplir una meta en común, para lograr esta meta el SPSS actúa sobre los datos organizados en una estructura lógica dentro de una base de datos para producir información de salida, como nuevos hallazgos o conocimientos.

Con la ayuda del SPSS 22 fue posible realizar tanto el análisis univariado como bivariado, así el análisis univariante tuvo por finalidad analizar el comportamiento general de las muestras, mediante el empleo de medidas de tendencias central y medidas de dispersión y el análisis bivariante tuvo por propósito cruzar los datos obtenidos y relacionarlos entre dos variables simultáneamente, a través de la generación de tablas de correspondencia, y cálculo de la prueba de Chi-cuadrado y Correlación de Spearman, estadísticos que son explicados con mayor detalle antes de su aplicación en el capítulo correspondiente al análisis de resultados.

CAPÍTULO VI

ESTUDIO PRELIMINAR DE CASOS. EL DIAGNÓSTICO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA REGIÓN III

6.1. Análisis DAFO

Previo al análisis de los resultados obtenidos en la investigación final y con el propósito de contrastar la información que se obtendrá en este diagnóstico con los resultados finales se realizó un análisis DAFO denominada también matriz FODA, que es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa o un sector en su mercado (situación externa) y organización (situación interna), a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. (De Pablo Valenciano, Giacinti Battistuzzi, & Carretero Gómez, 2015).

Figura 27 Análisis DAFO

D	DEBILIDADES	F	FORTALEZAS
1	Financiamiento insuficiente para docencia, investigación científica, tecnológica y cultural.	1	Compromiso de cambio e innovación académica.
2	Deficiente producción científica y participación de investigadores en redes internacionales.	2	Amplia oferta académica.
3	Universidad centrada en la docencia.	3	Capacidad de adaptación, superación y de enfrentar nuevos retos por parte del personal académico.
4	Desvinculación entre la investigación, docencia y vinculación con la sociedad.	4	Anhelo de convertirse en la mejor universidad del País.
5	Débil formación de docentes para la investigación.	5	Programas de posgrados competitivos.
6	Planificación y coordinación con la sociedad deficiente.	6	Infraestructura adecuada para realizar actividades académicas.
7	Modelo de organización y gestión tradicional con procesos burocráticos.	7	Estudiantes comprometidos con el cambio universitario.
8	Ausencia de la planificación y desvinculación con el presupuesto y la toma de decisiones.	8	Suficiente personal administrativo.
9	Ausencia de un sistema de medición integral de desempeño en la gestión administrativa.	9	Autoridades dispuestas al cambio.

A	AMENAZAS	O	OPORTUNIDADES
1	Marco jurídico complejo en relación a la evaluación, asignación de recursos, categorización.	1	Reconocimiento internacional especialmente de las universidades clase "A".
2	Universidades Privadas que captan docentes capacitados por remuneraciones màs elevadas.	2	Programas de becas impulsadas por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología
3	Profesionales de países cercanos que tienen menos exigencias y sueldos bajos.	3	Políticas de estado que favorecen a la investigación.
4	Creación de cuatro universidades en el país para la ciencia, el arte, la docencia y la biodiversidad.	4	Alianzas estratégicas con entidades afines y participación en redes de información.
5	Sobrepoblación de profesionales de carreras administrativas y sociales.	5	Implantación de procesos de regulación, autoevaluación, acreditación y desarrollo institucional.
6	Campo laboral profesional reducido, selectivo y competitivo.	6	Nuevas tecnologías que abren mayores posibilidades de investigación, e incorporaciòn de nuevas carreras.
7	Eventual reducción del presupuesto estatal.	7	Mayores necesidades formativas en América Latina.
8	Crisis de Económica y de gobernabilidad.	8	Necesidades de innovación, desarrollo tecnológico en el sector empresarial.
9	Subemepleo, desempleo y bajas remuneraciones de profesionales ecuatorianos.	9	Convenios con organismos multilaterales y posibilidad de acceder a recursos externos.

Elaborado por: Lenyn Vásconez

Figura 28 Estrategias Ofensivas

FODA ESTRATEGIAS OFENSIVAS		O	OPORTUNIDADES
		1	Reconocimiento internacional especialmente de las universidades clase "A".
		2	Nuevas tecnologìas que abren mayores posibilidades de investigaciòn, e incorporaciòn de nuevas carreras.
		3	Políticas de estado que favorecen a la investigación.
		4	Implantación de procesos de regulación, autoevaluación, acreditación y desarrollo institucional.
		5	Mayores necesidades formativas en el País.
		6	Necesidades de innovación, desarrollo tecnológico en el sector empresarial.
		7	Alianzas estratégicas con entidades afines y participación en redes de información.
		8	Programas de becas impulsadas por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
		9	Convenios con organismos multilaterales y posibilidad de acceder a recursos externos.
F	**FORTALEZAS**	**ESTRATEGIAS OFENSIVAS FO**	
1	Compromiso de cambio e innovación académica.	1	Adopción de las normas de calidad de la Educación Superior que permita mejorar la calidad educativa y ser reconocidas a nivel internacional.
2	Amplia oferta académica.	2	Implementar nuevas carreras que sustenten procesos de innovación, investigación y desarrollo para contribuir al cumplimiento de la matriz productiva del País.
3	Capacidad de adaptación, superación y de enfrentar nuevos retos por parte del personal académico.	3	Acceder a fuentes de financiamiento estatal para desarrollar en los docentes la capacidad de investigaciòn , desarrollo y tecnologìa que permitan enfrentar nuevos retos.
4	Anhelo de convertirse en la mejor universidad del País.	4	Implementar modelos de regulación y evaluación interna que permitan mejorar factores claves para la recategorizaciòn de la Institución.
5	Programas de posgrados competitivos.	5	Diversificar los programas de posgrados para satisfacer la demanda de nuevas carreras acordes a la realidad económica, política y social del País.
6	Infraestructura adecuada para realizar actividades académicas.	6	Aprovechamiento de la infraestructura para el equipamiento de laboratorios que permitan sustentar porcesos de investigación y desarrollo.
7	Personal comprometidos con el cambio universitario.	7	Diversificar alianzas estratégicas acadèmicas nacionales e internacionales para la investigación, desarrollo y tecnologìa y garantizar la educación de calidad.
8	Personal con deseos de obtener su Phd.	8	Aprovechamiento de los programas de la SENESCYT para formar académicos de cuarto nivel y cumplir con los estándares establecidos.

Elaborado por: Lenyn Vásconez

Figura 29 Estrategias Defensivas

FODA ESTRATEGIAS DEFENSIVAS		A	AMENAZAS
		1	Marco jurídico complejo en relación a la evaluación, asignación de recursos, categorización.
		2	Universidades Privadas que captan docentes capacitados por remuneraciones màs elevadas.
		3	Profesionales de países cercanos que tienen menos exigencias y sueldos bajos.
		4	Creación de cuatro universidades en el país para la ciencia, el arte, la docencia y la biodiversidad.
		5	Sobrepoblaciòn de profesionales de carreras administrativas y sociales.
		6	Campo laboral profesional reducido, selectivo y competitivo.
		7	Eventual reducción del presupuesto estatal.
		8	Crisis de Económica y de gobernabilidad.
		9	Subemepleo, desempleo y bajas remuneraciones de profesionales ecuatorianos.
D	**DEBILIDADES**	**ESTRATEGIAS DEFENSIVAS DA**	
1	Financiamiento insuficiente para docencia, investigación científica, tecnológica y cultural.	1	Procurar firmar convenios con organismos internos y externos para el fomento y financiamiento de la investigación.
2	Deficiente producción científica y participación de investigdores en redes internacionales.	2	Alinearse a redes de investigación en torno a iniciativas de Desarrollo, Tecnología e Innovación.
3	Universidad centrada en docencia.	3	Capacitar al personal docente en educación de cuarto nivel Phd para convertirlos en investigadores competitivos.
4	Desvinculación entre la investigación, docencia y vinculación con la sociedad.	4	Redefinir cargas horarias a los docentes para incrementar las horas de investigación y fomentar el desarrollo tecnológico e investigativo.
5	Débil formación de docente para la investigación.	5	Alentar a la obtención del título de cuarto nivel Phd para marcar la diferencia con otros profesionales.
6	Planificación y coordinación de la Vinculación con la sociedad deficiente.	6	Rediseño de la Planificación de Vinculación con la Sociedad y orientarla hacia un modelo que incluya programas de articulación entre sociedad, universidad y empresa.
7	Modelo de organización y gestión tradicional con procesos burocráticos.	7	Integración de nuevas herramientas gerenciales que permitan una administración oportuna, eficiente y responsable de los recursos públicos.
8	Ausencia de la planificación y desvinculación con el presupuesto y la toma de decisiones.	8	Redefinir procesos que vinculen la planificación con el presupuesto para facilita la medición de la gestión pública.
9	Ausencia de un sistema de medición integral de desempeño en la gestión administrativa.	9	Implementación de modelos de medición del desempeño que fomente la capacitación y desarrollos de competencias para el ejercicio del cargo público.

Elaborado por: Lenyn Vásconez

6.2. Análisis e interpretación de resultados del diagnóstico

Para la aproximación al tema de estudio y un conocimiento más profundo del mismo se optó por emplear una metodología cualitativa utilizada por primera vez para un soporte

científico en 1949, y que se basa en la superioridad que se obtiene al unir opiniones de expertos frente a la opinión individual. Este método conocido como Delphi se fundamenta en buscar la opinión más cercana a la realidad a partir de un grupo de expertos que no tienen conocimiento los unos de los otros. Entre las características que destacan de este método se encuentra el anonimato de los participantes, el feedback controlado que se produce entre los integrantes y la obtención de una respuesta estadística de grupo (Landeta, 1999).

La aplicación de esta técnica es sencilla y no supone un coste elevado, si bien tiene una dificultad reconocido que es la de encontrar a un grupo de expertos y atraer su atención para que colaboren durante un proceso que puede ser algo largo y duro. El proceso comienza con la identificación y reclutamiento de un grupo de expertos que acepten colaborar. Una vez conseguido ese grupo, el coordinador les enviará de manera individual a cada uno de ellos las preguntas que traten sobre la problemática a analizar. Una vez trascurrido un plazo de tiempo fijado con anterioridad le serán remitidas las respuestas al coordinador, quien procederá a su análisis intentando buscar un consenso entre las respuestas. En caso de dispersidad, les volverá a remitir las preguntas con las respuestas que han dado los componentes del grupo y que no muestran coincidencias para que las vuelvan a revisar y tratar de llegar a un consenso. Este proceso se repetirá si fuera necesario hasta conseguir una estabilidad en las respuestas y por último se interpretará la respuesta estadística del grupo y se analizarán los resultados.

En el caso propuesto se querían identificar unos patrones para el diagnóstico y las líneas estratégicas de las instituciones de educación superior en el Ecuador, considerándose este método como el más acertado para dicha investigación.

Uno de los pilares de este método está en la identificación acertada de los expertos. Una definición de experto podría ser la de un individuo que posee un amplio conocimiento sobre la cuestión a estudiar y que lo ha demostrado en un periodo dilatado de tiempo (Helmer y Rescher, 1959). Para el caso de esta tesis la identificación de los expertos fue relativamente sencilla, estando el grupo integrado por autoridades académicas, docentes, empleados y estudiantes de las Universidades públicas de la Región 3 del Ecuador, coincidentes con las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza y Tungurahua. El número final de integrantes ascendió a trece personas, que coincide con las

recomendaciones hechas por otros autores que fijan el número óptimo de integrantes entre no menos de siete y no más de treinta (Dalkey, 1969).

Es importante indicar que se consideró este diagnóstico preliminar para posteriormente contrarrestar con los datos obtenidos de la investigación en la Universidad Técnica de Ambato.

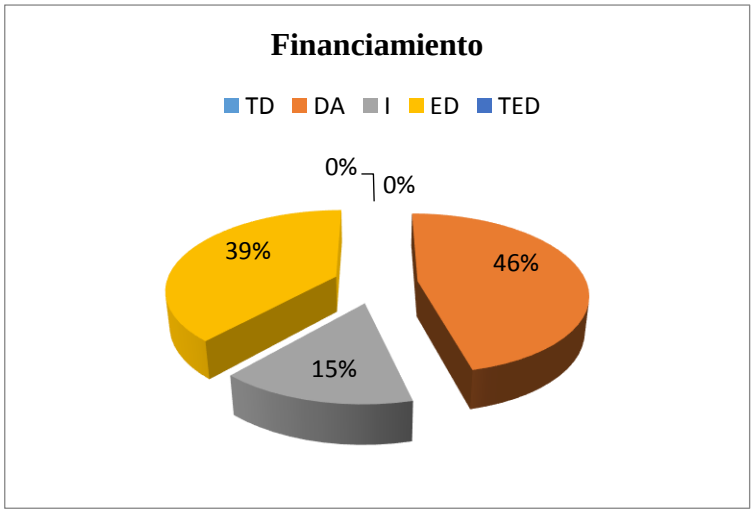
A continuación se presenta el análisis de resultados obtenidos de esta metodología de una manera muy simple y elemental.

PREGUNTA 1. ¿Existe el financiamiento suficiente para la docencia, investigación, infraestructura y tecnología?

Tabla 7 Financiamiento

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	6	46%
Indiferente	2	15%
En desacuerdo	5	38%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 30 Financiamiento



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Ante la cuestión de si la financiación de las Universidades es suficiente para mantener unos buenos niveles de docencia, investigación, infraestructuras y tecnología, no existe un consenso entre los expertos, de manera que se dividen entre los que piensan que si es suficiente, el 46%, y los que opinan que no es bastante, el 38%.

Las Instituciones de Educación Superior, en la actualidad mantienen un desfinanciamiento total. Sus presupuestos no se han incrementado y son demasiados limitados para poder cumplir con todos los requerimientos de los organismos de acreditación, esto ha impedido que puedan cumplir en áreas especialmente relacionadas con la investigación e infraestructura.

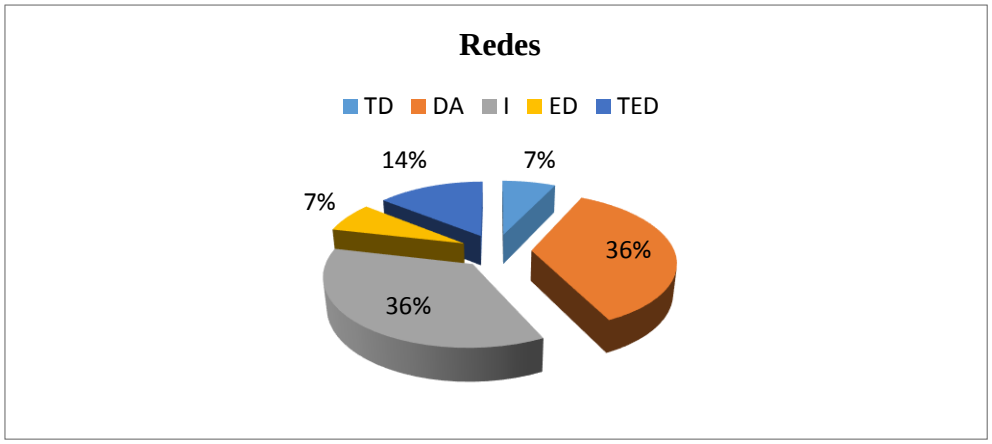
Con respecto a si los investigadores participan en redes nacionales e internacionales las opiniones se concentran entre los que están de acuerdo con esta afirmación, el 38%, y un número idéntico entre los que se muestran indiferentes ante esta cuestión.

PREGUNTA 2. ¿Los investigadores participan en redes nacionales e internacionales?

Tabla 8 Redes de Investigación Nacionales e Internacionales

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	8%
De acuerdo	5	38%
Indiferente	5	38%
En desacuerdo	1	8%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 31 Redes de Investigación Nacionales e Internacionales



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

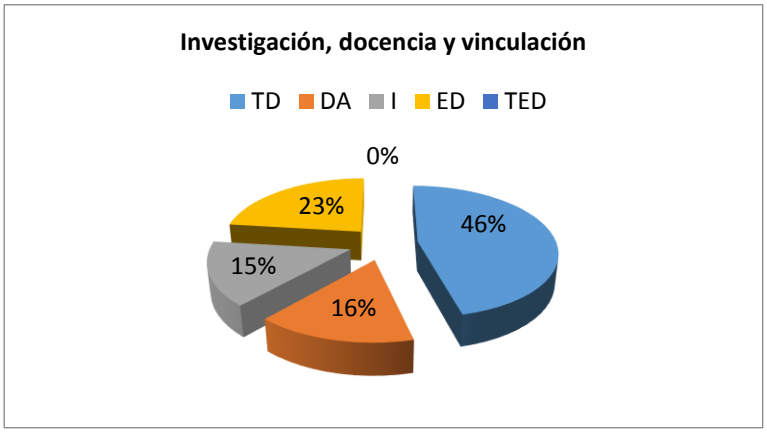
Lamentablemente en la Instituciones de Educación Superior pocos son los investigadores que participan en redes de investigación, nacionales debido a diversos factores entre los que se puede señalar la falta de apoyo financiero de las instituciones, y en algunos casos a la falta de reglamentación que otorgue reconocimientos adicionales por la participación en las diferentes redes.

PREGUNTA 3. ¿Están desvinculadas la investigación, docencia y vinculación con la sociedad?

Tabla 9 Investigación, Docencia y Vinculación

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	46%
De acuerdo	2	15%
Indiferente	2	15%
En desacuerdo	3	23%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 32 Investigación, Docencia y Vinculación



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Existe una mayor coincidencia en el caso de si las actividades desarrolladas por las Universidades de docencia e investigación tienen una vinculación con la sociedad en la que se encuentran. En este caso el 61% está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que existe una desunión y desvinculación entre la universidad y la sociedad. Un 23% indica que si existe una vinculación entre estos dos entes.

Un aspecto que hay que considerar es que a pesar de que la Vinculación con la Sociedad es una parte importante no se ha dado el apoyo por parte de las autoridades, por esta razón los procesos se encuentran desvinculados a lo que es investigación y docencia, y únicamente se han dedicado a lo que es la Vinculación con la Sociedad Asistencial mediante trabajos con proyectos aislados; la falta de presupuesto para estas actividades es otra de las debilidades que se presentan y limitan estos proyectos.

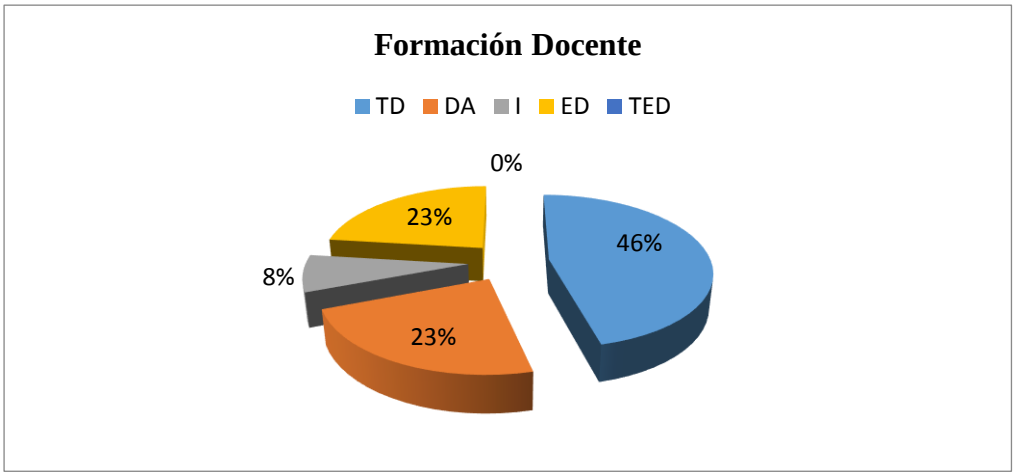
Otro aspecto que se abordó en este estudio fue si la formación de los docentes para la investigación era débil. De nuevo existe cierto consenso, estando el 69% totalmente de acuerdo o de acuerdo con esa debilidad mostrada por los docentes. En el extremo contrario se posiciona el 23% que se muestra en desacuerdo con este hecho, y que por lo tanto piensa que la formación docente para la investigación es adecuada.

PREGUNTA 4. ¿Es débil la formación docente para la investigación?

Tabla 10 Formación Docente

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	46%
De acuerdo	3	23%
Indiferente	1	8%
En desacuerdo	3	23%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 33 Formación Docente



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Lo anteriormente señalado corrobora que varios docentes a tiempo completo a pesar de tener horas asignadas a investigación, prefieren hacerlas en proyectos de vinculación con la sociedad, y más aún docentes con grados de Phd, prefieren dedicar sus horas a actividades relacionadas con cargos directivos; esto únicamente certifica la falta de conocimientos para realizar investigación es decir el grado de los docentes para la investigación es sumamente bajo.

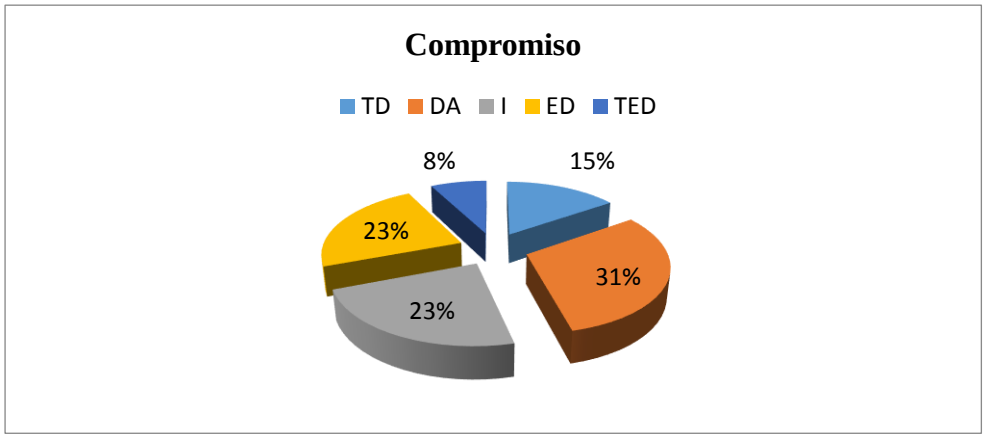
Hay un reparto de opiniones entre los que manifiestan que el compromiso de cambio e innovación académica existe y los que se posicionan en sentido contrario, encontrándonos con el 46 y 31% respectivamente.

PREGUNTA 5. ¿Existe el compromiso de cambio e innovación académica?

Tabla 11 Compromiso de cambio e innovación académica

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	15%
De acuerdo	4	31%
Indiferente	3	23%
En desacuerdo	3	23%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 34 Compromiso de cambio e innovación académica



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Lamentablemente aún no se ha podido realizar un cambio de actitud en el total de la comunidad universitaria; en algunos casos los docentes ya son de edad avanzada y lo único que esperan es llegar a cumplir los años de servicios requeridos para su jubilación. Existen otro grupo de docente que mediante un análisis costo beneficio han desistido el obtener un Phd, debido a que la inversión es fuerte con relación a los ingresos que obtendrán luego de obtener su grado académico pues los sueldos con relación a los docentes en general no es mucho.

Si existe unanimidad de opinión sobre si las autoridades, el personal administrativo, los docentes y los estudiantes están dispuestos a asumir un cambio en el funcionamiento de la universidad. Se muestran totalmente de acuerdo o de acuerdo con esta afirmación el

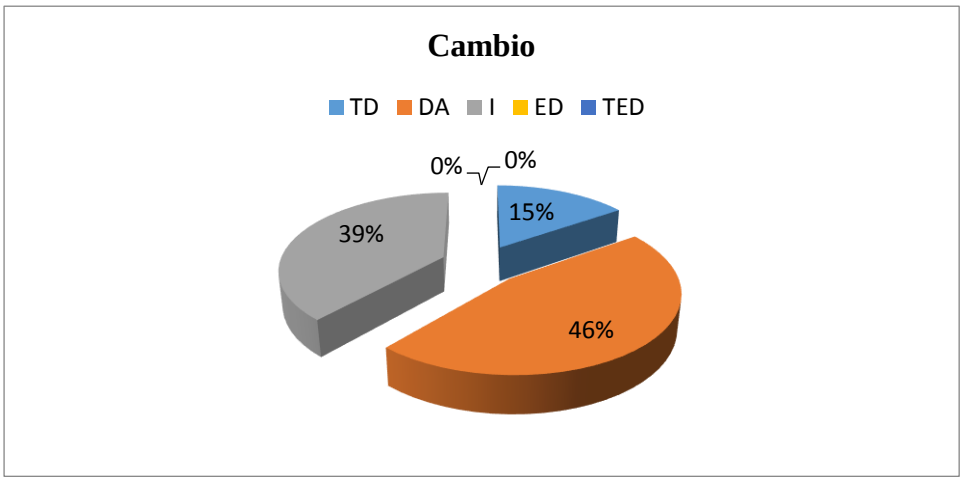
61%, mostrándose el resto indiferentes ante este hecho y por lo tanto no posicionándose en contra.

PREGUNTA 6. Las autoridades, personal administrativo, docentes y estudiantes, ¿están dispuestos al cambio?

Tabla 12 El personal está dispuesto al cambio

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	15%
De acuerdo	6	46%
Indiferente	5	38%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 35 Personal dispuesto al cambio



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Es importante ajustar la reglamentación interna que vincule a todo la comunidad universitaria en estos procesos de mejoramiento y acreditación de las IES.

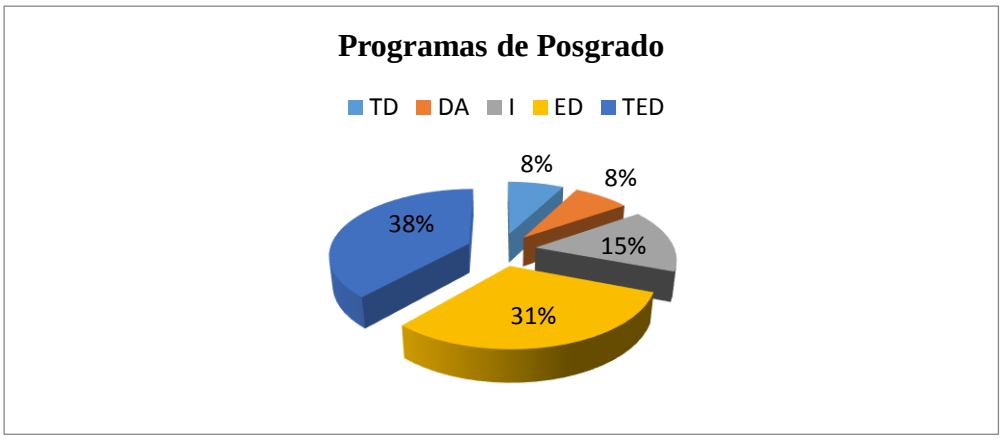
En cuanto a si existen programas de postgrado que sean competitivos y que permitan satisfacer la demanda del mercado laboral, existe una opinión masiva a favor de los que piensan que no se han adaptado los programas a las demandas laborales.

PREGUNTA 7. ¿Existen programas de posgrado competitivos qué permitan satisfacer la demanda de nuevas carreras?

Tabla 13 Programas de posgrado competitivos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	8%
De acuerdo	1	8%
Indiferente	2	15%
En desacuerdo	4	31%
Totalmente en desacuerdo	5	38%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 36 Programas de posgrado competitivos



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

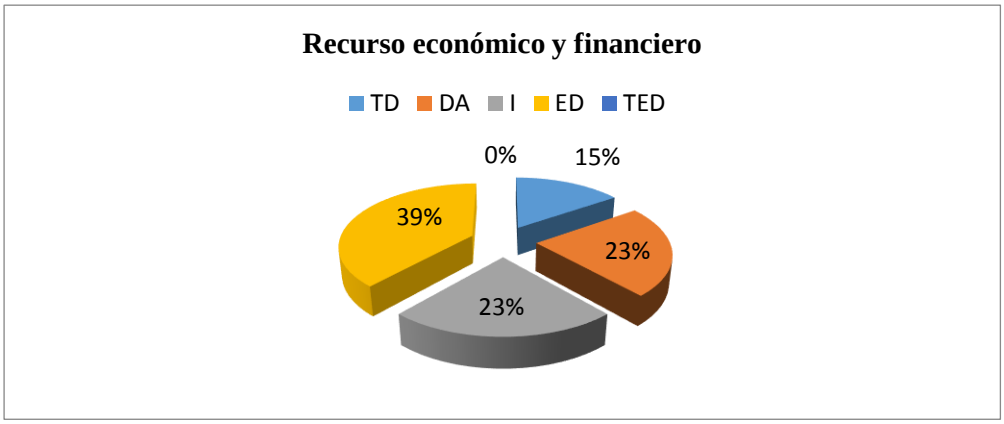
A pesar de los cambios sustanciales en el País las IES no han logrado hacer programas de posgrados que se ajusten a la realidad nacional, por lo que parece necesario modificar y buscar una solución a este problema que es identificado por los expertos. Hay que crear programas que preparen a los estudiantes para el mercado laboral y para las demandas que en él existen.

PREGUNTA 8. Las universidades, ¿cuentan con el recurso económico y financiero para afrontar las necesidades de acreditación?

Tabla 14 Disponibilidad de recursos económicos y financieros

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	15%
De acuerdo	3	23%
Indiferente	3	23%
En desacuerdo	5	38%
Totalmente en desacuerdo	0	0%

Figura 37 Disponibilidad de recursos económicos y financieros



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Los presupuestos de las IES se han convertido en una herramienta insuficiente para poder cumplir con los requisitos que permitan la acreditación de las mismas. Éste no ha tenido altos grados de crecimiento sino que más bien se han mantenido estables.

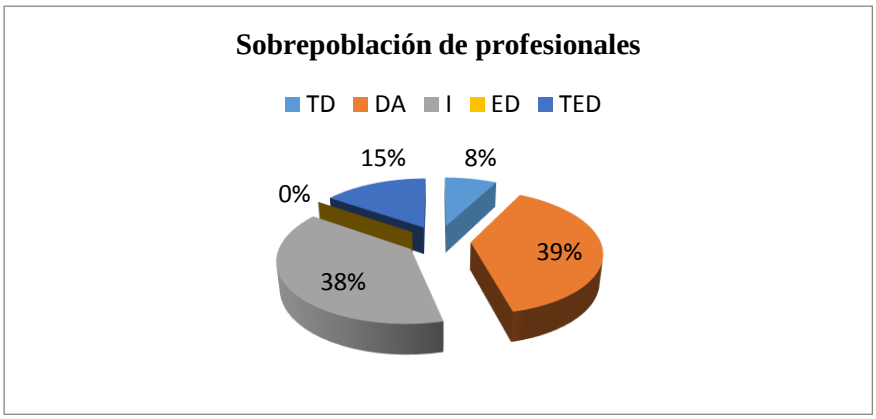
Según las normas actuales las universidades se ven obligadas a afrontar acreditaciones para las que necesitan recursos económicos y financieros. Sobre si las universidades cuentan con estos recursos existe un reparto de expertos entre los que piensan que se cuentan con recursos suficientes y los que no están de acuerdo con esta afirmación y creen que son escasos.

PREGUNTA 9. ¿Existe sobrepoblación de profesionales en carreras administrativas y sociales?

Tabla 15 Sobrepoblación en carreras administrativas y sociales

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	8%
De acuerdo	5	38%
Indiferente	5	38%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	2	15%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 38 Sobrepoblación en carreras en carreras administrativas



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

En la IES existen un sinnúmero de posgrados destinados a áreas sociales; y casi no existe oferta académica para posgrados en áreas técnicas, por esta razón resulta muchas veces imposible tener docentes técnicos con títulos de cuarto nivel.

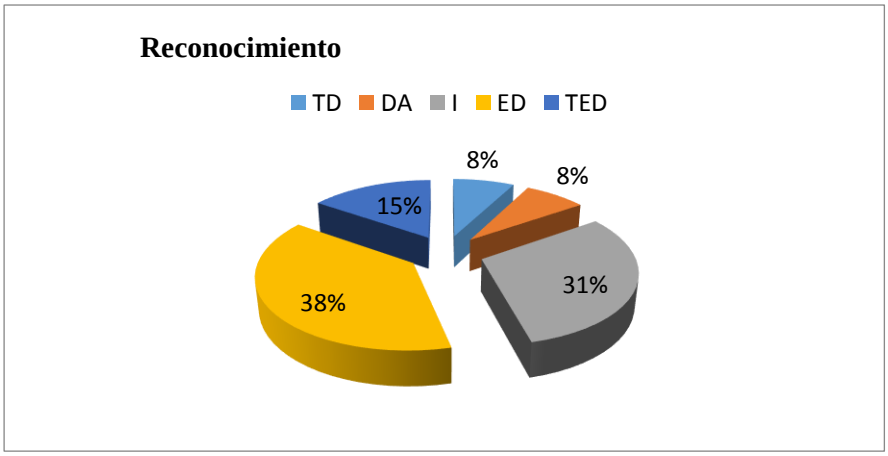
Entre los expertos no existe una clara opinión sobre si existe una sobrepoblación de profesionales de carreras administrativas y sociales, pero si se aprecia un número mayor de expertos que se muestra totalmente de acuerdo o de acuerdo con esa afirmación, el 46% son de esa opinión. Cabe destacar que el 38% se muestra indiferentes sobre este hecho, posiblemente por el desconocimiento que tienen.

PREGUNTA 10. ¿Existen reconocimientos internacionales especialmente a las Universidades clase "A"?

Tabla 16 Reconocimientos Internacionales

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	8%
De acuerdo	1	8%
Indiferente	4	31%
En desacuerdo	5	38%
Totalmente en desacuerdo	2	15%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 39 Reconocimientos Internacionales



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

La categorización de las IES es un referente para el País, las que se encuentran en clase A tienen derecho a contar con más recursos especialmente destinados a investigación; internacionalmente esta acreditación no tiene reconocimiento alguno.

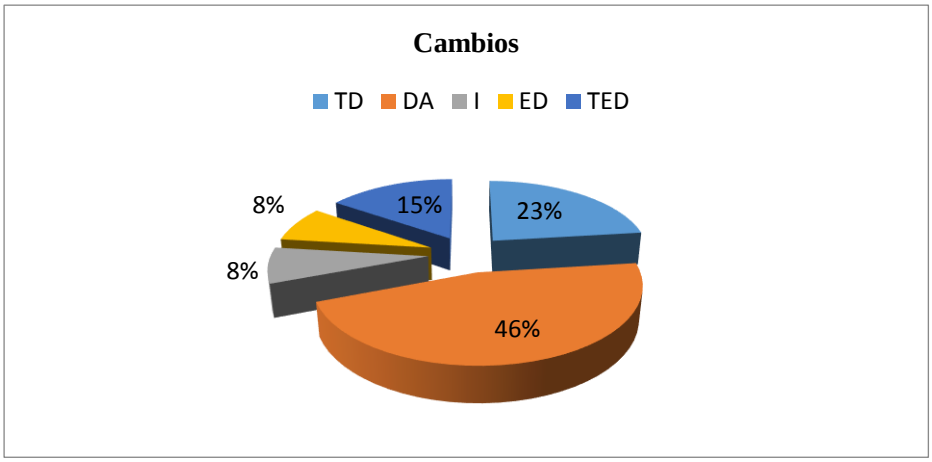
Más de la mitad de los expertos, el 52%, está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que existen reconocimientos internacionales especialmente a las universidades clase "A"; esto es, piensan que no existe un reconocimiento internacional para sus mejores universidades. Hay un 31% que se muestra indiferente frente a este hecho, mientras que sólo un 16% cree que si se produce ese reconocimiento internacional.

PREGUNTA 11. ¿Están de acuerdo con los nuevos cambios qué está realizando el Gobierno Nacional, para elevar el nivel académico?

Tabla 17 Cambios Realizados por el Gobierno Nacional

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	3	23%
De acuerdo	6	46%
Indiferente	1	8%
En desacuerdo	1	8%
Totalmente en desacuerdo	2	15%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 40 Cambios realizados por el Gobierno Nacional



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Los cambios que ha instaurado el Gobierno Nacional en las Instituciones de Educación Superior buscan mejorar el nivel de educación superior, los docentes y de las Universidades; estos cambios deben ajustarse a la realidad del país.

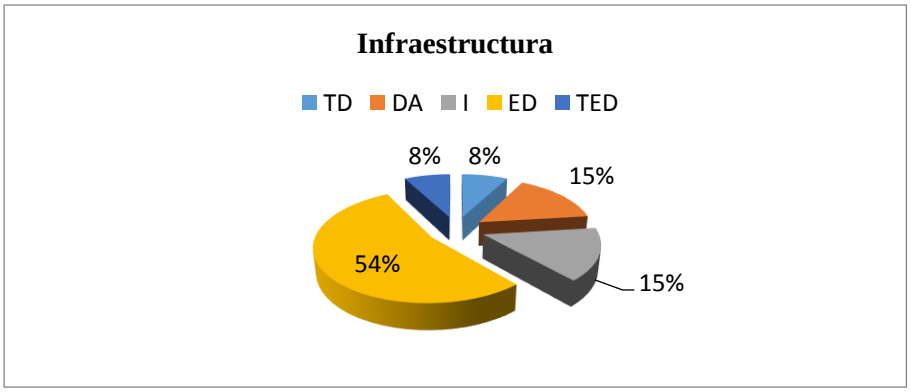
En cuanto a los nuevos cambios que está realizando el Gobierno Nacional para elevar el nivel académico, existe casi un consenso entre los expertos, el 69% de ellos, en que son cambios favorables que están ayudando a mejorar el nivel académico en las universidades. En sentido opuesto se manifiestan el 23% de los expertos.

PREGUNTA 12. ¿Existe la infraestructura necesaria que permitan sustentar procesos de investigación y desarrollo académico?

Tabla 18 Infraestructura

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	8%
De acuerdo	2	15%
Indiferente	2	15%
En desacuerdo	7	54%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 41 Infraestructura



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

La infraestructura que tienen actualmente las universidades públicas este sector a excepción de las catalogadas en categoría A, no son las más adecuadas, carecen de laboratorios técnicos para las prácticas de los estudiantes, sus bibliotecas son espacios reducidos, no mantienen espacios verdes; y los docentes no disponen de lugares para que puedan realizar las diferentes actividades luego de las horas de clases.

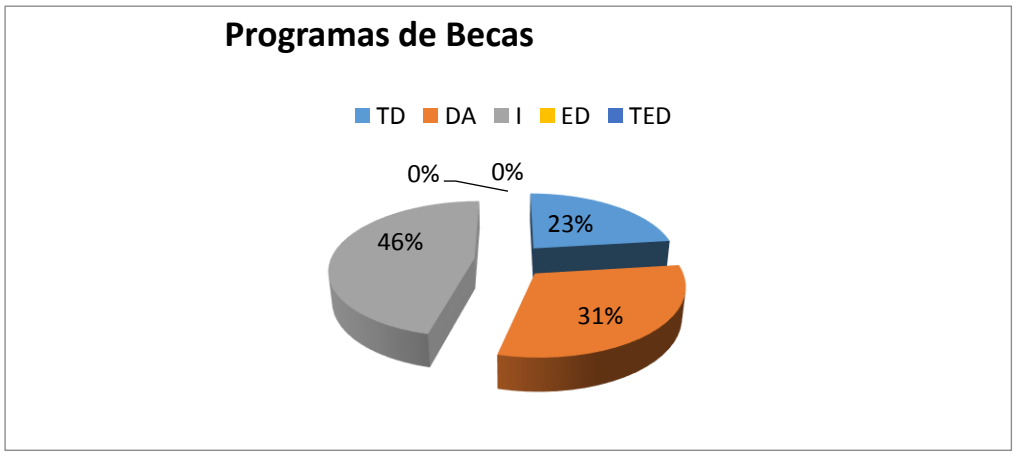
El 62% de los expertos cree insuficientes las infraestructuras con las que cuentan las instituciones para desarrollar los procesos de investigación y el desarrollo académico de su actividad ordinaria. El 23% están totalmente de acuerdo o de acuerdo con las infraestructuras existentes y un 15% se muestra indiferente ante esta situación.

PREGUNTA 13. ¿Tiene muy buena acogida los programas de becas establecidos por los organismos que controlan la educación?

Tabla 19 Programas de becas establecidas

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	3	23%
De acuerdo	4	31%
Indiferente	6	46%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 42 Programas de becas establecidas



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

La situación actual que mantienen los docentes con grados de Phd como ya se analizó en una pregunta anterior es muy preocupante, pues los sueldos no se diferencian en mucho con docentes que no poseen estos grados, por ésta razón se muestran indiferentes y no es prioridad estudiar para obtener el grado académico, luego de la aprobación del reglamento de escalafón, los docentes prefieren ascender mediante la escritura de libros.

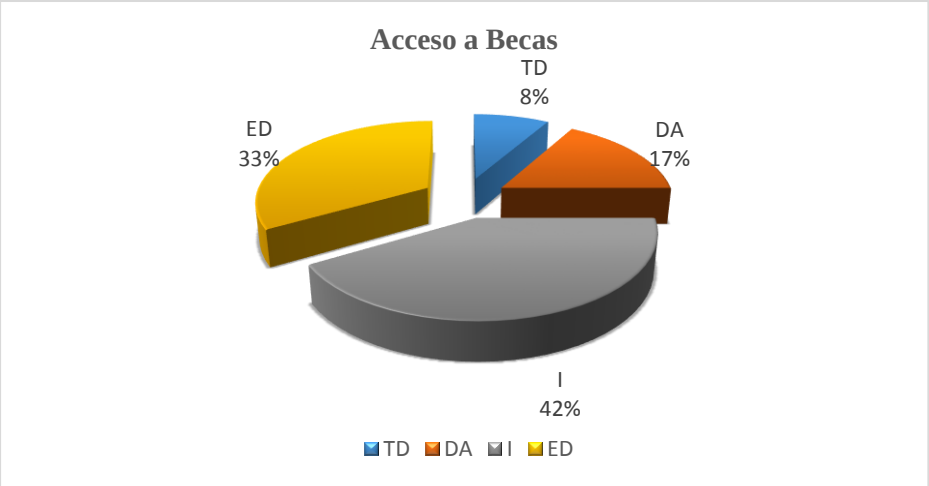
Sobre los programas de becas establecidos por los organismos que controlan la educación, los expertos se dividen en dos grupos bien diferenciados. Mientras el 54% manifiesta estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con el buen acogimiento de estos programas, la otra mitad de los expertos, el 46%, se posiciona ante una indiferencia al respecto.

PREGUNTA 14. ¿Son de fácil acceso los programas de becas establecidos por los organismos que controlan la educación?

Tabla 20 Acceso a Becas

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	8%
De acuerdo	2	15%
Indiferente	5	38%
En desacuerdo	4	31%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 43 Acceso a Becas



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El acceso a estos programas tienen ciertas limitantes como la edad que únicamente pueden asistir docentes de hasta 45 años; las garantías que deben presentar también son muy engorrosas, a pesar de ello existen pocos docentes que han salido a estudiar al exterior y obtener su grado académico.

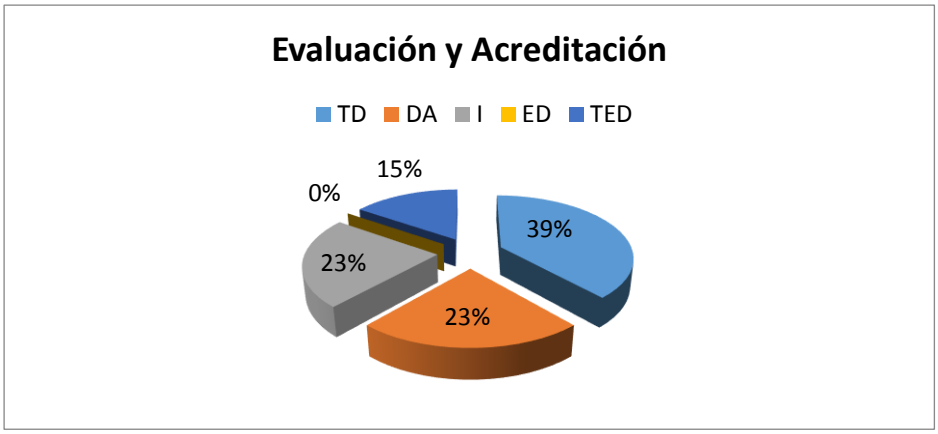
Sin embargo, ante si son de fácil acceso los programas de becas establecidos por los organismos que controlan la educación ya no existe tanta coincidencia y se reparten más las opiniones de los expertos. Mientras que para el 39% no son de fácil acceso estos programas, para el 23% si resultan ser accesibles. Hay un 38% que se manifiesta indiferente frente a esta cuestión.

PREGUNTA 15. Este proceso de evaluación y acreditación, ¿sirvió para regular la creación de universidades?

Tabla 21 Evaluación y Acreditación

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	5	38%
De acuerdo	3	23%
Indiferente	3	23%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	2	15%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 44 Evaluación y Acreditación



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

A partir del proceso de evaluación y acreditación se extinguieron universidades que no cumplían con los requisitos mínimos o tenían ciertas denuncias de irregularidades, así también se prohibió la creación de nuevas universidades, el resto entró a un proceso de evaluación y acreditación para ubicarles en las diferentes categorías.

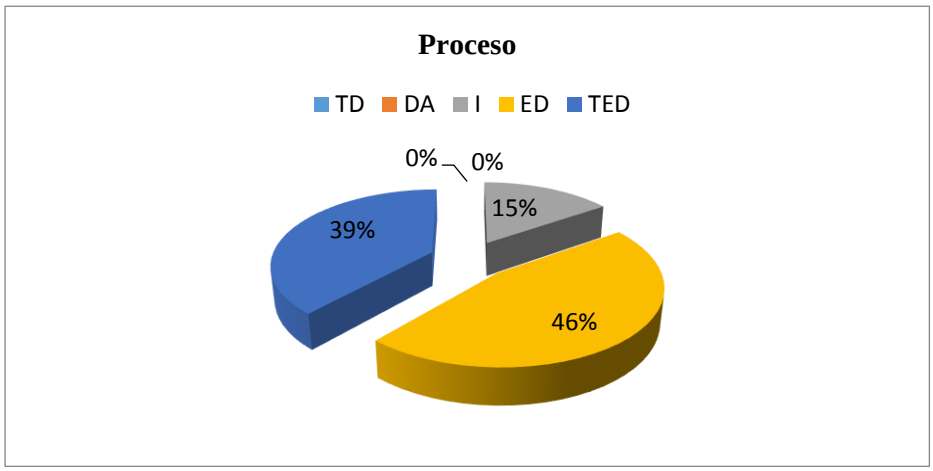
En relación al proceso de acreditación que se mencionó anteriormente al que tienen que hacer frente actualmente las universidades, el 61% de los expertos considera que este proceso de evaluación y acreditación ha servido para regular la creación de universidades de manera más racional y profesional. En contraposición un 15% está totalmente en desacuerdo con que estas medidas hayan servido para regular la creación de universidades. Hay un 23% que se muestra indiferente ante esta pregunta.

PREGUNTA 16. La Universidad Ecuatoriana, ¿estuvo preparada para este proceso de evaluación y acreditación?

Tabla 22 Proceso

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	2	15%
En desacuerdo	6	46%
Totalmente en desacuerdo	5	38%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 45 Proceso



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

En definitiva la Universidad Ecuatoriana no estuvo preparada para el proceso de evaluación y acreditación; esto ha sido causa para que la gran mayoría se encuentren en categoría c y d, además que deben mejorar sus diferentes indicadores para poder mantenerse.

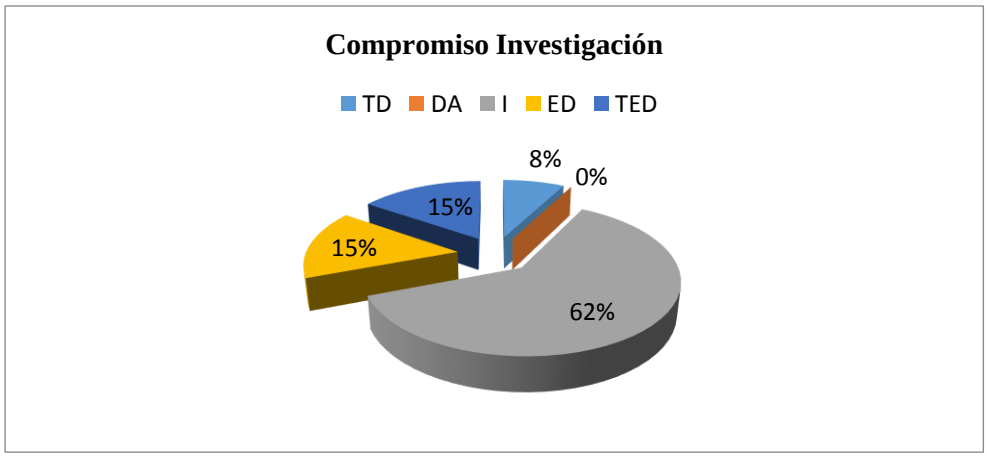
Casi por unanimidad, el 84%, se puede afirmar que los expertos consideran que la universidad ecuatoriana no estaba preparada para el proceso de evaluación y acreditación al que se ven sometidas estas entidades en la actualidad como consecuencia de las políticas educativas que se están generalizando internacionalmente.

PREGUNTA 17. La universidad ecuatoriana, ¿está comprometida con la investigación?

Tabla 23 Compromiso de Investigación

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	8%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	8	62%
En desacuerdo	2	15%
Totalmente en desacuerdo	2	15%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 46 Compromiso de Investigación



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Una vez más se indica que los docentes que conforman la Universidad Ecuatoriana no están comprometidos con la docencia a excepción de la ESPOL y la EPN calificada como Universidad Públicas en categoría A.

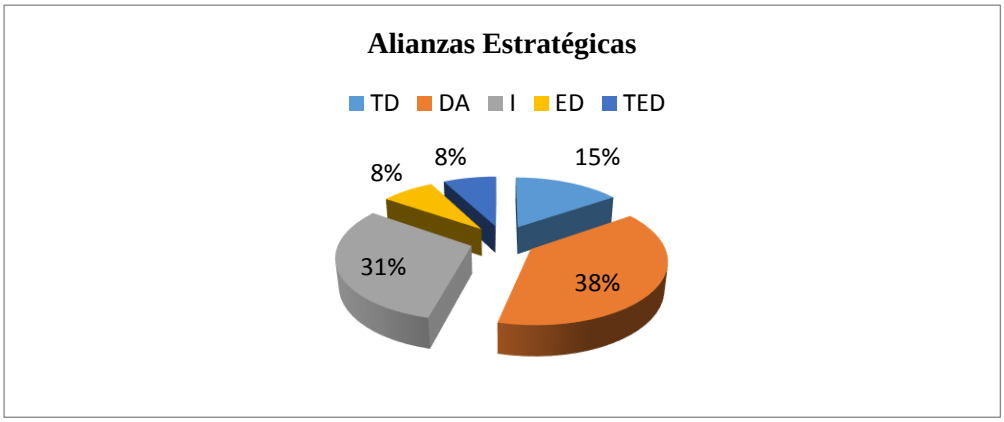
Los expertos consultados se muestran indiferentes con que la universidad ecuatoriana esté comprometida con la investigación, de hecho así lo manifiesta el 62% de ellos. Hay un 30% que está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con este compromiso por parte de la universidad.

PREGUNTA 18. ¿Existen alianzas estratégicas académicas nacionales e internacionales para la investigación, desarrollo y tecnología?

Tabla 24 Alianzas Estratégicas

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	15%
De acuerdo	5	38%
Indiferente	4	31%
En desacuerdo	1	8%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 47 Alianzas Estratégicas



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Las IES han armado alianzas estratégicas con universidades extranjeras para que sus docentes investigadores vengan a prestar colaboración en el país con el propósito de fomentar la investigación.

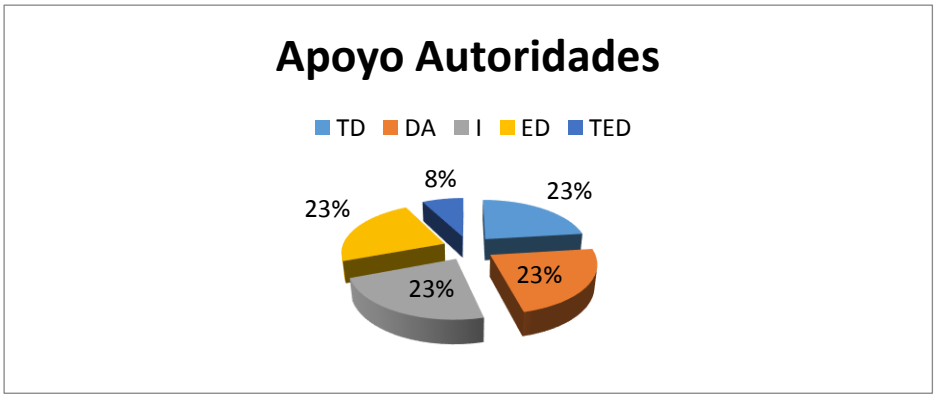
Hay muchos expertos que desconocen si existen alianzas estratégicas académicas nacionales e internacionales para la investigación, el desarrollo y la tecnología, motivo por el cual el 31% se posiciona en un lugar de indiferencia. Hay un 43% que si opina que hay alianzas o acuerdos con otras instituciones académicas para el desarrollo de investigaciones o colaboraciones de otra índole.

PREGUNTA 19. ¿Existe el apoyo de las autoridades universitarias para gestionar programas de PhD?

Tabla 25 Apoyo de autoridades

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	3	23%
De acuerdo	3	23%
Indiferente	3	23%
En desacuerdo	3	23%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
TOTAL	**13**	**100%**

Figura 48 Apoyo de autoridades



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El apoyo total que dan las IES es al personal docente a nombramiento; lamentablemente a los docentes a contrato la ayuda es parcial, por esta razón prefieren no salir a estudiar para obtener el grado de doctor.

La cuestión que más dispersidad presenta entre los expertos es la que cuestión de si existe el apoyo de las autoridades universitarias para gestionar programas de PhD, estando repartidas las opiniones casi por partes iguales entre los que opinan que si existe un apoyo real y los que consideran que no existe dicho apoyo.

CAPÍTULO VII
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

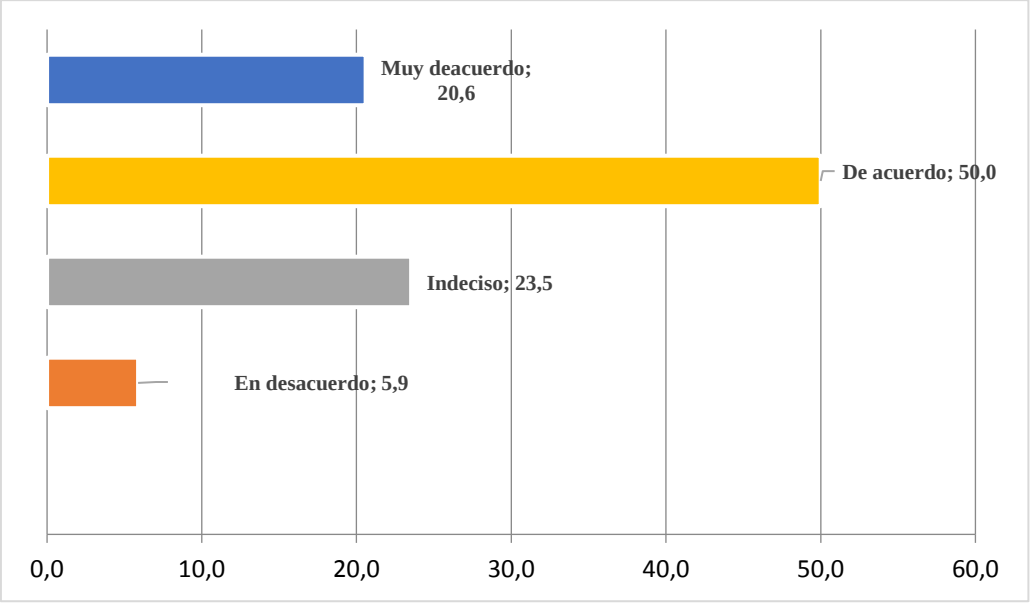
7.1. Organización

Los datos de la encuesta realizada a Decanos, Subdecanos y Directores Departamentales, destinada a analizar el impacto de la estructura organizacional en las actividades de la Universidad.

7.1.1. Análisis de Resultados

Según las encuestas realizadas muestra como una gran mayoría, el 70,6%, están de acuerdo o muy de acuerdo en que existe una socialización para la creación del valor en la institución. Mientras que un 5,9% está en desacuerdo. Cabe destacar que el restante 23,5% reconoce estar indeciso.

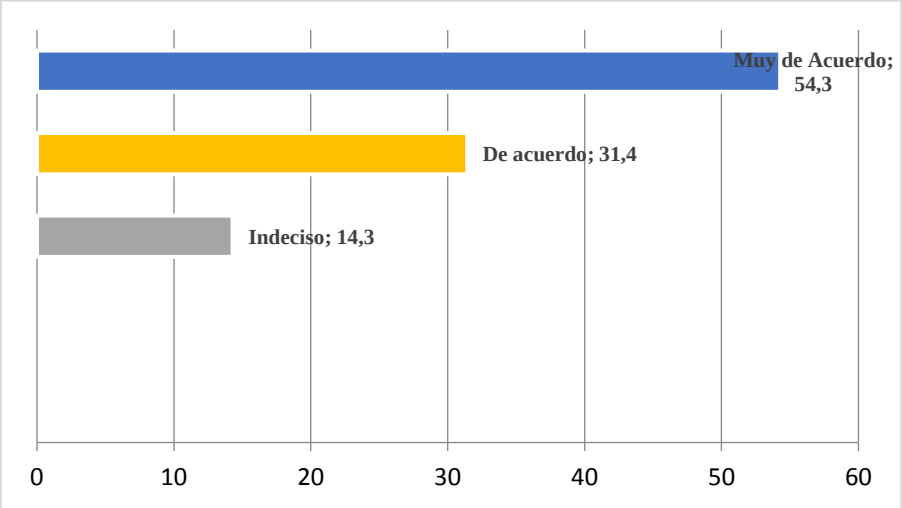
Figura 49 Reconocimiento de la Universidad como creadora de valor para la sociedad



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

En cuanto al argumento de si la planificación estratégica institucional contribuye a lograr los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y si se encuentra fundamentada en contribuir al cumplimiento de las necesidades internas y externas que permiten un desarrollo local, regional y nacional, existe una opinión casi generalizada, 85,7% de los encuestados que reconoce estar de acuerdo o muy de acuerdo con el logro de esos objetivos y tan solo un 14,3% indeciso sobre este punto.

Figura 50 Cumplimiento de los objetivos institucionales

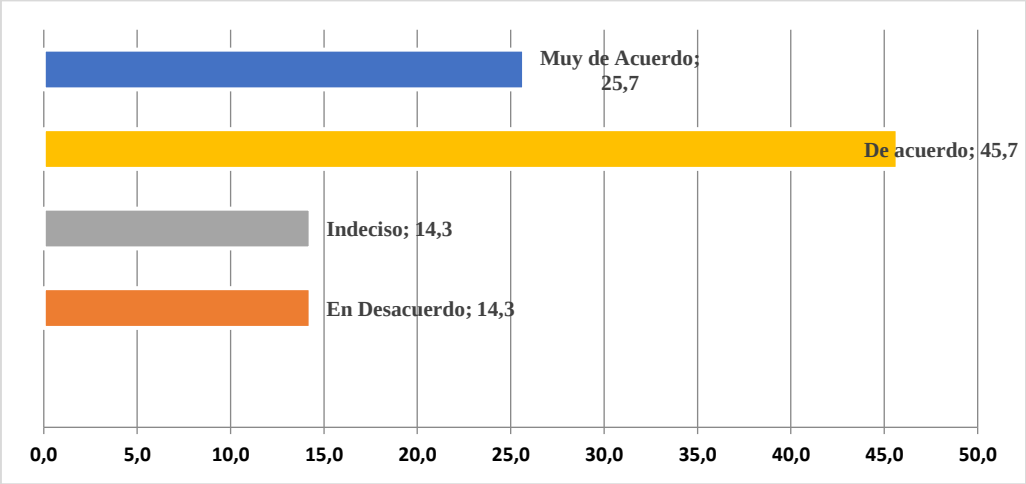


Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

La prueba de chi cuadrado de Pearson entre los mecanismos de control de la Universidad para un seguimiento y evaluación que nos permita tomar las decisiones adecuadas y la planificación estratégica institucional que contribuye a lograr esos objetivos muestra que no existe asociación entre ambas variables ($\chi^2 = 35{,}278$; $p < 0{,}00$). Según estos resultados se tiene que rechazar la H1 respecto a que existe influencia entre los mecanismos de seguimiento y evaluación y el aporte del cumplimiento de objetivos.

Respecto a si se han implementado mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación en la ejecución de la planificación estratégica que permitan la toma de decisiones oportunas, las autoridades universitarias encuestadas responden en un 71,4% que están de acuerdo o muy de acuerdo con este hecho. Son de la opinión contraria es decir en desacuerdo e indecisos el 14,3% de los encuestados, estando el mismo porcentaje indeciso sobre esto.

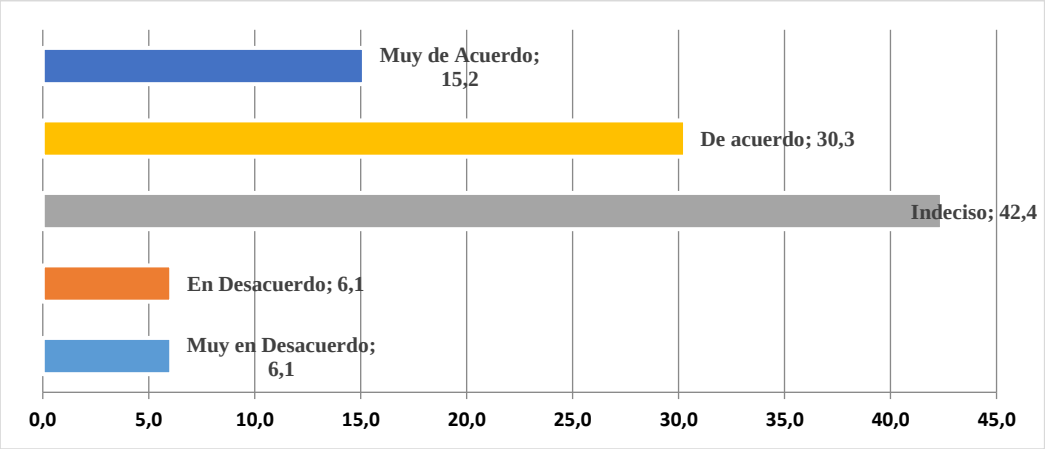
Figura 51 Implementación de mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación en la toma de decisiones



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Sobre el tema de si la forma por procesos en el que se encuentra definida la administración contribuye a una toma de decisiones más sencilla, un 45,5% de los encuestados reconoce estar de acuerdo. Sin embargo, cabe destacar que el 42,4% se muestra indeciso, estando el 12,2% muy en desacuerdo o en desacuerdo.

Figura 52 La administración por procesos facilitan la toma de decisiones

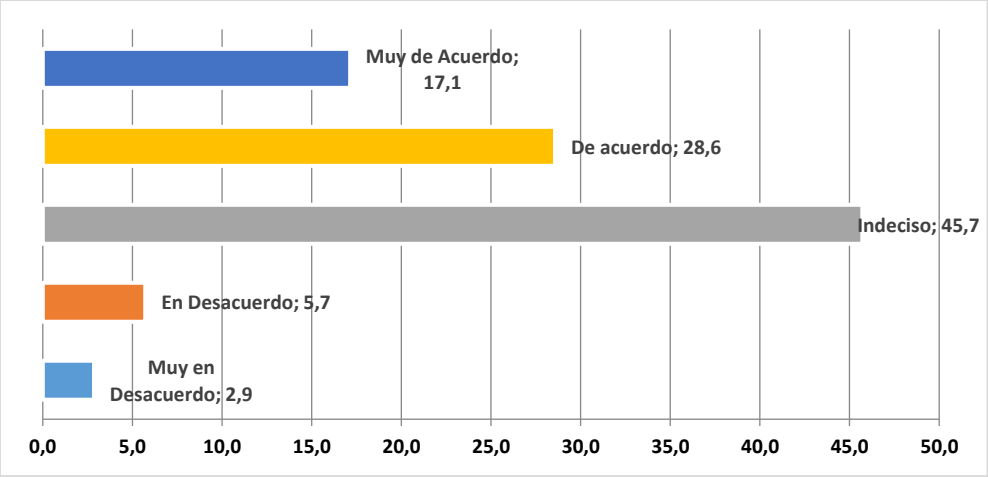


Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Un elevado número de encuestados, el 45,7% está indeciso sobre si los procesos son identificados de acuerdo a políticas, estrategias y resultados que permitan la ejecución de los mismos en términos de eficacia, eficiencia y economía. Coincide ese mismo

porcentaje con los encuestados que señalan estar muy de acuerdo o de acuerdo con esa afirmación; mientras que el 8,6% afirma estar muy en desacuerdo o en desacuerdo.

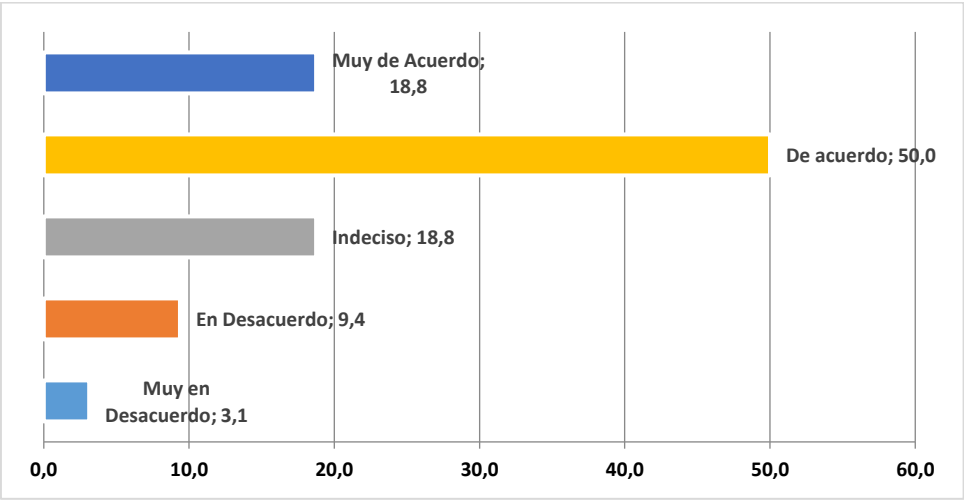
Figura 53 Los procesos son identificados de acuerdo a políticas que pueden ser medidas



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

En cuanto a si la planificación plurianual permite establecer objetivos a largo plazo, el 68,8% cree que esto ayuda al cumplimiento de estos objetivos; sin embargo un 18,8% está indeciso en que esto sea así. Existe un 12,5% de los encuestados que piensa que la planificación plurianual no permite fijar objetivos a largo plazo.

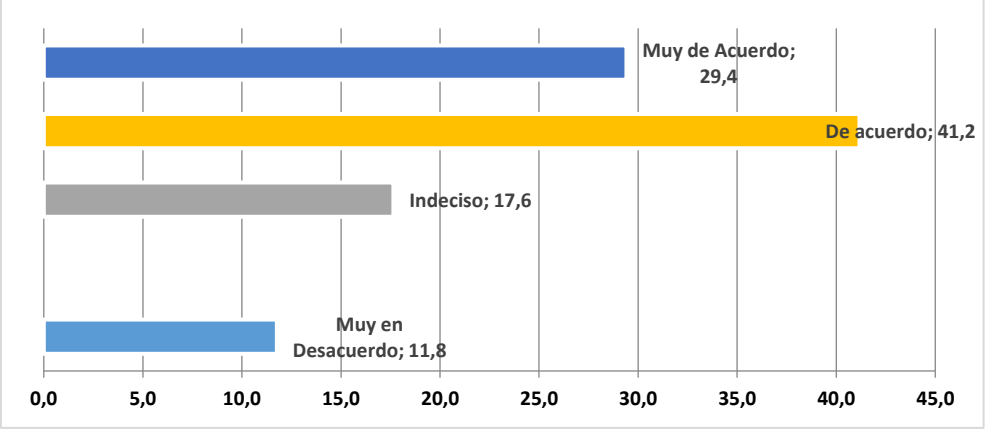
Figura 54 La planificación plurianual permite establecer objetivos a largo plazo



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 70,6% de las autoridades encuestadas dice estar de acuerdo o muy de acuerdo en que la planificación operativa, a corto plazo, que cada dirección realiza ayuda al cumplimiento de los objetivos de la planificación estratégica institucional, a largo plazo. Los porcentajes de indecisos y de los que están muy en desacuerdo son del 17,6% y 11,8% respectivamente.

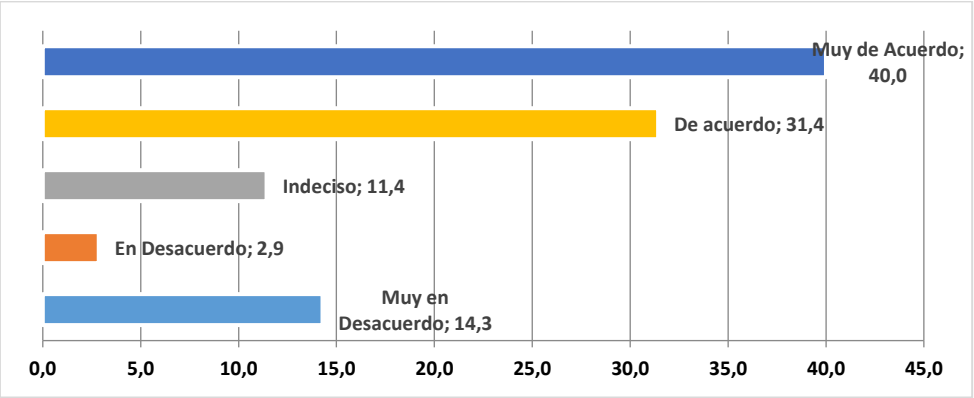
Figura 55 La planificación operativa contribuye a lograr los objetivos de la planificación estratégica



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 71,4% de los encuestados afirma estar de acuerdo o muy de acuerdo con que el sistema de rendición de cuentas permite conocer el resultado de la gestión institucional. En la opinión contraria se posiciona el 17,2% que reconoce estar muy en desacuerdo o en desacuerdo. Existe un 11,4% que se muestra indeciso ante este hecho.

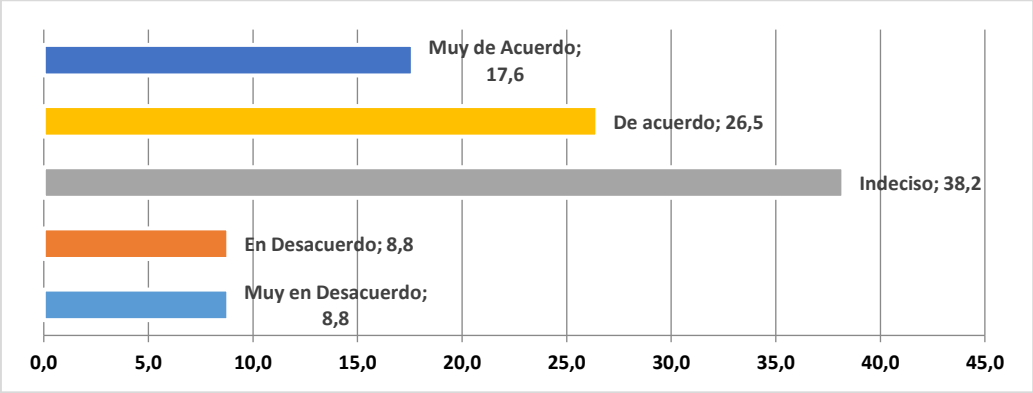
Figura 56 La rendición de cuentas permite conocer los resultados de la gestión



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 44.1% de las autoridades encuestadas manifiesta estar de acuerdo o muy de acuerdo en que la existencia de un manual de ética permite mejorar a la institución universitaria en todos los aspectos y en todos los niveles. Sin embargo, cabe destacar que hay un elevado número de encuestados que ante esta afirmación se muestra indeciso, en concreto el 38,2% no sabe indicar si ese manual de ética beneficia al funcionamiento de la universidad o si por el contrario no aporta beneficio alguno. El 17,6% dice estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con ello.

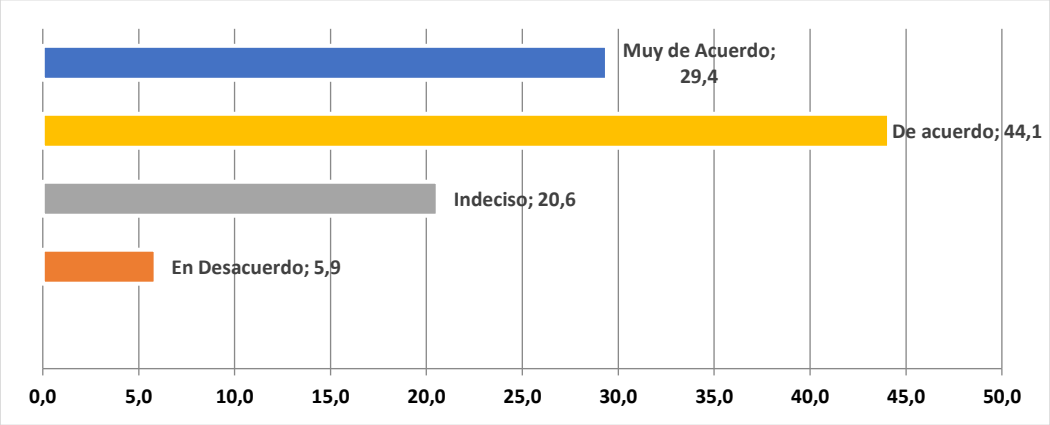
Figura 57 El Manual de Ética permite una mejora de la Universidad



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 73,5% de los encuestados piensa que la declaración de principios de calidad ayuda a la solución inmediata de desviaciones encontradas y que esto asegura una mejora continua de la institución. Ante este hecho un 20,6% de los encuestados se manifiesta indeciso y tan sólo un 5,9% reconoce estar en desacuerdo con ello.

Figura 58 Los principios de calidad aseguran un mejoramiento continuo



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

7.1.2. Correlación de Spearman

Una vez analizadas las variables que determinan el impacto de la Organización en las actividades de la Universidad, se procedió a estudiar si existía alguna relación fuerte entre alguna de ellas que pudiera explicar alguno de los resultados obtenidos. Para ello se realizó un análisis de correlaciones de Spearman que midiera el grado de asociación entre las variables de dos en dos. En este caso se comprobó que la relación más alta se daba entre las variables "Administración de Procesos en la toma de decisiones" y la existencia de "Procesos clave en términos de eficacia, eficiencia y economía", que tiene un valor de 0,84 lo cual significa que tiene mayor relación entre las dos variables pues se acerca a 1 por lo tanto, hay una relación directa.

Tabla 26 Correlaciones de Spearman de las variables relacionadas a la Organización

	Creación de valor de la Institución	Cumplimiento de Necesidades de acuerdo a objetivos del PNVB	Mecanismos de seguimiento y Evaluación	La Administración de Procesos en la toma de decisiones	Procesos claves en términos de eficacia, eficiencia y economía	Objetivos a largo plazo	Aporte en el cumplimiento de objetivos	Sistema de Rendición de Cuentas	Manual de Ética	Principios de Calidad en el mejoramiento continuo
Creación de valor de la Institución	1,000	0,517	0,712	0,504	0,447	0,551	0,36	0,59	0,488	0,551
Cumplimiento de Necesidades de acuerdo a objetivos del PNVB		1,000	0,62	0,46	0,336	0,432	0,428	0,577	0,646	,336
Mecanismos de seguimiento y Evaluación			1,000	0,375	0,451	0,61	0,424	0,625	0,618	0,611
La Administración de Procesos en la toma de decisiones				1,000	0,84	0,368	0,464	0,452	,205	0,25
Procesos claves en términos de eficacia, eficiencia y economía					1,000	,296	0,407	,302	,134	0,13
Objetivos a largo plazo						1,000	,240	0,517	0,403	0,691
Aporte en el cumplimiento de objetivos							1,000	0,602	0,497	0,502
Sistema de Rendición de Cuentas								1,000	0,582	0,572
Manual de Ética									1,000	0,596
Principios de Calidad en el mejoramiento continuo										1,000

Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

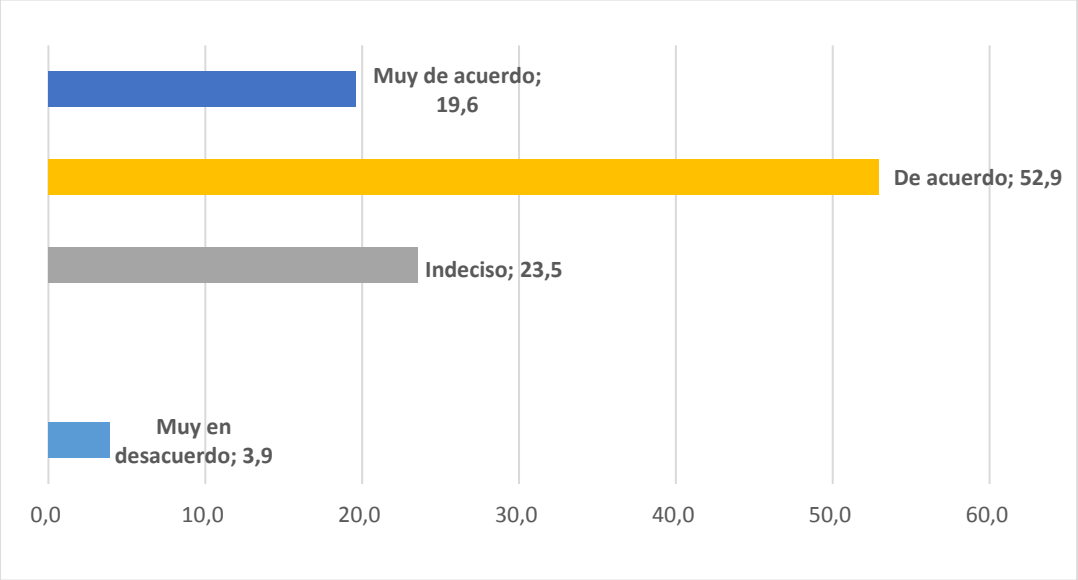
7.2. Academia

Para determinar si la preparación académica ayuda a la consecución de objetivos para la calidad de la Educación Superior se encuestó a Decanos, Subdecanos y Coordinadores de Carrera y se evaluaron diez ítems relacionados con este aspecto, donde se incluyó desde la preparación y calidad de los docentes hasta la influencia de los incentivos que promuevan el desarrollo de la carrera.

7.2.1. Análisis de Resultados variables Academia

En cuanto a la preparación académica que los encuestados creen que tienen los docentes y la dedicación, el 72,5% afirma estar de acuerdo o muy de acuerdo en que los docentes se encuentran académicamente preparados para garantizar una docencia de calidad. Existe un 23,5% que está indeciso sobre este aspecto y tan sólo el 3,9% opina que la formación del profesorado no está preparada adecuadamente para garantizar la calidad de la docencia.

Figura 59 La comunidad docente se encuentra académicamente preparada

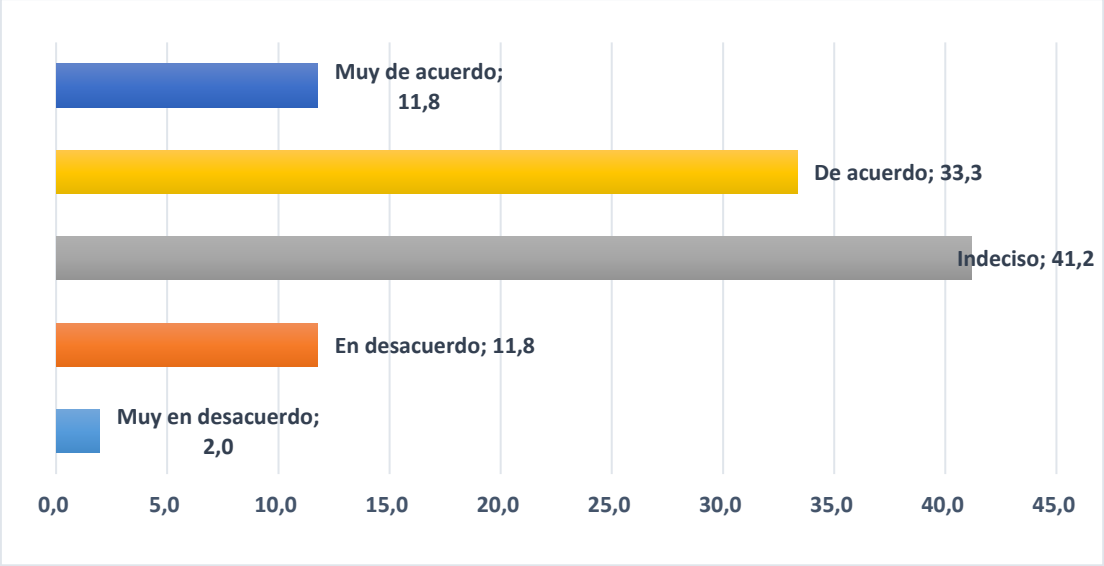


Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Sobre si la universidad cuenta con estrategias de formación doctoral para los próximos diez años, el 45,1% de los encuestados opina que la universidad tiene una estrategia de formación doctoral para los próximos diez años. Cabe destacar que el 41,2% se muestra indeciso sobre

que se cuente con esa estrategia que garantice la formación del claustro. Hay un 13,8% que contesta estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con la existencia de esos planes.

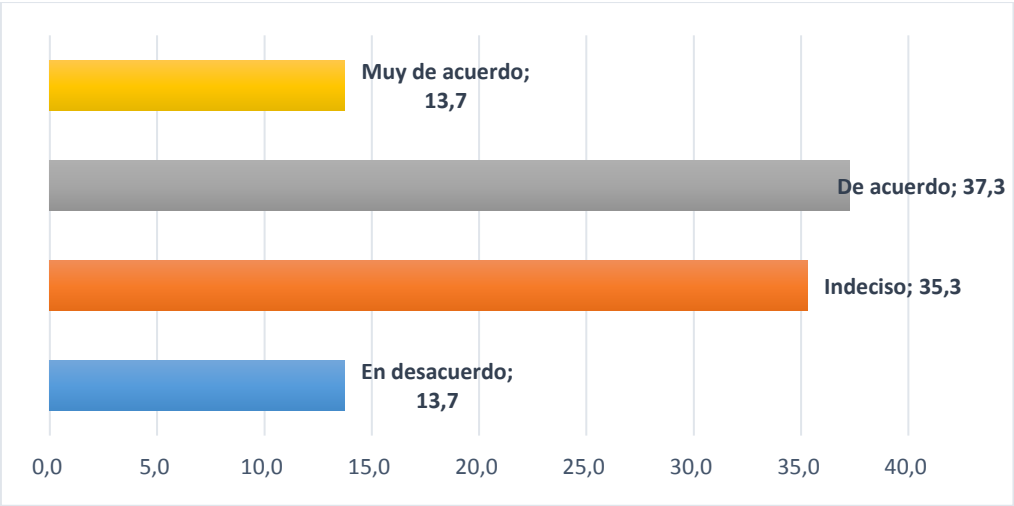
Figura 60 La institución cuenta con una estrategia de formación doctoral



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Respecto a si las estrategias implementadas para mejorar el desempeño docente a través de un sistema de evaluación de la calidad del desempeño que permite evaluar distintos aspectos como pueden ser las actividades académicas, la puntualidad o la disciplina entre otros, el 51% de las autoridades reconoce estar de acuerdo o muy de acuerdo. El porcentaje de encuestados que se posiciona en un punto intermedio es el 35,3%. El 13,7% está en desacuerdo con la validez de estas estrategias.

Figura 61 Estrategias implementadas para mejorar el desempeño docente



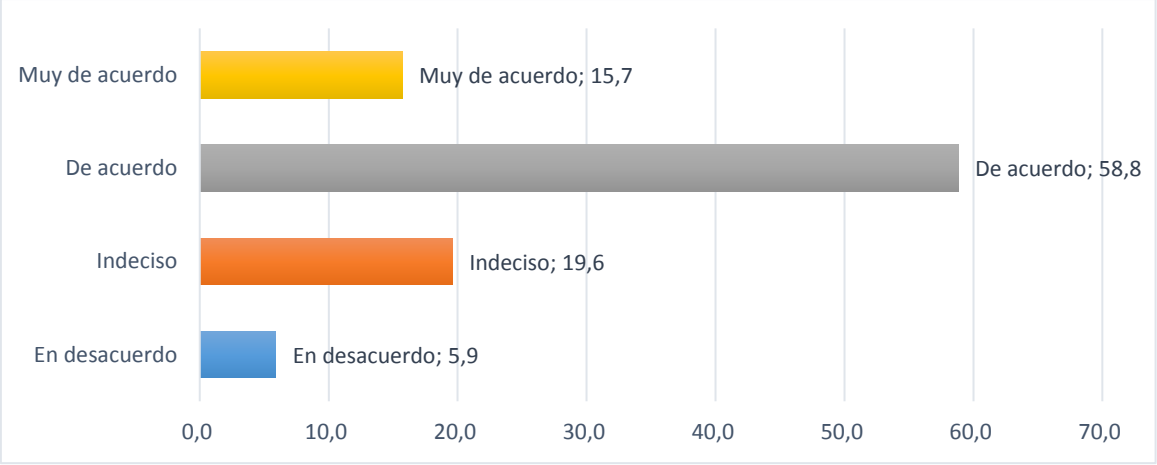
Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

La H2 plantea que existe influencia entre la preparación académica de los docentes y las estrategias implementadas para mejorar el desarrollo docente.

La prueba de chi cuadrado de Pearson entre la preparación académica y la dedicación que tienen los docentes para garantizar una docencia de calidad y las estrategias implementadas para mejorar el desempeño docente a través de un sistema de evaluación de la calidad, muestra que no existe asociación entre ambas variables (χ^2 = 16,000; p< 0,066). Según estos resultados se tienen que rechazar la H2 pues no existe evidencia estadística que permita identificar si la preparación y dedicación de los docentes influye en el desarrollo de la Universidad.

El 74,5% de los encuestados considera que la universidad planifica la oferta académica y las actividades de investigación pensando en la solución de problemas de desarrollo local. Hay un 19,6% que se muestra indeciso y un 5,9% está en desacuerdo con esta opción.

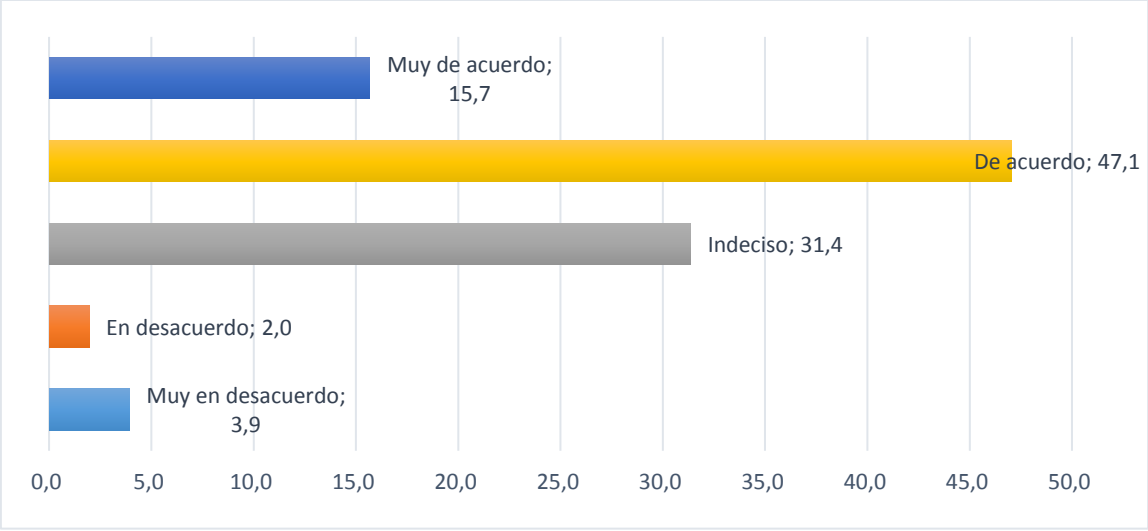
Figura 62 Planificación de la oferta académica y actividades de investigación



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 62,8% de los encuestados cree que la formación académica e investigadora de los docentes tiene congruencia con la cátedra universitaria a la cual están asignados. En cuanto a los que se muestran indecisos el porcentaje es de 32,4%. El 5,9% responde estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con esa pertinencia.

Figura 63 Formación académica e investigativa de docentes tiene pertinencia a la cátedra

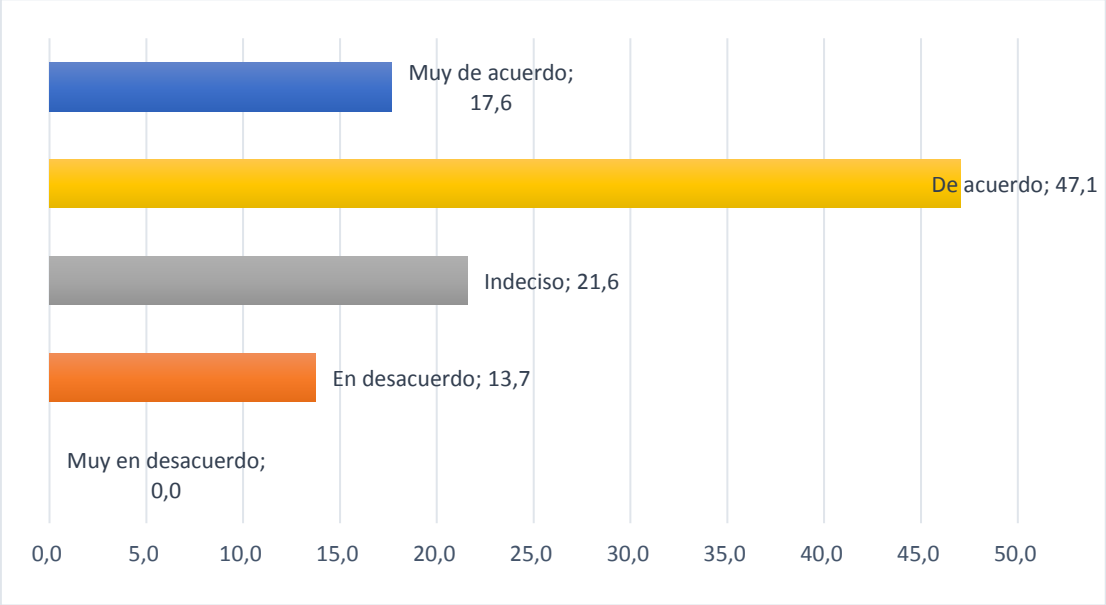


Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 64,7% de las autoridades encuestadas piensa que los sistemas remunerativos y de promoción que tiene la Universidad promueven el desarrollo de la carrera docente de los profesores. Sobre esta cuestión se declaran indecisos el 21,6%. Hay un 13,7% que se muestra en desacuerdo con

la ayuda de los sistemas actuales de remuneración y promoción en el desarrollo de la carrera de los docentes.

Figura 64 Fomentan y promueven los esquemas categóricos y remunerativos

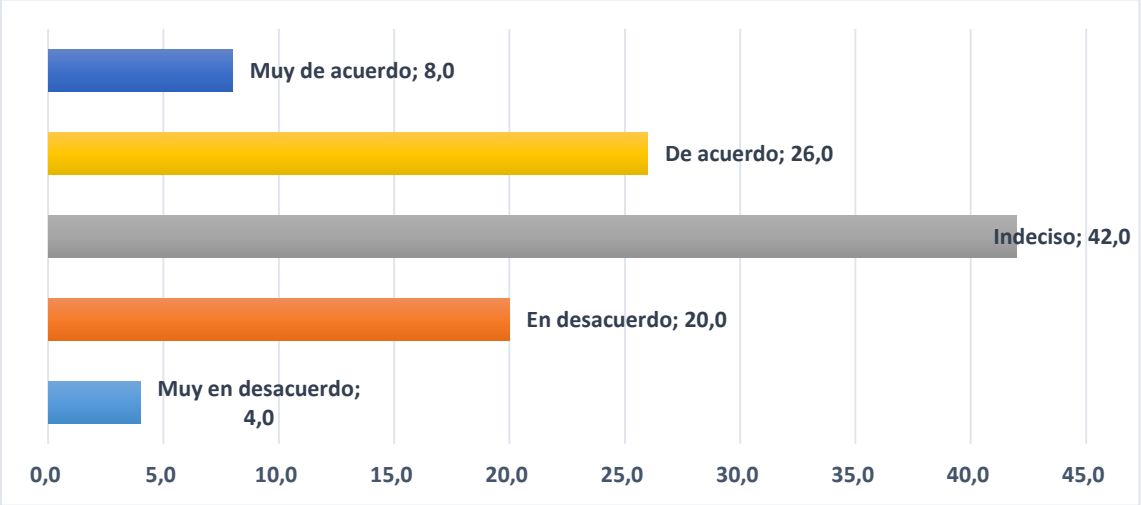


Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Sobre si el número de docentes titulares que posee la universidad actualmente permite ofrecer una educación de calidad las opiniones están muy repartidas, mostrándose el 42% indeciso sobre esta cuestión.

Los que están muy de acuerdo o de acuerdo alcanzan el 34%, mientras que los que están en desacuerdo o muy en desacuerdo asciende hasta el 24%. Es esta una cuestión que no cuenta con una mayoría clara como ocurre en todos los casos anteriores.

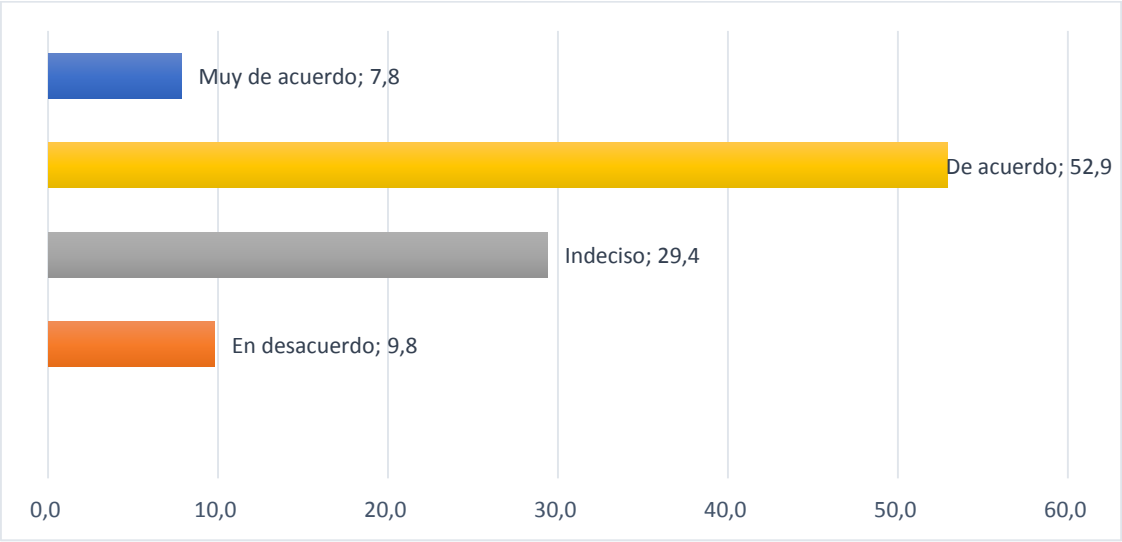
Figura 65. Número adecuado de docentes para alcanzar educación de calidad



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Respecto a si el número de horas de clase que tiene asignado cada profesor permite ofrecer una educación de calidad, el 60,7% de los encuestados opina estar de acuerdo o muy de acuerdo con ese reparto. El 29,4% se muestra indeciso al respecto, y el 9,8% está en desacuerdo o muy en desacuerdo con esa asignación.

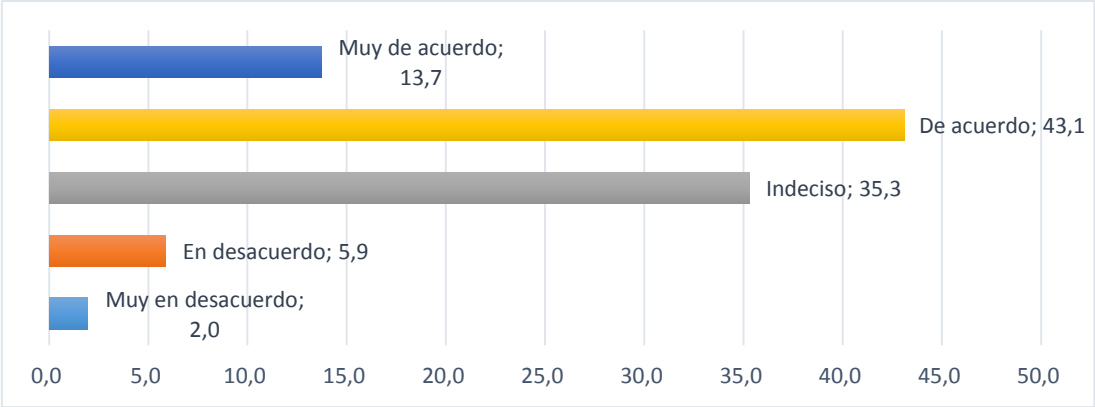
Figura 66 La distribución de horas académicas contribuye a una educación de calidad



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 56,8% de las autoridades encuestadas está de acuerdo o muy de acuerdo en que para la designación de un docente o directivo es importante considerar la equidad de género. Cabe mencionar que el 35,3% manifiesta su indecisión al respecto; mientras que un 9,9% reconoce estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con la designación según la equidad de género.

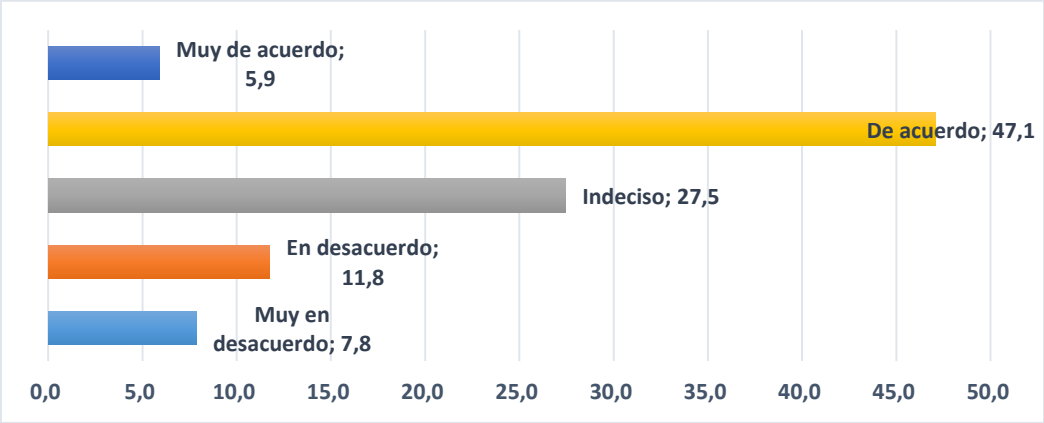
Figura 67 Papel preponderante al considerar la equidad de género con la designación de un docente



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 53,0% de los encuestados piensa que se han implementado estrategias de reconocimiento para impulsar la preparación continua de los docentes. El 27,5% de las autoridades se muestra indecisa sobre esta cuestión. Por último, un 19,6% no cree que se hayan implementado unas estrategias que hayan apoyado la preparación de los docentes.

Figura 68 Estrategias de reconocimiento que impulsa la preparación continua docente



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

7.2.2. Correlación de Spearman

Para identificar si existe alguna relación entre los componentes de esta variable de “Academia”, se ha realizado un análisis de correlación entre estos componentes. Cabe destacar que, aunque existen varias variables que presentan una alta correlación, la que presenta un valor superior es la calidad académica y el reconocimiento académico, es decir mientras mayor sea la satisfacción de la calidad académica, mayor será la satisfacción por el reconocimiento académico.

Tabla 27 Correlaciones de Spearman de las variables relacionadas a la parte académica

	Preparación Académica	Calidad Académica	Evaluación de desempeño	Planificación oferta académica	Formación académica e investigativa	Esquemas categóricos	Educación de Calidad	Carga Horaria	Equidad de género	Reconocimiento académico
Preparación Académica	1,000	,204	,027	-,087	0,303	,223	0,358	,221	,150	,250
Calidad Académica		1,000	,169	,212	,104	,128	-,090	,147	,152	0,378
Evaluación de desempeño			1,000	0,279	,089	0,282	,010	0,353	-,008	,253
Planificación oferta académica				1,000	0,278	,152	,153	0,337	,045	,170
Formación académica e investigativa					1,000	0,332	,256	0,363	,085	,034
Esquemas categóricos						1,000	0,362	,152	,191	0,364
Educación de Calidad							1,000	0,286	-,018	,220
Carga Horaria								1,000	-,005	,214
Equidad de género									1,000	,160
Reconocimiento académico										1,000

Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

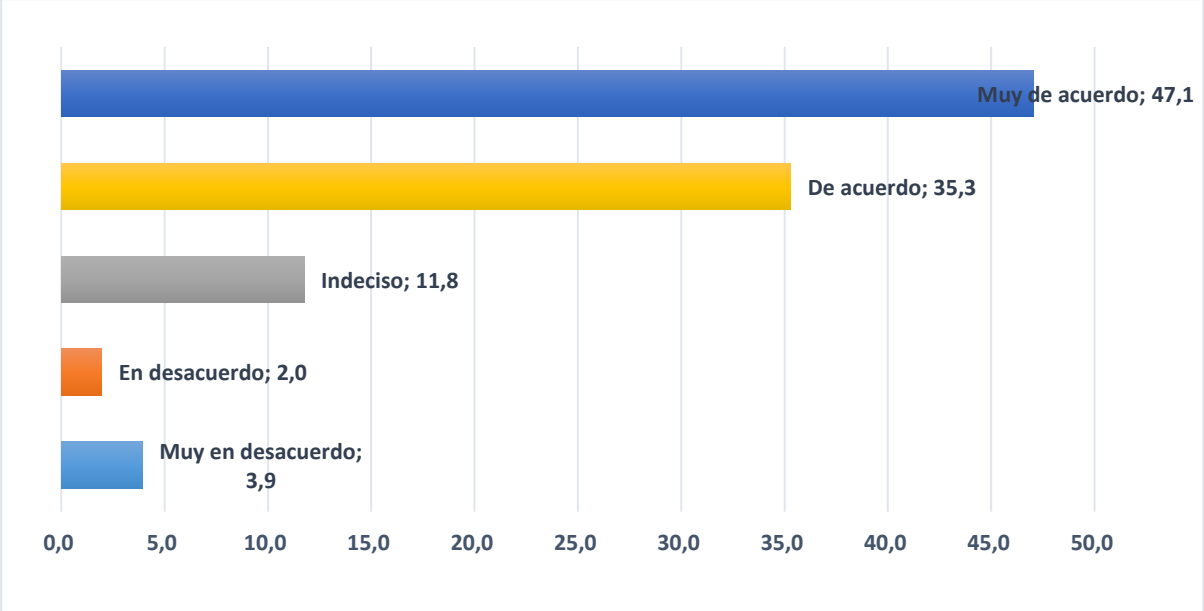
7.3. Investigación

En esta sección las encuestas son realizadas al Director de Investigación y Docentes investigadores para identificar si las estrategias, planificaciones o ejecuciones de la Investigación inciden en la calidad científica y académica de la Institución.

7.3.1. Análisis de Resultados variables de Investigación

El 82,4% de personal investigador está de acuerdo o muy de acuerdo en que la investigación es parte importante de la planificación estratégica institucional; mientras que el 11,18% de los encuestados se manifiesta indeciso y tan solo el 5,9% reconoce estar en desacuerdo con aquello.

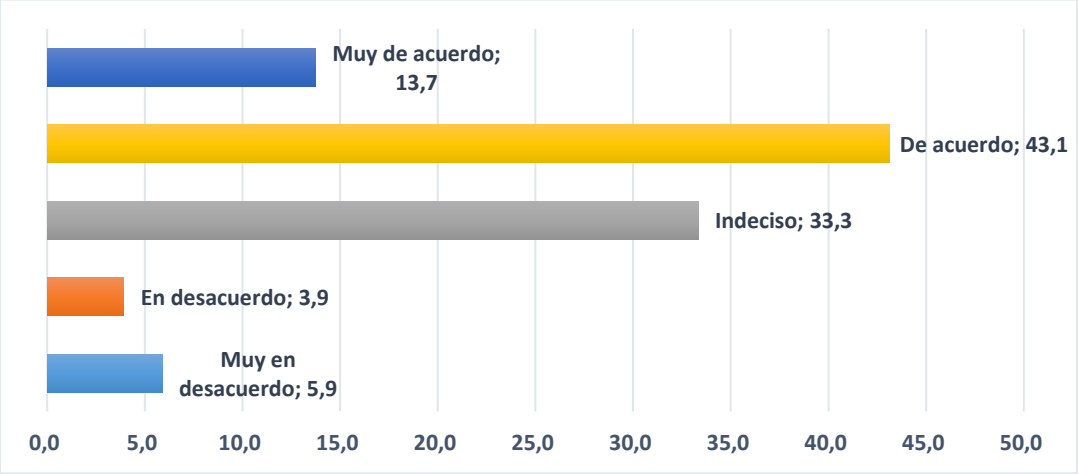
Figura 69 La investigación es considerada parte importante en la Planificación Estratégica



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

En cuanto a la estructuración de proyectos y conocer cuáles son sus necesidades o líneas base el 56,8% de personal investigador está de acuerdo o muy de acuerdo que se tienen claros para poder desarrollarlos; mientras que el 33,3% de los encuestados se manifiesta indeciso y tan solo el 9,8% reconoce estar muy en desacuerdo o en desacuerdo con ello.

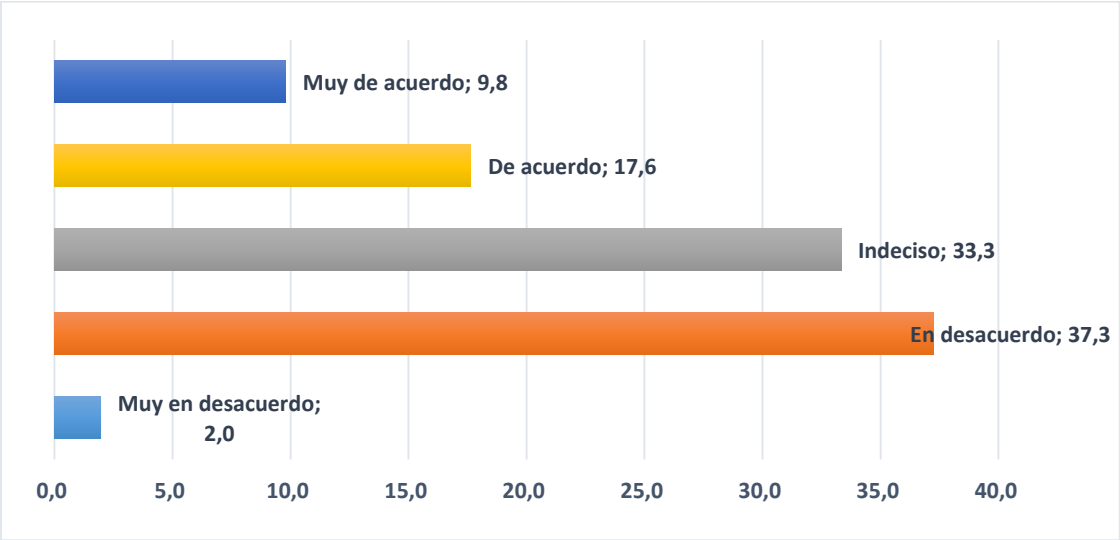
Figura 70 Se tienen claro los problemas, áreas, líneas y proyectos de investigación



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

El 39,2% de los encuestados está en desacuerdo o muy en desacuerdo en que los recursos que son asignados a la investigación son suficientes y se los ejecuta de acuerdo a lo planificado, apenas el 27,4% se encuentra de acuerdo o muy de acuerdo con que el tema económico es suficiente para desarrollar la investigación. En esta cuestión el 33,3% se manifiesta indeciso.

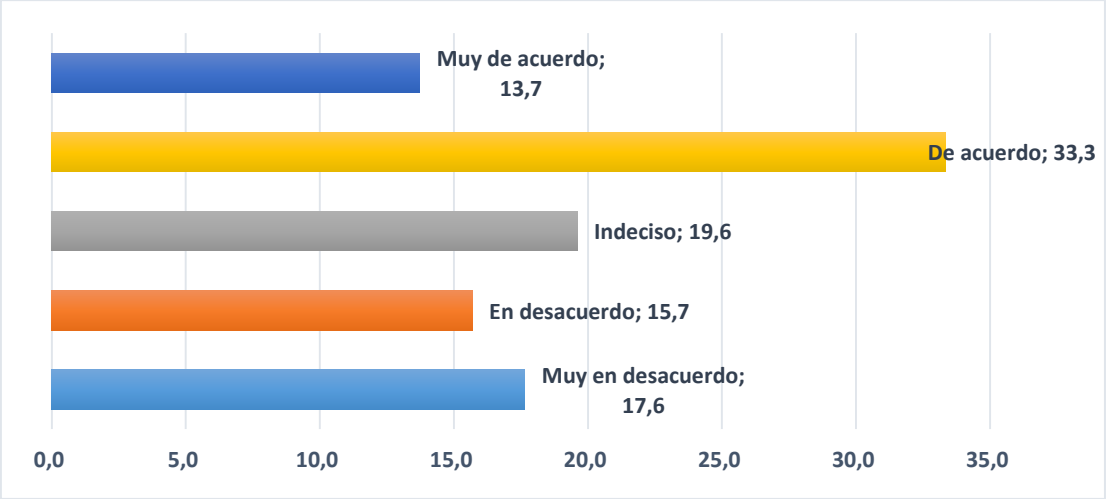
Figura 71 Contar con recursos suficientes y se ejecuta de forma adecuada



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

Al intentar conocer si los encuestados creen que existe una relación integral entre la investigación docente y la vinculación con la sociedad se puede apreciar que el 47,0% se encuentra muy de acuerdo o de acuerdo, el 19,6% de los encuestados se muestran indeciso y el 33,3% de los encuestados se encuentran en desacuerdo o muy en desacuerdo en que exista este vínculo de gran importancia.

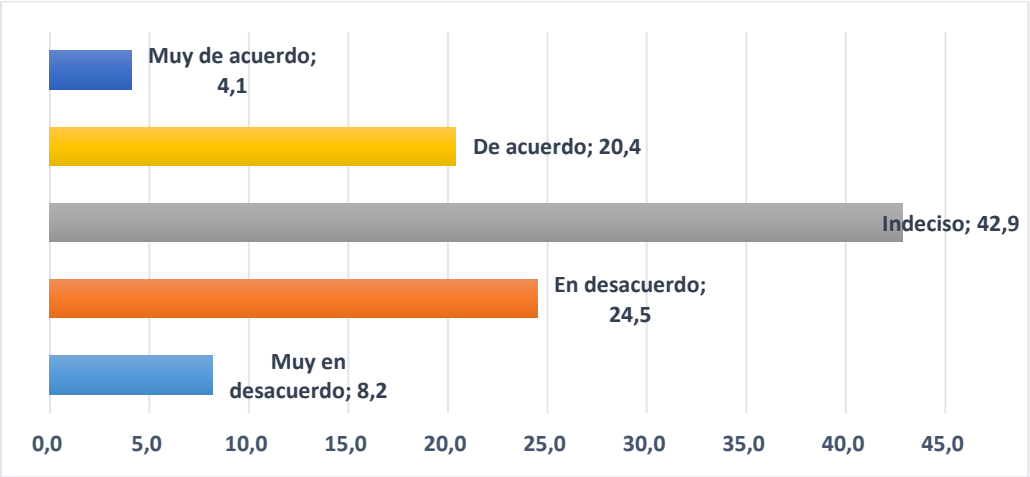
Figura 72 Existe una relación integral entre la investigación y la vinculación social



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

El 32,7% de los docentes encuestados menciona que está en desacuerdo o muy en desacuerdo con que los recursos que se les facilitan para desarrollar su función de investigación son los suficientes y que además son adecuados para estimular el fomento de la investigación; sin embargo, el 24,5% se muestran muy de acuerdo o de acuerdo con la idoneidad de los recursos de esos recursos. Cabe destacar que el 42,9% de los encuestados se manifiesta indeciso sobre esta asignación.

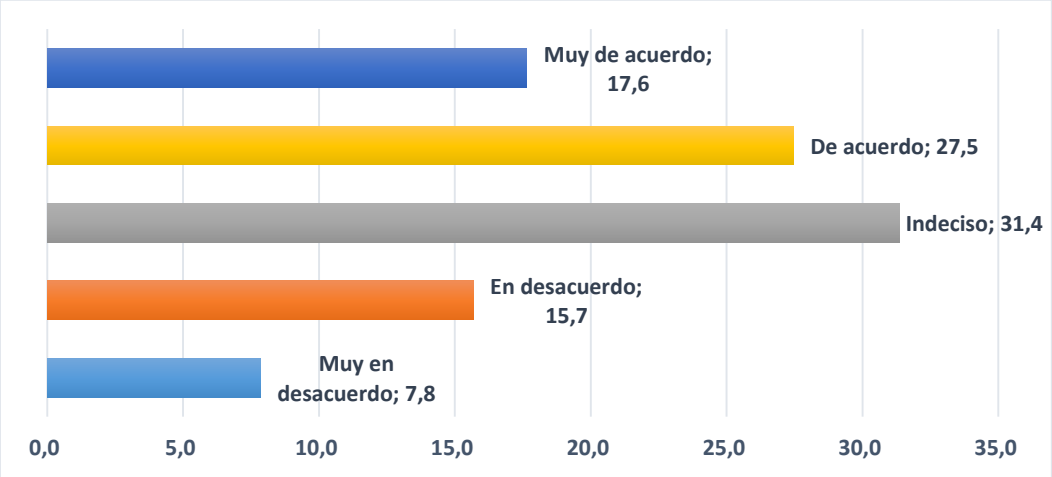
Figura 73. Docentes tienen los suficientes recursos y estímulos para fomentar la investigación



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

De los docentes encuestados el 45,1% se encuentran muy de acuerdo o de acuerdo con que las publicaciones científicas y académicas realizadas por el personal de la institución son de impacto. El 31,4% de los encuestados se muestran indecisos y el 23,5% manifiesta estar en desacuerdo o muy desacuerdo con la existencia de publicaciones académicas y científicas de impacto.

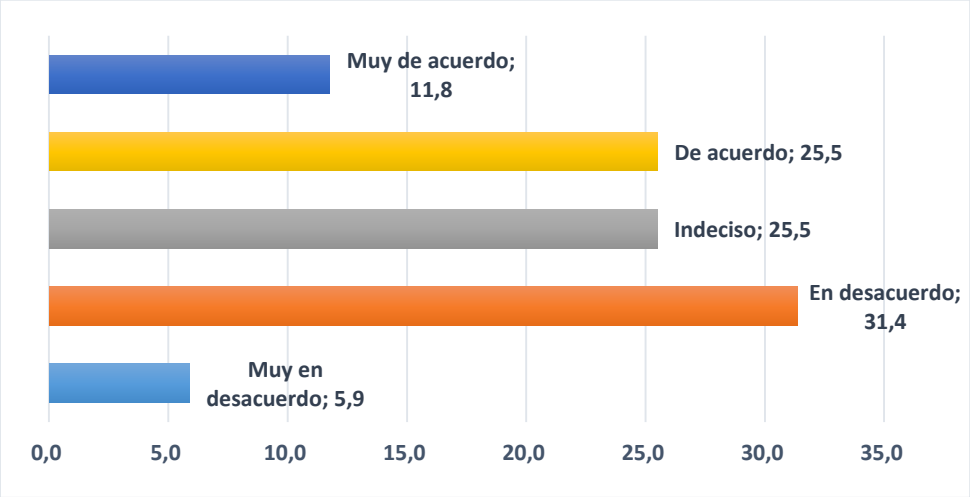
Figura 74 Existen publicaciones académicas y científicas de impacto



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

El 37,7% de docentes investigadores están muy de acuerdo o de acuerdo respecto a si las publicaciones académicas y científicas con las cuales cuenta la institución aparecen en las bases de datos de revistas prestigiosas nacionales o internacionales, el 25,5% de los encuestados se muestran indecisos ante esta aseveración y el 37,3% se muestran muy en desacuerdo o en desacuerdo.

Figura 75 Aparición de las revistas científicas de la institución en bases de datos internacionales



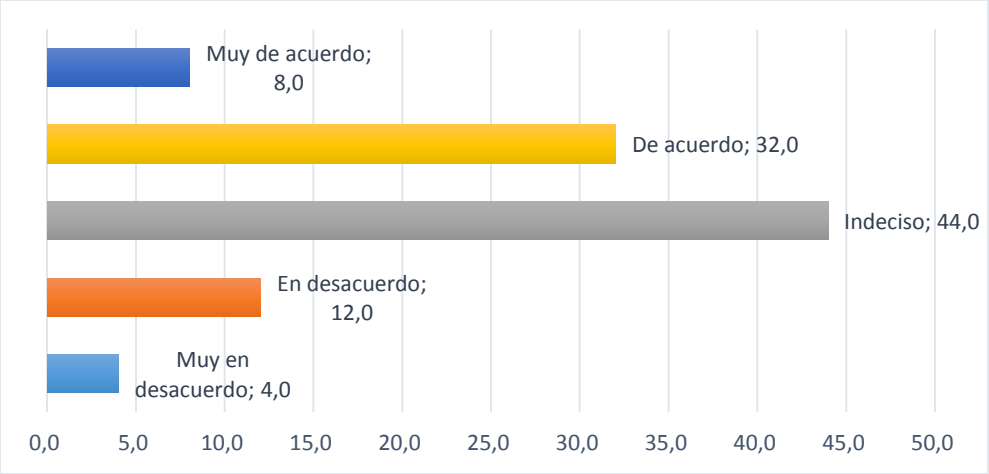
Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

La H3 plantea que existe una relación entre la producción científica de los docentes de la Universidad de Ambato y la inclusión de las revistas científicas de la institución en bases de datos internacionales.

La prueba chi cuadrado de Pearson entre la producción científica y la incorporación de las revistas de la institución en bases de datos internacionales, muestra que si existe asociación entre ambas variables (χ^2 = 53,800; p= 0,000). Según estos resultados se tiene que aceptar la H3 ya que si existe relación entre ambas variables.

En cuanto al cumplimiento de estándares mínimos de procesos que se establecen para la investigación el 44% de docentes encuestados está indeciso sobre si es así; mientras que el 40,0% de los encuestados están muy de acuerdo o de acuerdo, que se están cumpliendo con estas formalidades. Aparece un 16% que manifiesta estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con este cumplimiento de estándares mínimos.

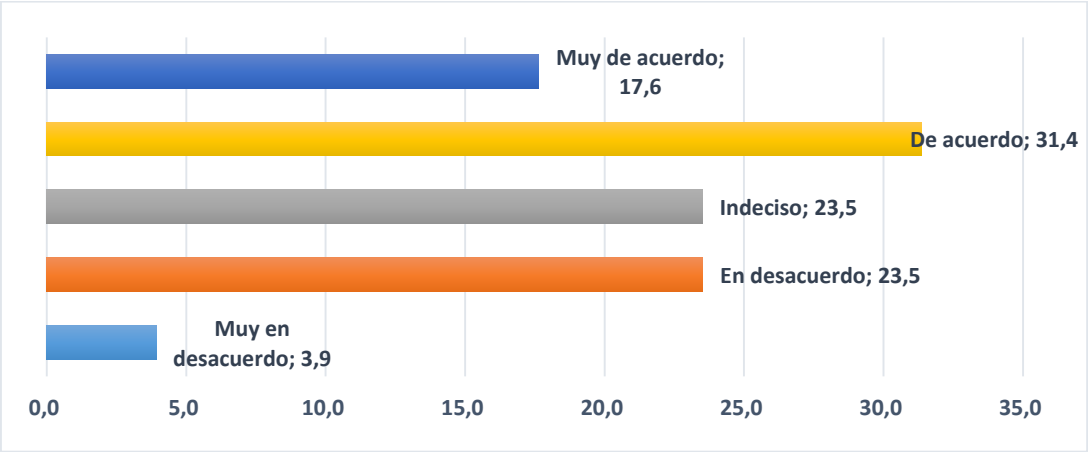
Figura 76 Cumplimiento de estándares mínimos en procesos de la investigación



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

El 49% de los encuestados reconoce estar de acuerdo o muy de acuerdo con que los docentes cumplen con su función de investigación. El 23,5% de los encuestados se mostraron indecisos y el 27,4% de los encuestados indicaron que se encuentran en desacuerdo o muy desacuerdo con el logro de este cumplimiento.

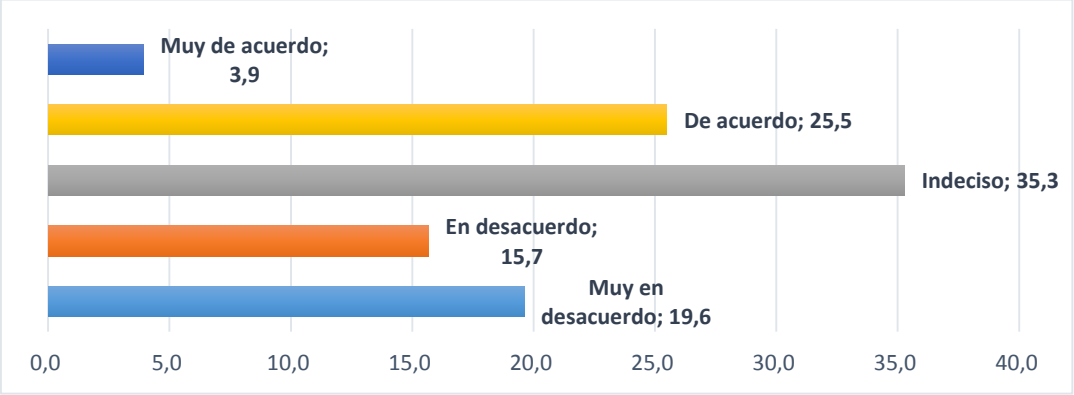
Figura 77 Cumplimiento del docente en investigación



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

Sobre la producción de libros especializados el 29,4 % de encuestados se muestran de acuerdo o muy de acuerdo, sin embargo el restante 70,6% se encuentra indeciso, en desacuerdo o muy desacuerdo, lo cual indica que se puede potenciar este aspecto ante todos los docentes.

Figura 78 Producción de libros especializados



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

7.3.2. Correlación de Spearman

Existen correlaciones altas entre ellas las pertenecientes a la producción científica con las bases de datos nacionales e internacionales, e incluso con la producción de libros especializados, sin embargo es preferible realizar un análisis de correspondencia para identificar las asociaciones generadas en las diferentes categorías.

Tabla 28 Correlaciones de Spearman de las variables relacionadas a la parte investigativa

	Importancia en la Planificación	Estructuración de los proyectos	Recursos para Investigación	Relación Integral	Recursos suficientes	Producción Científica	Base de datos nacionales e internacionales	Estándares mínimos de calidad	Compromiso de los Docentes	Producción de libros especializados
Importancia en la Planificación	1,000	,264	,120	,087	,126	,080	,178	-,036	-,048	-,071
Estructuración de los proyectos		1,000	,116	0,488	0,368	0,393	0,307	,118	,238	,255
Recursos para Investigación			1,000	,209	0,569	,170	,142	0,314	0,28	0,427
Relación Integral				1,000	,252	0,373	0,305	,192	,166	0,328
Recursos suficientes					1,000	0,385	,166	0,432	0,328	0,431
Producción Científica						1,000	0,73	0,451	,181	0,574
Base de datos nacionales e internacionales							1,000	0,378	,019	0,394
Estándares mínimos de calidad								1,000	,159	0,562
Compromiso de los Docentes									1,000	,154
Producción de libros especializados										1,000

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

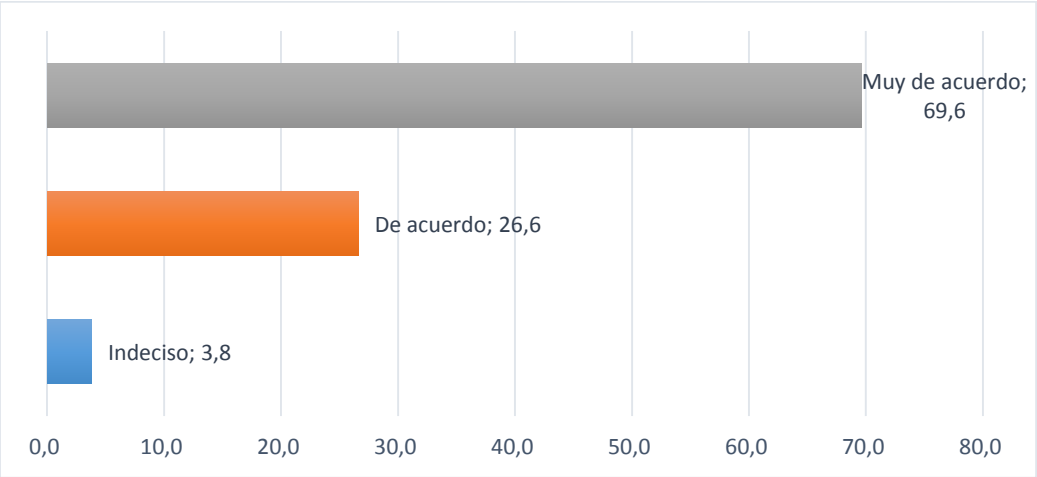
7.4. Vinculación con la Sociedad

Determinar si la vinculación de la Universidad con la sociedad es importante, así como su contribución a los sectores más vulnerables parece un hecho importante y relevante, para ello se realizó una encuesta a los coordinadores de vinculación de cada facultad y docentes que participan en vinculación.

7.4.1. Análisis de Resultados variables de Vinculación con la Sociedad

Casi la totalidad de los encuestados, el 96,2%, considera la vinculación con la sociedad como parte importante de la Planificación Estratégica Institucional. Tan solo el 3,8% se muestra indeciso frente a esta cuestión.

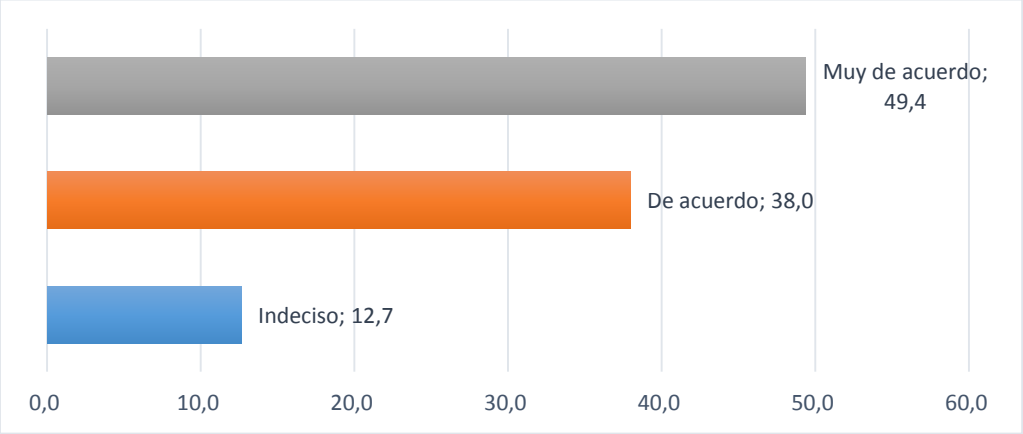
Figura 79 Calificar a la vinculación con la sociedad



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

En cuanto a la opinión de si se encuentran estructurados los proyectos de Vinculación con la sociedad dentro de la Planificación Estratégica Institucional para el apoyo a los sectores sociales el 49,4% de los encuestados se muestran muy de acuerdo, el 38% se encuentran de acuerdo y sólo un 3,8% de los encuestados se mostraron indecisos.

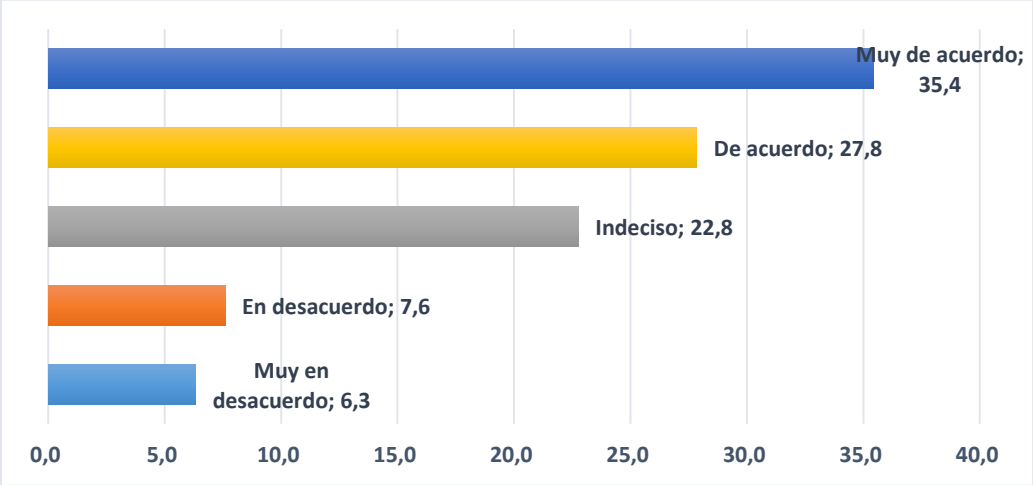
Figura 80 Estructuración de programas y proyectos en la Planificación



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

El 63,2% de docentes entrevistados están de acuerdo o muy de acuerdo que los recursos asignados a vinculación son de gran ayuda para el cumplimiento de los objetivos de esa área; el 22,8% de encuestados se mostraron indecisos y el 13,9% respondieron que mostraban entre desacuerdo o muy desacuerdo.

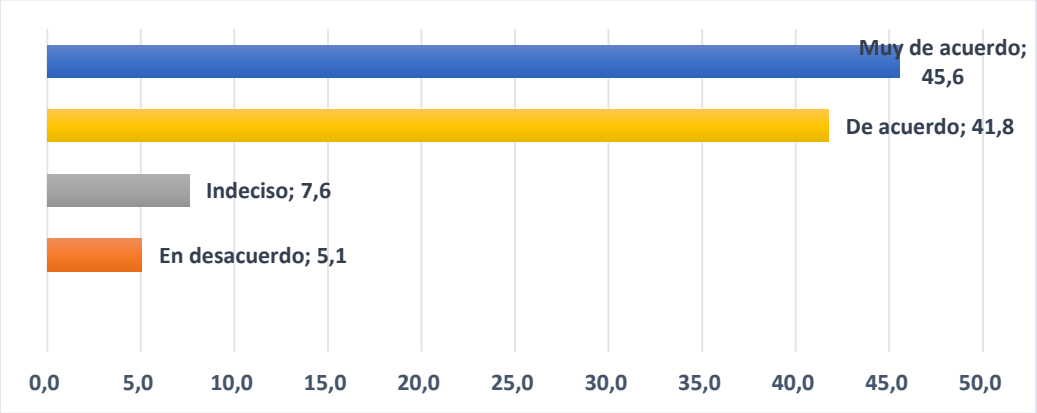
Figura 81 Recursos asignados a Vinculación permiten el cumplimiento de objetivos



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

Sobre si la vinculación con la Sociedad es el punto de partida para el desarrollo de la Investigación el 87,4% de los encuestados se muestran de acuerdo o muy de acuerdo, el 7,6% se muestran indecisos y apenas el 5,1% en desacuerdo.

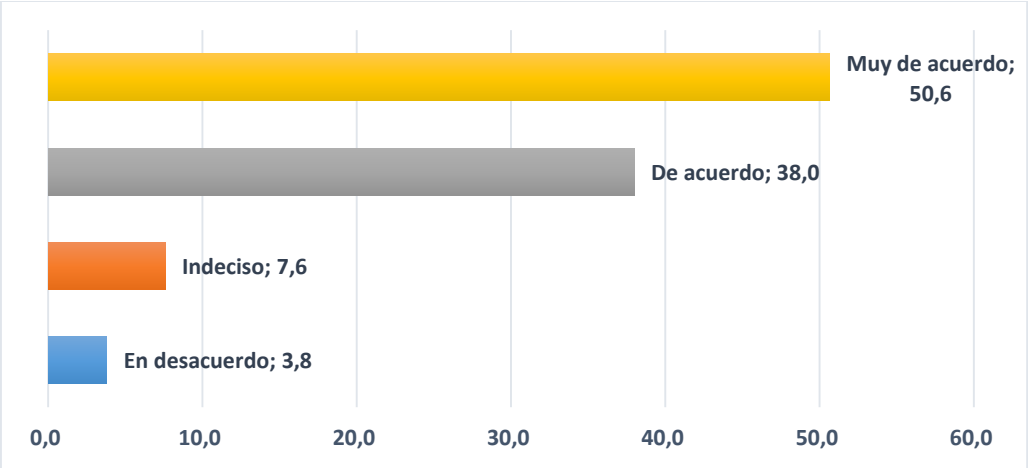
Figura 82 La vinculación es un punto de partida para la investigación



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

En lo que respecta a si la vinculación con la sociedad cumple con el objetivo encomendado de atender a los sectores más vulnerables se tiene que el 88,6% de los entrevistados respondieron que se encuentran muy de acuerdo o de acuerdo, el 7,6% se muestran indeciso y en desacuerdo el 3,8%.

Figura 83 La vinculación con la sociedad está cumpliendo con su objetivo

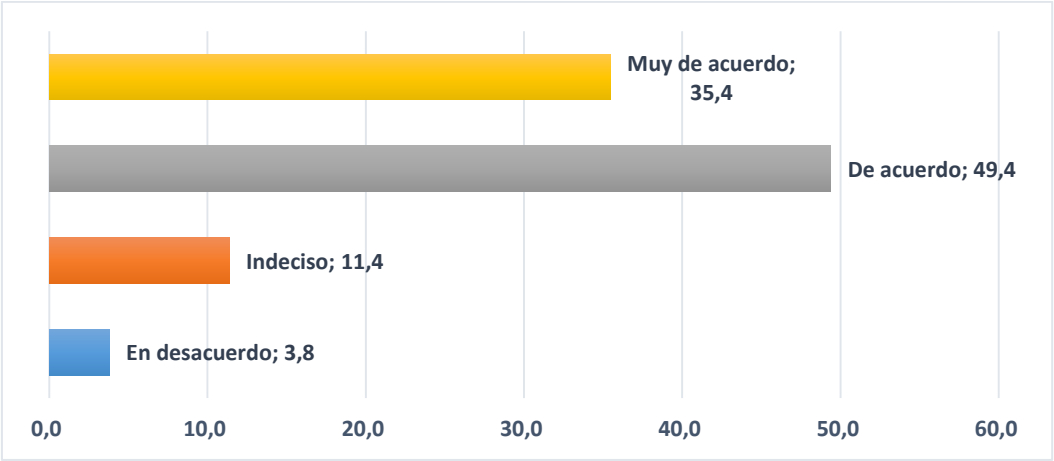


Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

El 84,8% está de acuerdo o muy de acuerdo **en** que los procesos que se establecen para el desarrollo de los proyectos de vinculación con la sociedad son los pertinentes y cumplen con

estándares mínimos de calidad, el 11,4% se muestran indecisos y apenas el 3,8% están en desacuerdo.

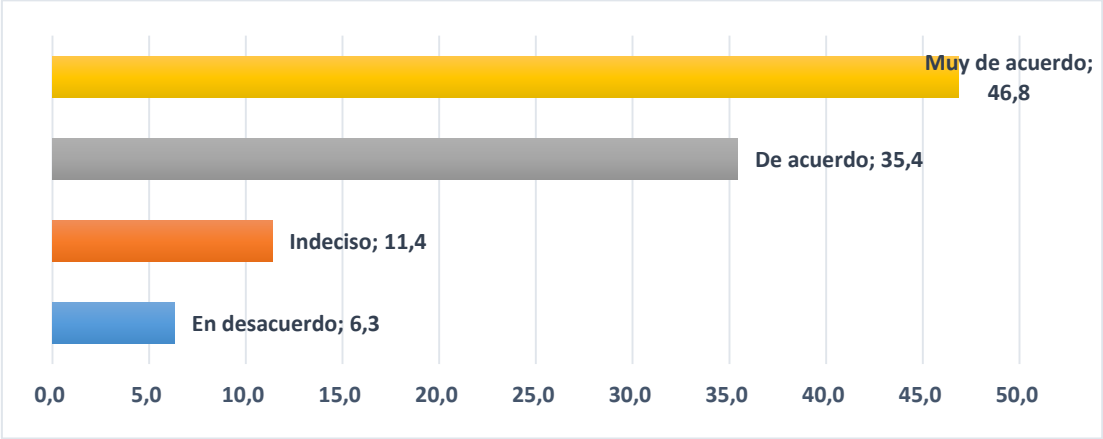
Figura 84 Cumplimiento de estándares mínimos en el desarrollo de proyectos



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

Existe una aceptación del 82,2% de docentes que mencionan estar de acuerdo o muy de acuerdo en el cumplimiento con el compromiso asignado a ellos para el desarrollo de los proyectos de vinculación, el 11,4% de los encuestados se mostraron indecisos y en desacuerdo un 6,3%.

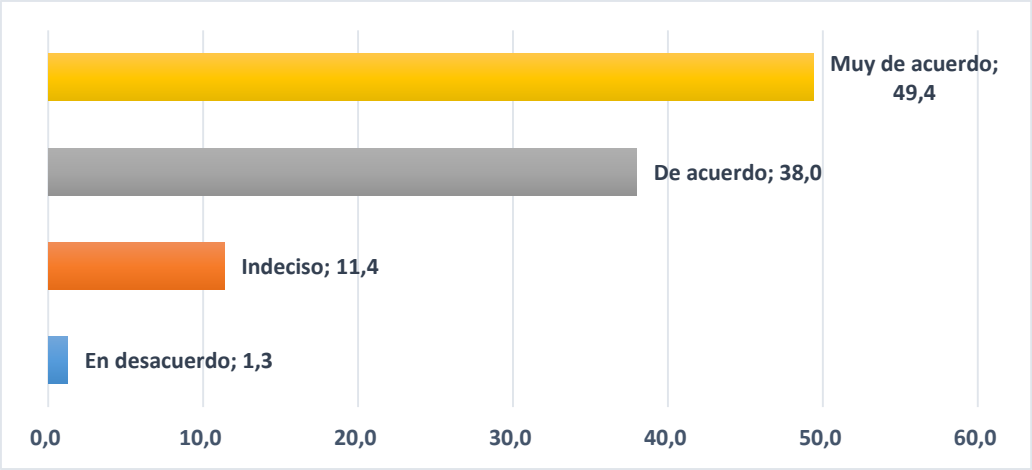
Figura 85 Cumplimiento de los docentes en el desarrollo de los proyectos de vinculación



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

En lo que se refiere a los resultados de la ejecución de un proyecto de vinculación con la sociedad y que estos puedan servir como publicaciones científicas y académicas se tiene que el 87,4% de los encuestados se muestran muy de acuerdo o de acuerdo el 11,4% se muestran indecisos y en desacuerdo el 6,3%.

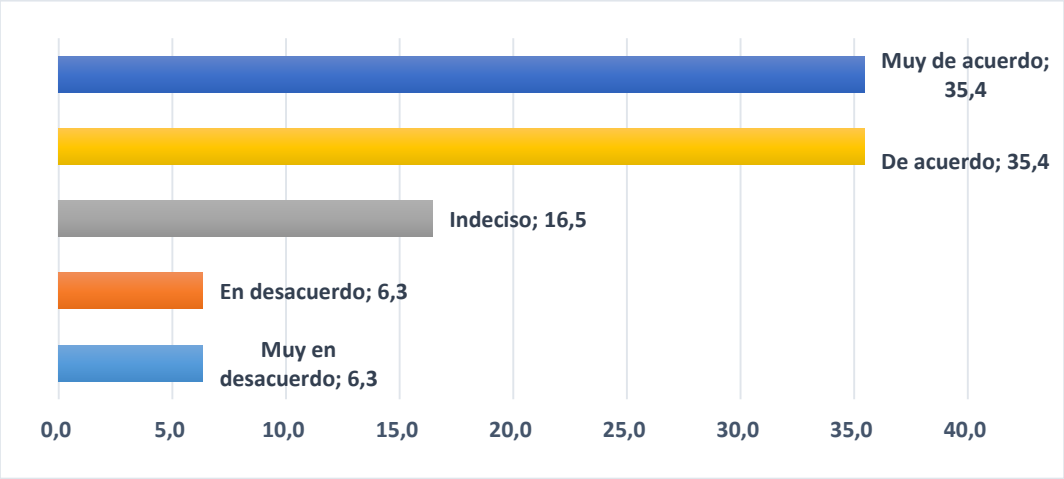
Figura 86 Resultados de la vinculación con la sociedad sirven como publicaciones académicas



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

De los docentes encuestados el 70,8% creen que la comunidad universitaria le da la suficiente importancia a la vinculación con la sociedad, mientras que el 16,5% se muestran indecisos y en desacuerdo o muy en desacuerdo el 12,6%.

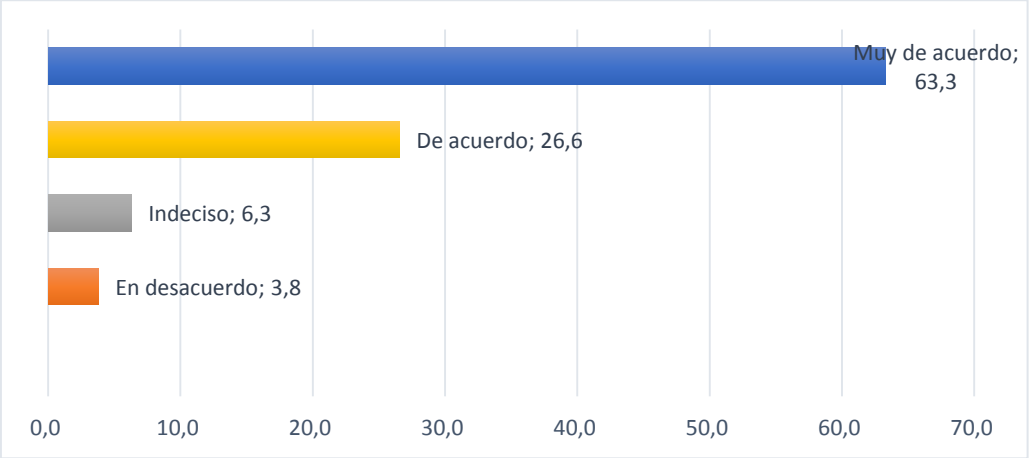
Figura 87 Importancia de la vinculación por parte de la comunidad universitaria



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 89,9% de estos mismos docentes están de acuerdo o muy de acuerdo en que los proyectos de vinculación con la sociedad ayudan a la imagen y posicionamiento de la institución por la atención que se da a los sectores vulnerables, el 6,3% se muestran indecisos y en desacuerdo el 3,8%.

Figura 88 Proyectos de vinculación ayudan a la imagen institucional



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

La H4 plantea que existe una relación entre el cumplimiento de los objetivos planteados según los recursos asignados a la vinculación con la sociedad y la importancia que la comunidad universitaria le da a esa vinculación.

La prueba chi cuadrado de Pearson entre el cumplimiento de los objetivos y la importancia que la comunidad universitaria da a la vinculación con la sociedad muestra que existe una asociación ((χ^2 = 35,450; p= 0,004). Como se desprende de estos resultados se tiene que aceptar la hipótesis H4 al existir esa asociación entre ambas variables.

7.4.2. Correlación de Spearman

Una alta relación se da entre el cumplimiento de objetivos con la importancia de la vinculación, además esta última variable tiene una alta correlación con el compromiso docente, además la variable estándares mínimos de calidad presentan una alta correlación con las publicaciones académicas y científicas; particular que se muestra en la tabla No. 29.

Tabla 29 Correlaciones de Spearman de las variables relacionadas a la parte vinculación

	Parte de la Planificación Estratégica	Estructuración de programas y Proyectos	Cumplimiento de Objetivos	Punto de partida para la Investigación	Atención a sectores vulnerables	Estándares mínimos de calidad	Compromiso docente	Publicaciones académicas y científicas	Importancia de Vinculación	Imagen Institucional
Parte de la Planificación Estratégica	1,000	0,312	,209	,158	0,311	0,311	,151	,203	,126	,089
Estructuración de programas y Proyectos		1,000	0,491	0,428	0,417	0,528	0,533	0,404	0,46	0,456
Cumplimiento de Objetivos			1,000	0,369	0,436	0,471	0,476	0,379	0,671	0,437
Punto de partida para la Investigación				1,000	0,423	0,366	0,341	0,537	0,422	0,312
Atención a sectores vulnerables					1,000	0,542	0,508	0,248	0,364	0,229
Estándares mínimos de calidad						1,000	0,556	0,6	0,53	0,455
Compromiso docente							1,000	0,499	0,603	0,349
Publicaciones académicas y científicas								1,000	0,46	0,422
Importancia de Vinculación									1,000	0,596
Imagen Institucional										1,000

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

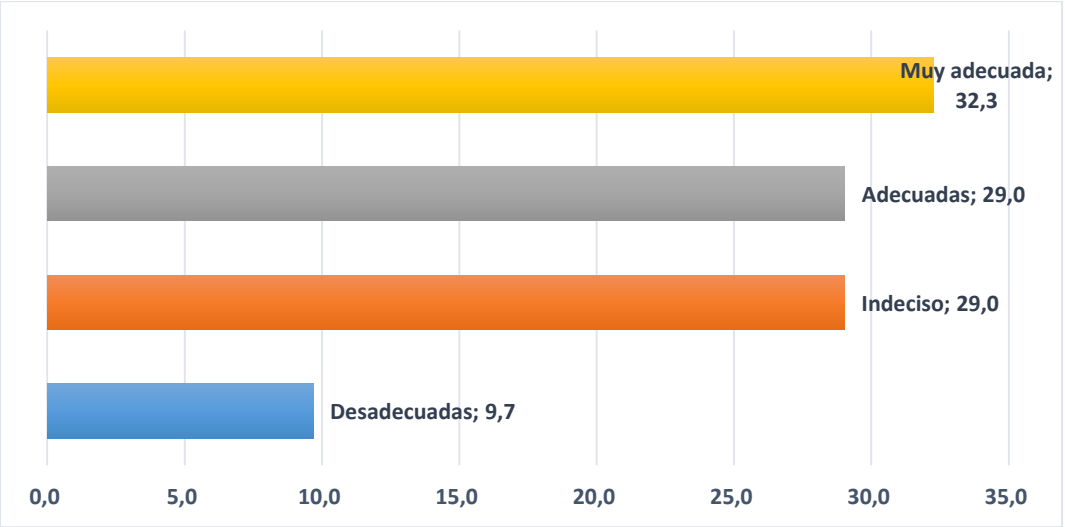
7.5. Infraestructura

Con la finalidad de conocer si las infraestructuras físicas, tecnológicas y bibliográficas inciden favorablemente en el desarrollo de las actividades de la Institución, se realizó una encuesta a los coordinadores de carrera de las diferentes facultades de la Universidad de Ambato, planteándoles diez cuestiones muy sencilla a valorar en una escala de 1 a 5, sobre aspectos relacionados con las infraestructuras existentes.

7.5.1. Análisis de Resultados variables de Vinculación con la Sociedad

El 61,3% de los coordinadores entrevistados mencionan que los recursos disponibles relacionados con las infraestructuras físicas y tecnológicas son adecuadas o muy adecuadas. El 29,9% se muestra indeciso y el 9,7% indican que son desadecuadas y que por lo tanto hay una carencia de las mismas y se podría mejorar al respecto.

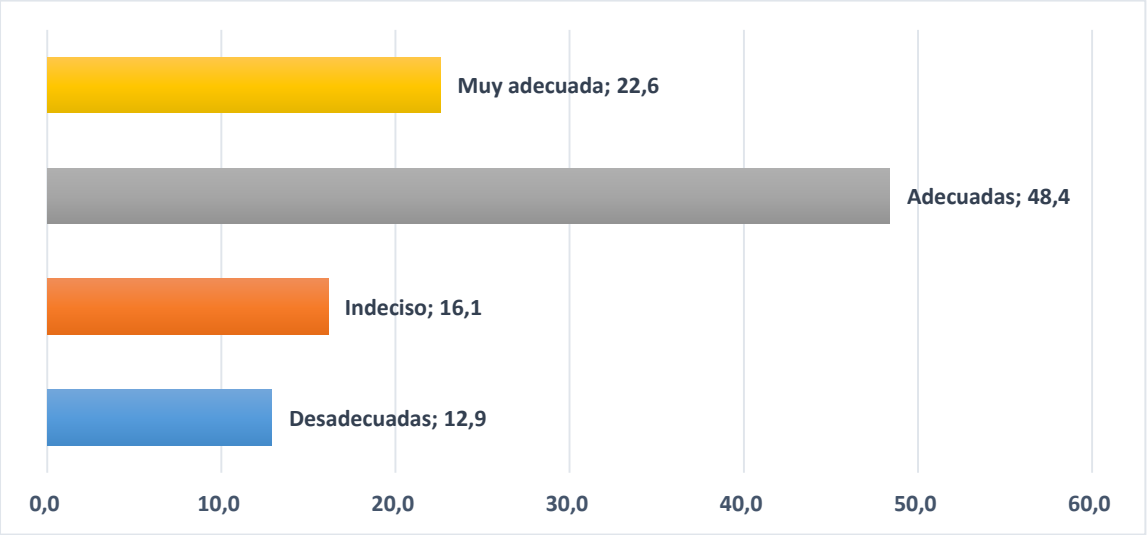
Figura 89 Son adecuados los recursos para la infraestructura física y tecnológica



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 71% identifica que los espacios físicos de la institución destinados para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y vinculación son adecuados o muy adecuados, el 16,1% se mostraron indecisos y el 12,9% manifestaron que estos espacios físicos resultan desadecuados para las actividades propias de ellos.

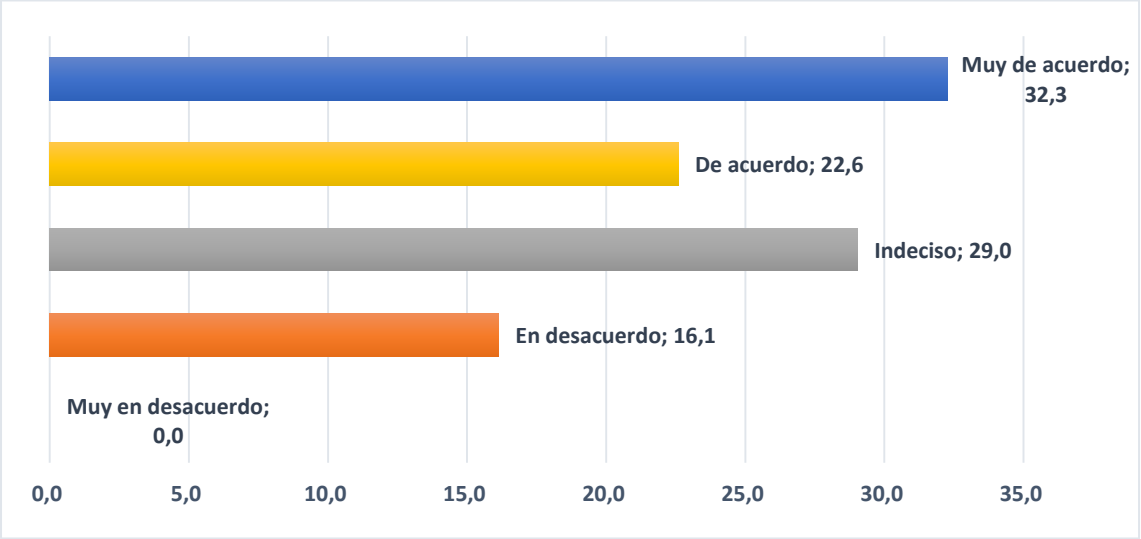
Figura 90 Son óptimas los espacios físicos para actividades de docencia, investigación y vinculación



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 54,9% de docentes cree que los espacios físicos destinados para el desarrollo de actividades culturales sociales, deportivo, recreativo y de alimentación son los adecuados, además el 29% se muestra indeciso y apenas el 16,1% se muestra en desacuerdo.

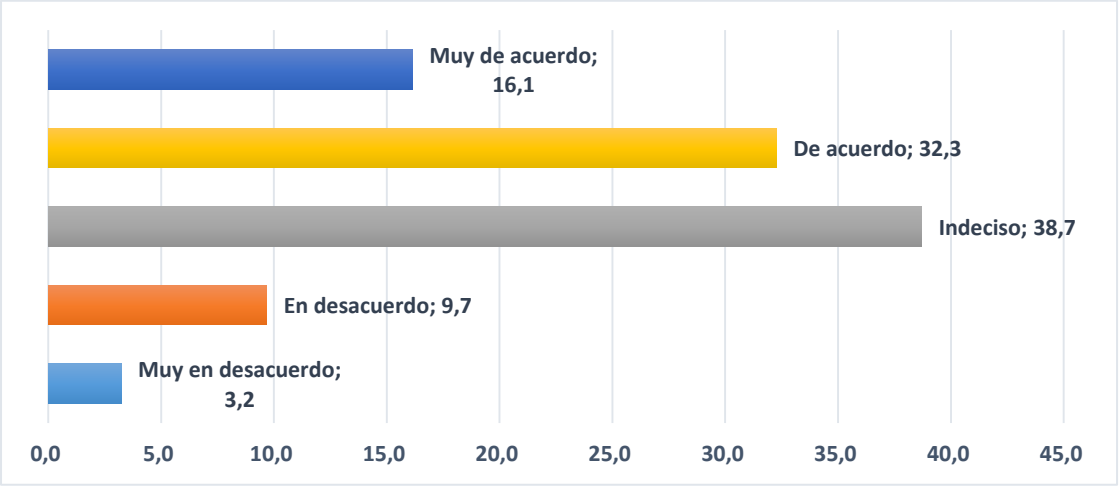
Figura 91 Son óptimas los espacios físicos para actividades culturales, sociales y deportivas



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 48,4% de los encuestados piensa que los mecanismos para atender, dar mantenimiento, ampliar laboratorios, bibliotecas, aulas y demás espacios físicos son los adecuados; sin embargo, existen un 38,7% que se muestran indecisos y el 12,9% se muestra en desacuerdo o muy desacuerdo y por lo tanto opina que esos mecanismos serían susceptibles de mejora.

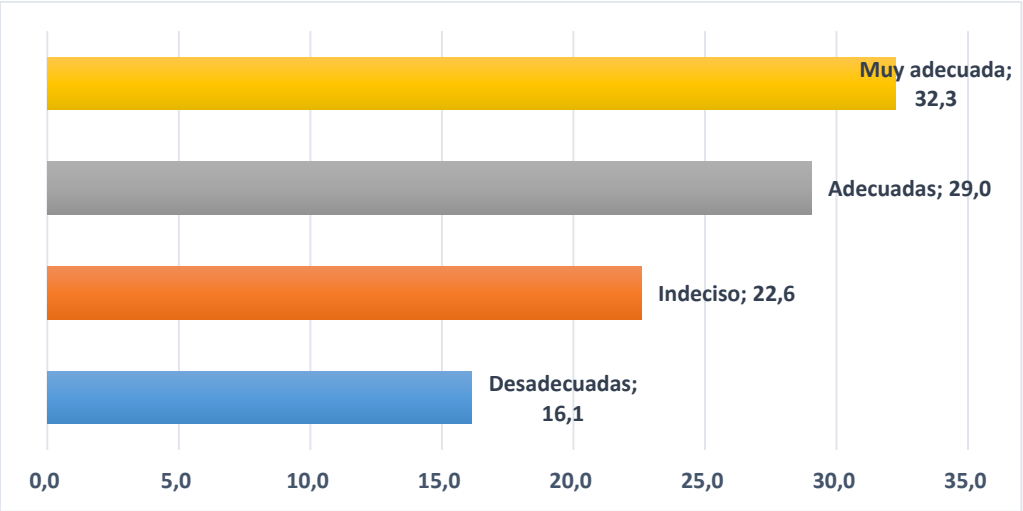
Figura 92 Mecanismos de mantenimiento para diferentes sectores son adecuados



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 61,3% de personal encuestado menciona que es adecuado o muy adecuado la infraestructura tecnológica para el uso académico de docentes y estudiantes. El 22,6% se muestran indecisos y el 16,1% se muestran muy desacuerdo con la idoneidad de las infraestructuras tecnológicas para los docentes y estudiantes.

Figura 93 Infraestructura tecnológica es la adecuada para el uso de docentes y estudiantes



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

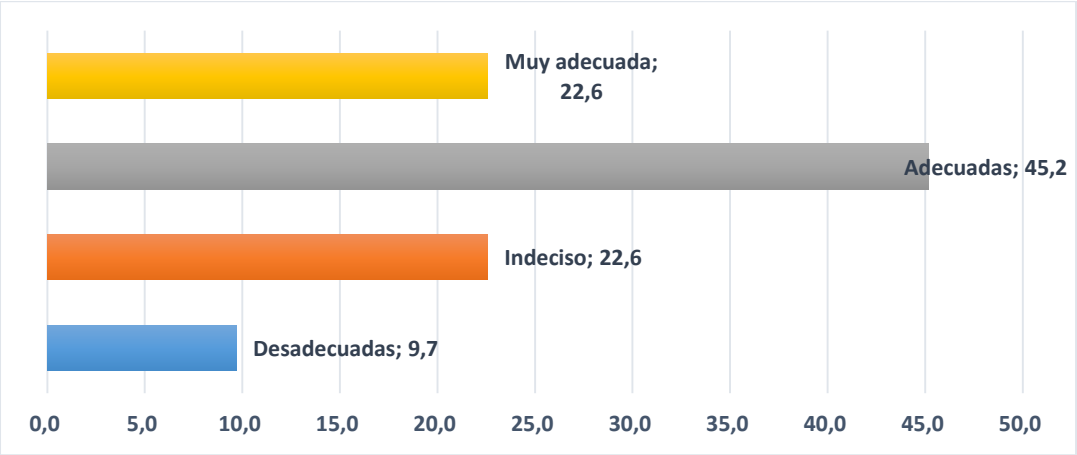
La hipótesis H5 plantea que existe una influencia entre la infraestructura tecnológica de la Universidad para el uso académico de docentes y estudiantes y la disponibilidad de recursos económicos para atender las necesidades de infraestructuras.

La prueba chi cuadrado de Pearson entre la disponibilidad de infraestructura tecnológica y los recursos que se destinan a atender las necesidades de infraestructuras muestra que existe una asociación ((χ^2 = 23,833; p= 0,005). Como se desprende de estos resultados se tiene que aceptar la hipótesis H5 al existir esa asociación entre ambas variables.

El 67,8% de los encuestados opina que el espacio físico de las aulas es el adecuado para el número de estudiantes asignados y que por lo tanto se consigue una ergonomía y comodidad para la comunidad universitaria, el 22,6% se muestran indecisos. Son un 9,7% los que opinan que es

desadecuado el espacio físico disponible, lo que quiere decir que interpretan un hacinamiento en las aulas.

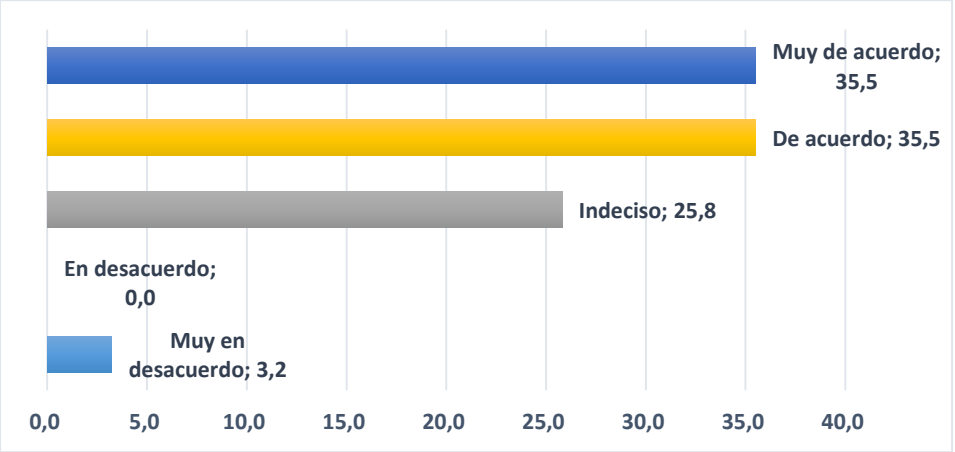
Figura 94 Existe ergonomía y comodidad en las aulas



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 71% de docentes encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo en lo que se refiere a la infraestructura tecnológica, la plataforma para que los docentes realicen su labor académica e interactuar con los estudiantes, además se encuentran de acuerdo o muy de acuerdo, el 25,8% de las personas entrevistadas se muestran indecisas y el 3,2% muy en desacuerdo.

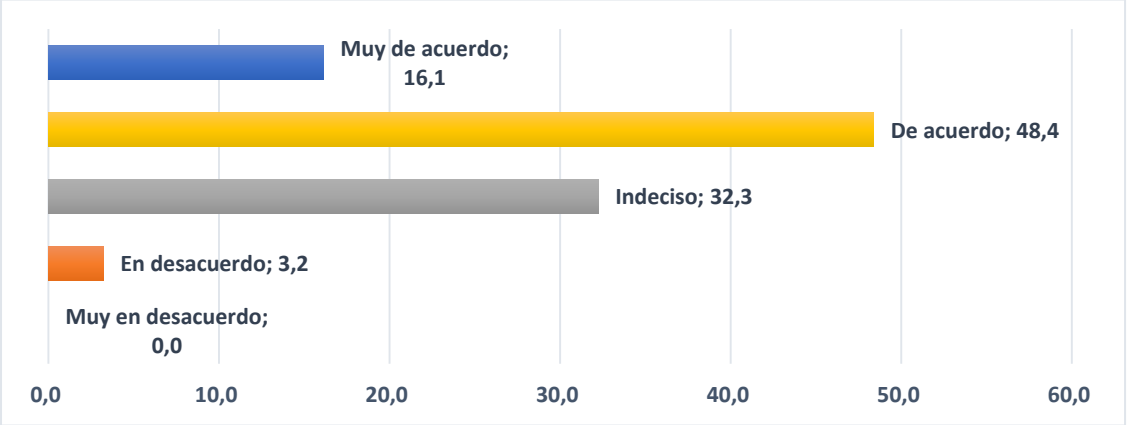
Figura 95 Facilidad en la enseñanza-aprendizaje a través de plataforma tecnológica



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 64,5%de los encuestados están muy de acuerdo o de acuerdo en que los recursos académicos que disponen las bibliotecas garantizan el servicio a los docentes y estudiantes para todo tipo de consultas, el 25,8% se muestran indecisos y el 3,2% de los encuestados se muestran muy en desacuerdo.

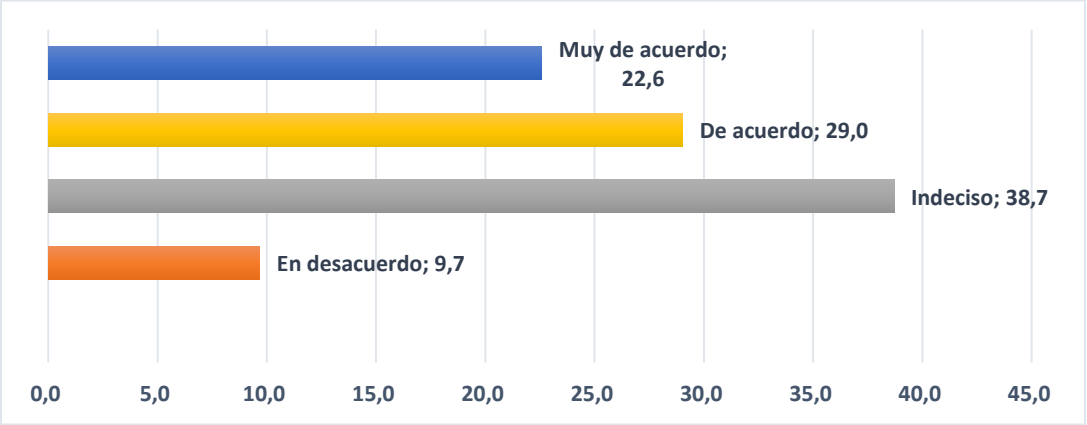
Figura 96 Recursos académicos de bibliotecas son los adecuados



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

En su mayoría, el 38,7% de coordinadores encuestados se siente indeciso al identificar si la disposición de recursos financieros destinados al mejoramiento de la infraestructura es suficiente. El 51,6% de los coordinadores encuestados respondieron que están de acuerdo o muy de acuerdo

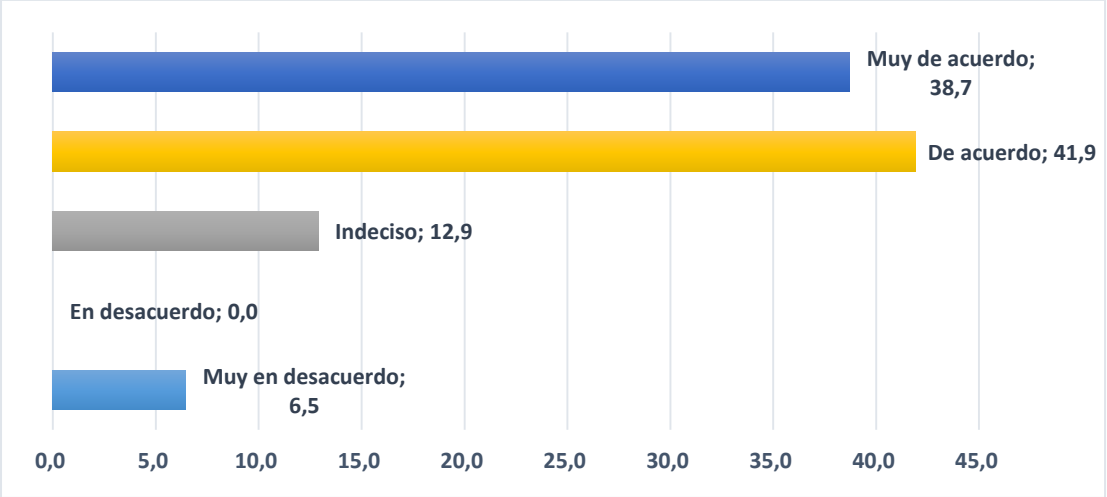
Figura 97 Existen suficientes recursos para el mejoramiento en la infraestructura



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

Existe un 80,6% que está de acuerdo o muy de acuerdo que el grado de prioridad que se le da al mejoramiento en la infraestructura física en la institución es el adecuado, el 12,9% de los encuestados se mostraron indecisos y apenas el 6,5% se mostraron muy en desacuerdo.

Figura 98 Es óptimo el grado de prioridad para la infraestructura



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

7.5.2. Correlación de Spearman

Dentro del factor de infraestructura, una correlación importante se tiene a través de la infraestructura tecnológica con la disponibilidad de recursos y con espacios físicos destinados para desarrollar actividades culturales, sociales, deportivas, recreativas y de alimentación que son suficientes

Tabla 30 Correlaciones de Spearman de las variables relacionadas a la parte infraestructura

	Disponibilidad de Recursos	Espacios físicos para el desarrollo de las actividades	Otros espacios	Mecanismos para mantenimiento, reparación y ampliación	Infraestructura tecnológica	Espacios físicos de las aulas	Plataforma para uso docente	Recursos académicos	Recursos financieros para la infraestructura	Prioridad para el mejoramiento de la Infraestructura
Disponibilidad de Recursos	1,000	0,581	0,685	0,628	0,782	0,539	0,703	0,68	0,672	0,548
Espacios físicos para el desarrollo de las actividades		1,000	0,453	0,594	0,511	0,357	0,376	0,423	0,435	0,506
Otros espacios			1,000	0,523	0,774	0,56	0,46	0,479	0,624	0,545
Mecanismos para mantenimiento, reparación y ampliación				1,000	0,521	,316	0,483	0,515	0,49	0,435
Infraestructura tecnológica					1,000	0,601	0,535	0,512	0,655	0,653
Espacios físicos de las aulas						1,000	,276	0,697	0,671	0,606
Plataforma para uso docente							1,000	0,541	0,423	0,544
Recursos académicos								1,000	0,561	0,607
Recursos financieros para la infraestructura									1,000	0,427
Prioridad para el mejoramiento de la Infraestructura										1,000

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

.

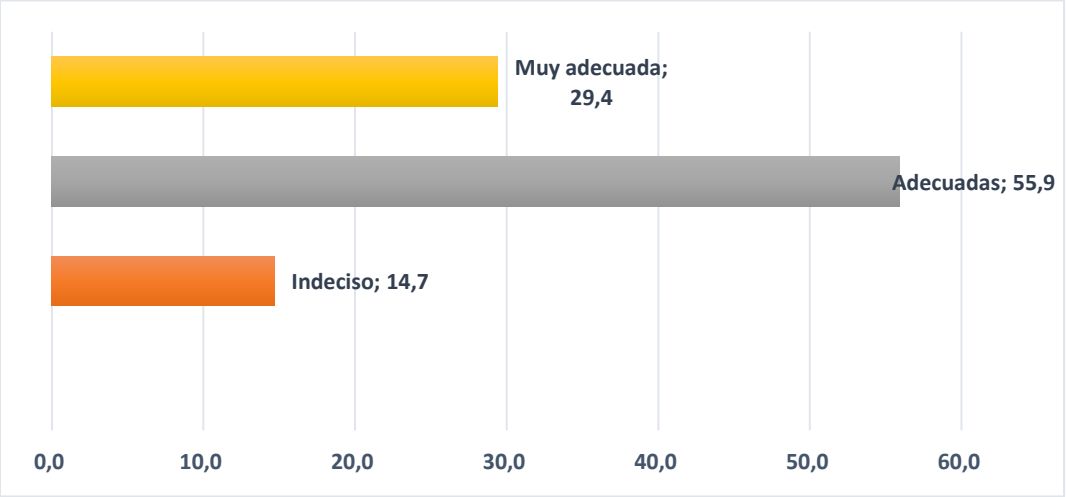
7.6. Gestión Administrativa y Financiera

Para esta sección se realizaron encuestas al Vicerrector Administrativo, a los directores de administración, financiero, talento humano, evaluación y acreditación y coordinadores de las unidades de evaluación y acreditación de la institución, todo ello con el objetivo de conocer si los recursos económicos y financieros inciden en la ejecución de las diferentes áreas de gestión.

7.6.1. Análisis de Resultados de las Variables de Gestión Administrativa y Financiera

El 85,3% de los encuestados reconoce que es adecuado o muy adecuado el Plan Operativo Anual realizado con los requerimientos presentados por las áreas de gestión de la institución y tan solo el 14,7% se muestran indecisos. En esta cuestión no hay nadie que opine que es inadecuado el plan operativo planteado.

Figura 99 El plan operativo anual es realizado de acuerdo a lo solicitado

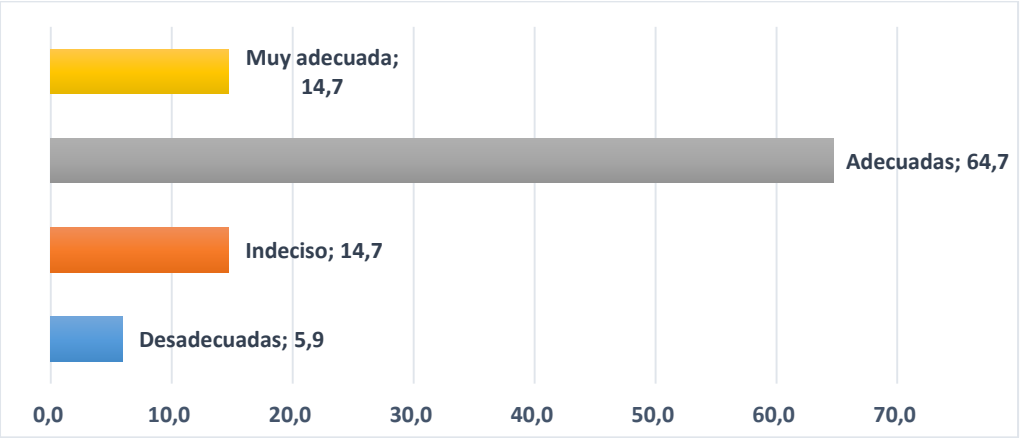


Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 79,4% de los entrevistados califican como muy adecuada y adecuada la ejecución presupuestaria ya que obedece a una priorización técnica de los proyectos que garantiza el suministro de fondos

en las diferentes área de gestión; sin embargo, el 14,7% se muestran indecisos y el 5,9% la consideran desadecuada.

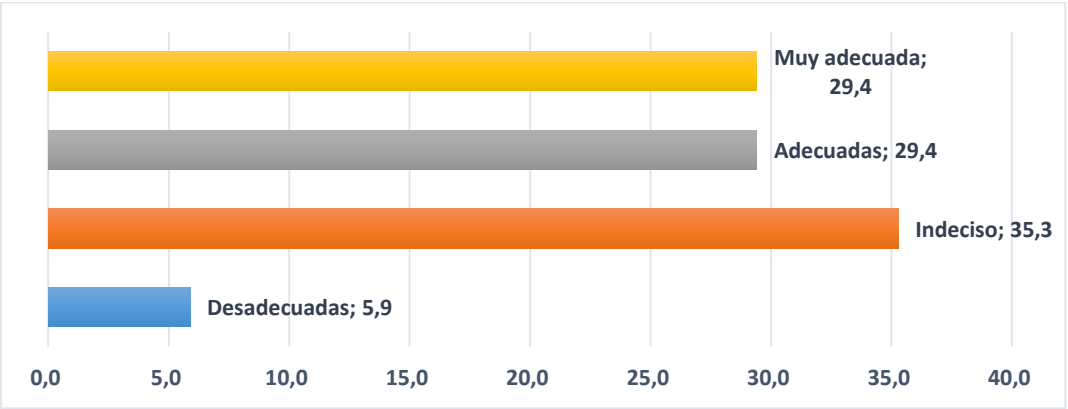
Figura 100 Existe priorización en la ejecución presupuestaria



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 58,8% evalúan como muy adecuada o adecuada el grado de aplicación de la administración por procesos en la institución y que esta contribuye a la consecución de los objetivos de las diferentes áreas, el 35,3% se mantiene indeciso y el 5,9% cree que son desadecuadas estas aplicaciones.

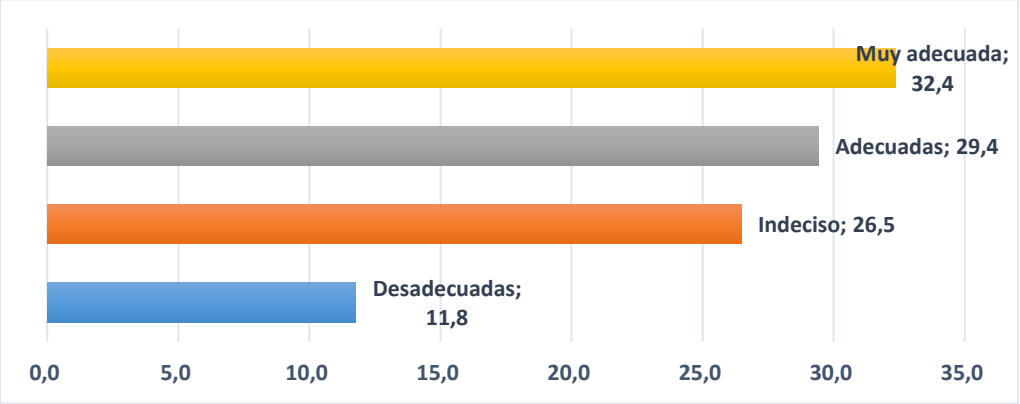
Figura 101 Administración por procesos contribuye al cumplimiento de objetivos



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

En lo que respecta a si los procesos claves ayudan al cumplimiento de políticas, estrategias y resultados dentro de las áreas de gestión universitaria se tiene que el 61,8% menciona que es adecuada o muy adecuada, el 26,5%, menciona que esta indecisa y el 11,8% opina que son desadecuadas.

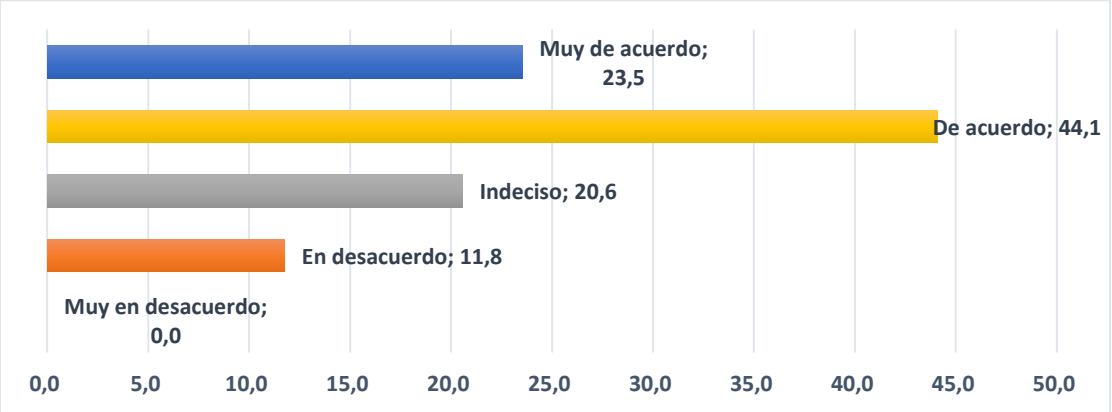
Figura 102 Procesos claves ayudan al cumplimiento de políticas, estrategias y resultados



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

En cuanto a los procesos Administrativos y financieros que se realizan a través de herramientas tecnológicas integradas que permiten determinar el costo de cada área de gestión el 67.6% se encuentran de acuerdo o muy de acuerdo, mientras que el 20,6% se muestra indeciso y apenas el 11,8% en desacuerdo.

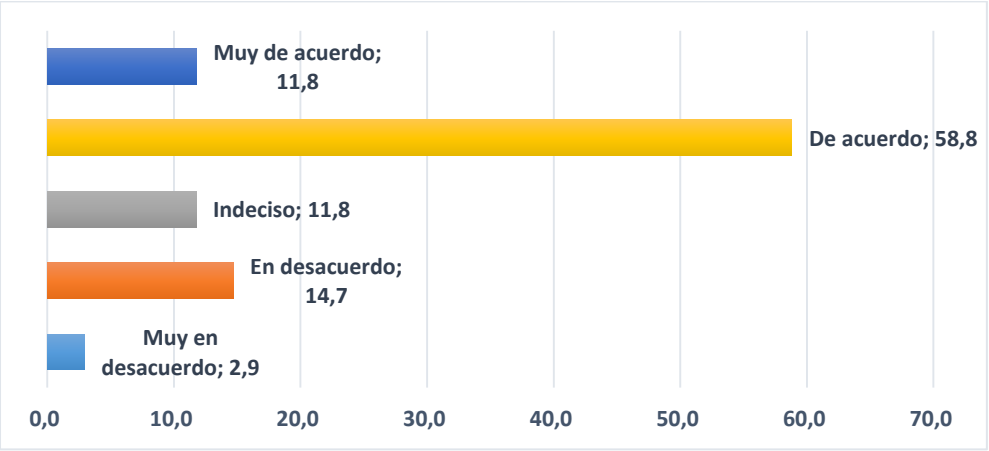
Figura 103 Herramientas tecnológicas permiten determinar costos de cada área



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

En cuanto a los ingresos efectivos en relación al ingreso del presupuesto para el cumplimiento de las diferentes áreas de gestión el 70.6% se encuentran de acuerdo o muy de acuerdo, el 11,8% se muestran indeciso y el 17,6% en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Figura 104 Optimización en los ingresos efectivos con relación al ingreso presupuestado



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

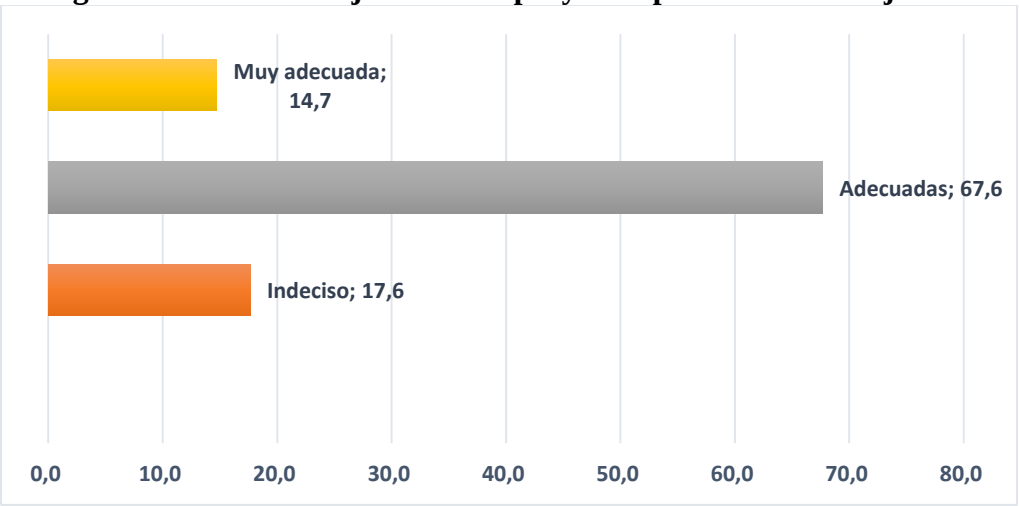
El 70,6% de encuestados menciona estar de acuerdo o muy de acuerdo en la asignación y ejecución presupuestaria pues consideran que han permitido que la institución alcance los objetivos planteados en las diferentes áreas por los organismo de control. El 17,6% se menciona indeciso y el 11,8% cree que ha sido insuficiente esta asignación.

Figura 105 Asignación y ejecución presupuestaria ha permitido alcanzar objetivos

Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

En cuanto al grado de ejecución de proyectos para alcanzar los objetivos, el 67,6% de los encuestados opina que es adecuado o muy adecuado; es decir, que se han conseguido ejecutar los proyectos que se habían planteado inicialmente en los objetivos. El 17,6% se muestra indeciso.

Figura 106 Grado de ejecución de proyectos para alcanzar objetivos



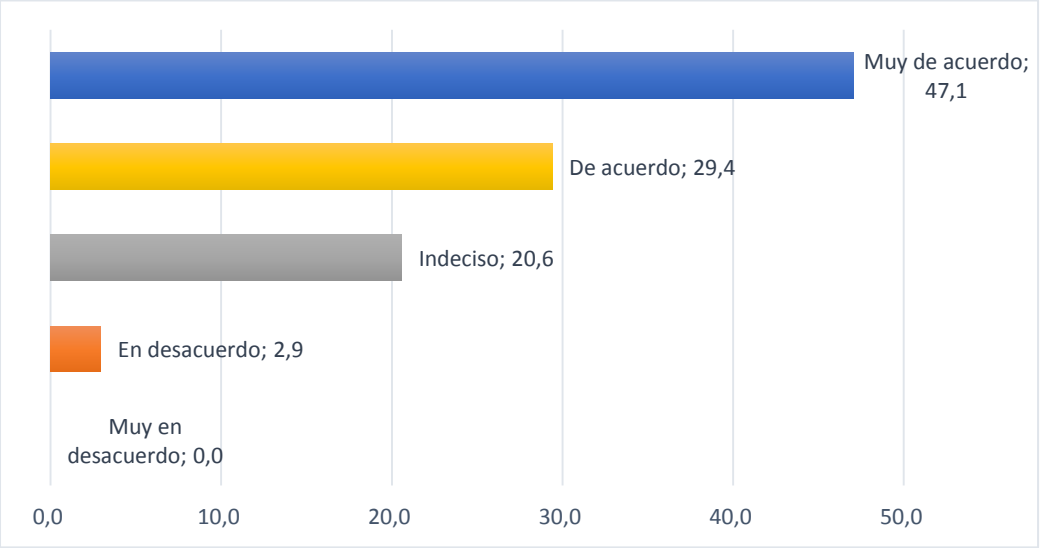
Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

La hipótesis H6 plantea que existe una asociación entre la aplicación de la administración por procesos y los objetivos planteados.

La prueba chi cuadrado de Pearson entre la valoración de que la administración por procesos en la institución contribuye a la consecución de los objetivos de las diferentes áreas y que la asignación y ejecución presupuestaria ha permitido que la institución alcance los objetivos planteados en las diferentes áreas por los organismos de control muestra que no existe ninguna asociación entre ellas (χ^2 = 23,238; p< 0,006). Como se desprende de estos resultados se tiene que rechazar la hipótesis H6 al no existir una asociación entre ambas variables.

El 76,5% menciona que el avance físico y financiero de los proyectos ayuda a cumplir con los procedimientos y directrices establecidas por las áreas de gestión, mientras que el 20,6% se muestra indeciso y el 2,9% está en desacuerdo.

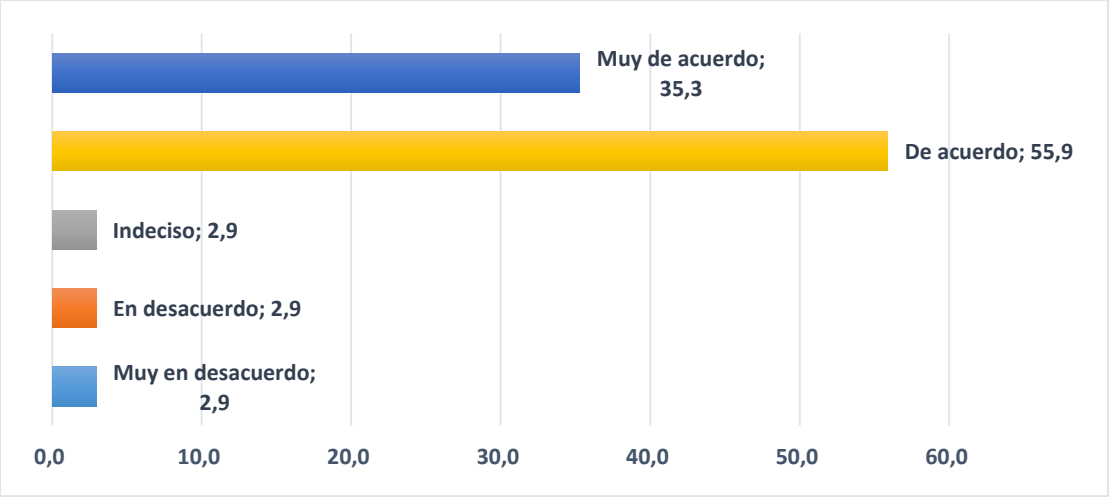
Figura 107 Control de avances físicos y financieros ayudan al cumplimiento de objetivos



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

El 91,2% está de acuerdo o muy de acuerdo con que los resultados obtenidos en los diferentes proyectos ejecutados han sido divulgados mediante el proceso de redición de cuentas. Apenas el 2,9% se encuentran los que se mostraron indecisos y 5,8% se mencionaron estar en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Figura 108 Divulgación de resultados a través de rendición de cuentas



Elaborado por: Lenyn Vásconez
Fuente: Datos de la Investigación

7.6.2. Correlación de Spearman

Existen varias variables que tienen una relación fuerte entre ellas, una relación de las más fuertes son los ingresos efectivos en relación al ingreso presupuestario con los objetivos planteados por cada una de las áreas, además de la aplicación de la administración por procesos con los objetivos planteados a nivel general

Tabla 31 Correlaciones de Spearman de las variables relacionadas a la parte de gestión financiera

	Plan Operativo Anual	Priorización del Presupuesto	Aplicación de la Administración por Procesos	Procesos claves	Procesos Administrativos y Financieros	Ingresos efectivos en relación al ingreso presupuestado	Objetivos planteados	Objetivos Planteados en áreas	Cumplimiento de procedimientos y directrices	Rendición de Cuentas
Plan Operativo Anual	1,000	0,418	,337	,274	0,416	,100	0,393	,014	,086	,162
Priorización del Presupuesto		1,000	0,477	0,615	0,654	0,686	0,533	0,435	,165	,109
Aplicación de la Administración por Procesos			1,000	0,708	0,574	0,448	0,715	0,554	,079	0,378
Procesos claves				1,000	0,679	0,598	0,601	0,536	,293	,318
Procesos Administrativos y Financieros					1,000	0,528	0,556	,337	,078	,205
Ingresos efectivos en relación al ingreso presupuestado						1,000	0,623	0,749	0,45	,213
Objetivos planteados							1,000	0,509	0,501	,253
Objetivos Planteados en áreas								1,000	0,462	0,371
Cumplimiento de procedimientos y directrices									1,000	,171
Rendición de Cuentas										1,000

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Lenyn Vásconez

7.5. Tasa de Respuesta

De las seis encuestas se puede identificar que existe una tasa de respuesta del 99,5% como se detalla a continuación:

Tabla 32 Tasa de Respuestas

ENCUESTA	TOTAL RESPUESTAS	NO CONTESTADAS	TASA DE RESPUESTA
ORGANIZACIÓN	350	9	97,4%
ACADEMÍA	510	1	99,8%
INVESTIGACIÓN	510	3	99,4%
VINCULACIÓN	790	0	100,0%
INFRAESTRUCTURA	310	0	100,0%
FINANCIERO	340	0	100,0%
TOTAL	**2.810**	**13**	**99,5%**

Elaborado Por: Lenyn Vásconez
Fuente; Datos de la investigación

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Aportaciones

Las siguientes son las aportaciones que se han realizado en esta investigación:

- Revisión de la base teórica sobre el problema planteado sobre LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA: "CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO - UTA", en base a la Gestión de las universidades públicas con experiencias de universidades españolas, británicas, francesas, mexicanas, chilenas, argentinas y colombianas, en aspectos relacionadas a su organización, calidad y academia, revisando además los modelos de gestión y control aplicables a las IES, esto permitirá ir poco a poco concibiendo una nueva idea sobre el modelo de gestión universitaria con enfoque de calidad.

- Se analizó las posturas de algunos expertos en temas de calidad de las Universidades ecuatorianas para saber criterios que permitieron tener una base sólida para poder analizar de mejor manera las Universidades del país y emitir criterios reales sobre las debilidades y fortalezas de las instituciones previo a un proceso de evaluación.

- Se examinó también aspectos relacionados a la calidad, evaluación, categorización y recategorización en base a indicadores que permitieron ubicar a las Universidades en el lugar que se merecen, y de esta manera buscar la excelencia y calidad de las universidades; particular que se debería tomar más que como un castigo sería un impulso para que las instituciones busque la excelencia.

- Por último se analizó a la Universidad Técnica de Ambato en diferentes factores como la organización, academia, investigación, vinculación con la sociedad, infraestructura y gestión administrativa y financiera, lo cual hizo tener una visión clara de la realidad de nuestra institución.

- Toda esta información se obtuvo a través de una encuesta que gracias al apoyo de los actores internos principales del alma mater dieron como resultado que la investigación tenga sus frutos y promueva lo que nuestras autoridades siempre están pregonando que es la excelencia universitaria, a través del mejoramiento de estos factores que son los ejes fundamentales para la creación de la mejor universidades del país.

- Todo lo manifestado se reflejó a través de un análisis estadístico con la metodología del estudio empírico que se desarrolló para cumplir con los objetivos planteados y verificar las hipótesis a través de las variables del estudio.

8.2. Conclusiones

A continuación presentamos las conclusiones finales del trabajo investigativo, los mismos que pueden ayudar a descifrar algunos aspectos que van ayudar al mejor el desenvolvimiento de la institución. Estas conclusiones están agrupadas en tres secciones que son: entrevistas, encuestas y sus resultados.

8.2.1. Conclusiones de las entrevistas y encuestas

Según las opiniones de los expertos se concluyó en lo siguiente:

- Las Universidades Ecuatorianas mantienen un presupuesto limitado, lo cual no les permite cumplir con los requerimientos en áreas de investigación, infraestructura, laboratorios técnicos principalmente. Dicho apoyo no permite la participación en redes, o bien, con el poco recurso que disponen. éste no se canaliza adecuadamente, existiendo una desarticulación total entre los factores que intervienen para una debida evaluación y acreditación.

- La Investigación es el eje fundamental actual para evaluación y acreditación de las universidades ecuatorianas. No se le ha dado la debida importancia que se merece. Los pocos profesionales preparados no están en el campo de la investigación. Se dedican más bien a labores administrativas.

- La comunidad universitaria todavía no está dispuesta al cambio ya sea por: docentes con muchos años de trabajo, el costo para preparación docente es muy elevado y no hay la ayuda total. En el caso del personal administrativo, y estudiantes no existe el comprometimiento para estos procesos. Los cambios deben estar acorde a la realidad del país.

- Los programas de posgrado no se ajustan a la realidad nacional, además los que hay se direccionan más a carreras administrativas y sociales.

- El reconocimiento para las IES, que se encuentran en categoría "A", es solo a nivel nacional, teniendo derecho a más recursos destinados a la investigación. A nivel internacional todavía nos falta mucho.

- Los programas de becas aunque son muy buenos, tienen sus dificultades. Una de ellas es la edad, garantías que se debe presentar y trámites burocráticos. Por eso es que muy pocos deciden ir a estudiar en el exterior.
- En si la Universidad Ecuatoriana no estuvo preparada para este proceso encaminado por los organismos de control de la Educación Superior. Por esta razón luego de las evaluaciones aplicadas, los indicadores no han sido los más óptimos.

8.2.2. Conclusiones de las encuestas y sus resultados

- En lo que se refiere a la **Organización** se puede indicar que sus acciones están claramente, acopladas a los objetivos y políticas del Plan Nacional del Buen Vivir, por lo tanto tiene una Planificación Estratégica y Planificación operativa que permite cumplir los objetivos a largo plazo ahí planteados para la correcta toma de decisiones, en términos de eficacia, eficiencia y economía, pero hay inconformidad en la gestión institucional en lo relacionado a los mecanismos de seguimiento y evaluación para el cumplimiento de objetivos y metas en la institución.

- En la **Academia** a pesar de que el docente se considera que está preparado para garantizar una docencia de calidad y está de acuerdo a la cátedra, con estrategias para su desempeño, formación doctoral, sistema de remuneración y promoción atractivo en la mayoría de los casos solo para docentes titulares; se pude determinar que la totalidad de ellos únicamente tienen el título de maestría, realimente son pocos los docentes que tienen un grado doctoral

y la gran mayoría de ellos se encuentran realizado labores administrativa o de nivel directivo, dejando de lado la investigación; a esto se suma que existe un número representativo de docentes a contrato o no titulares que son cambiados en algunos casos cada seis meses; particular que dificulta al proceso de enseñanza – aprendizaje.

- Partimos de que la **Investigación** es de vital importancia en la institución y tiene un aporte significativo dentro de la Planificación Estratégica y para su desarrollo debe contar con la problemática, área, líneas y proyectos de investigación, debiendo estar alineada con vinculación con la sociedad, para su ejecución los recursos con los que se cuenta no son los suficientes para su ejecución, dando como resultado la escasa producción científica y no se cumple con los estándares mínimos en lo que se refiere a publicaciones, por lo que la Institución carece de investigación suficiente que pueda afrontar al desafío planteado por los organismos de control enmarcado dentro de la calidad científica y académica.

- En lo que se refiere a la Vinculación con la Sociedad se puede indicar que en la institución tiene mucha importancia debido a que el trabajo desarrollado beneficia a sectores vulnerables a través de la ejecución de programas y proyectos, definidos en la Planificación Estratégica, pero no cuenta con los recursos necesarios para su normal desenvolvimiento, debería actuar de manera coordinada siendo un punto de partida con Investigación, los docentes están comprometidos con el cumplimiento del compromiso asignado en vinculación por lo que la institución le da mucha importancia a esta labor. Los resultados obtenidos en estos proyectos servirían para realizar publicaciones académicas

8.3. RECOMENDACIONES

8.3.1. Recomendaciones de las entrevistas y encuestas

- El Gobierno Nacional deberá asignar más recursos dentro de los presupuestos institucionales, de esta manera permitirá tener más investigadores, infraestructura científica y tecnológica, responsabilidad social, generación de nuevo conocimiento, integración en redes, fortalecimiento y valoración del trabajo docente y por ende la mejor articulación entre estado, universidad y sociedad, permitiendo de esta manera hacer frente a los nuevos retos impuestos por los organismos de control de las universidades.

- La universidad debe crear docentes investigadores, a través de los programas de becas que den apertura y facilidades a la planta docente, lo que va permitir tener una dotación de docentes capacitados y que tengan título de cuarto nivel dedicándose exclusivamente a labores de investigación, esto permitirá la creación de artículos, papers, revistas indexadas que ayuden a crear una universidad que responda a las necesidades actuales de la Educación Superior.
- La distribución del presupuesto en las diversas facultades se debería hacerlo de una manera técnica con base a fórmulas que tengan cierto grado de proporcionalidad y progresividad en el factor investigativo que tiene más peso para la calificación.

- Las IES deben asumir su responsabilidad. A pesar de los tiempos cortos y un presupuesto insuficiente, deben priorizar sus gastos al cumplimiento de los diferentes indicadores que les permita ubicarse en una categoría reconocida como clase "A".

8.4. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Durante el desarrollo de la investigación se han presentado situaciones que considero deben ser desarrolladas y que están directa o indirectamente relacionadas con el tema y pongo a consideración como futuras líneas de investigación.

- El establecer un modelo o plan de calidad para la Universidad Técnica de Ambato que permita poco a poco introducir este concepto hasta llegar a la excelencia.

- Diseñar e implementar un Modelo de Gestión Administrativa – Financiera que permita establecer un modelo de asignación de costos del servicio entre las diferentes facultades.

- Plan o Protocolo de Investigación en función de lo cual se debería determinar el sueldo del docente sea a nombramiento o a contrato.

- Determinar estrategias de seguimiento y control de proyectos de vinculación en pro de entregar una base de datos real para proyectos de investigación.

Bibliografía

50Minutos.es. (2016). La filosofía del Kaizen: Pequeños cambios que tendrán grandes consecuencias. Madrid: 50Minutos.es.

Abril, V. H. (2008). Elaboración de proyectos de investigación. Ambato.

Aenor. (2011). Terminología Calidad y Modelos de Gestión. Madrid: Euskalit.

Alonzo Rivera, D. E., Bolaños Celis, L. A., & Gómez Arteaga, R. (2014). La evaluación y acreditación en las instituciones de educación superior mexicanas. México: quadernsdigital.

Altbach, G. P. (2007). Higher education in the new century: global challenges and innovative ideas (Vol. 10). (P. A. Peterson, Ed.) Boston, USA: Center for International Higher Education, Boston College, USA.

Amaral et al. (2003). Toma de decisiones en las Universidades Públicas.

ANECA. (16 de Junio de 2015). Agencia Nacional de la Calidad y Acreditación. Obtenido de Agencia Nacional de la Calidad y Acreditación: http://www.aneca.es/ANECA

Arias, F. G. (2012). EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Introducción a la metodología científica (Sexta ed.). Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Episteme, C.A.

Arnoletto, J. E. (2007). Glosario de Conceptos Políticos Usuales "Sector Público". EUMEDNET.

Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador.

Asamblea Nacional. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior. Quito: Editorial Nacional.

Asturias. (05 de 10 de 2010). Qué es el proceso de Bolonia. Obtenido de https://www.asturias.es/Asturias/descargas/PDF%20DE%20TEMAS/Educacion/Tripticco_Bolonia.pdf

Baskerville, E. S. (2013). Guía de la educación superior y de asociaciones con instituciones del Reino Unido para universidades del extranjero. UK Higher Education International Unit.

Batallas Cueva , S., Lopez Aguirre, R., & Ochoa Jara, G. (2006). Informe: Educación Superior en Iberoamérica Capítulo Ecuador. Informe: Educación Superior en Iberoamérica, 64.

Benavides Velasco, C. A., & Quintana García, C. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Madrid: Díaz de Santos.

Bermúdez, L. d. (2008). Cómo Implantar y Certificar un Sistema de Gestión de la Calidad en la Universidad. Revista de Investigación en Educación(5), 5 - 11.

Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la Investigación para administración, econocmía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson.

Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la Investigación. México: Leticia Gaona Figueroa.

Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson.

Bernal, C. A. (2006). Metodología de la investigación (Vol. Segunda). Mexico: Pearson Pretice Hall.

Blanco Pereiro, J., & Juanés Garate, B. (2001). El Gato de Alicia Modelos de Calidad en la Administración Pública. Díaz Santos: Madrid.

Blanco, D. (7 de Mayo de 2015). Gestión de la Calidad, ISO 9001, Negocios y Empresas, Sistemas de Gestión. Recuperado el 4 de Junio de 2016, de La Gestión Basada en la Actividad: http://www.rediie.com/la-gestion-basada-en-la-actividad/

Blanco, I. (2000). El control Integrado de gestión. México: Limusa Noriega Editores S.A.

Cabrera Calva, R. C. (2010). Lean Six Sigma TOC. Simplificado.PYMES. bogotá.

Calidad de la Educación. (25 de Junio de 2013). http://www.scielo.cl/. Obtenido de http://www.scielo.cl/: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652013000100009&script=sci_arttext

Camisón, C. (2007). Modelos Internacionales de excelencia de la gestión. UOC: PID 020235.

Campoy Aranda, T., & Gómez Araujo, E. (2009). Metodología de la Investigación Científica. Zaragoza: EOS.

Cazenave, P. (1994). The Challenge of utonomy, en Evaluation and the Decision Making Process in Higuer Education: French, German and Spanics Experiences. Paris: OECD.

CEAACES - Dirección de Estudios e Investigación. (2012). La Evaluación de la educación Superior en Francia - Agencia de Evaluación de la Educación Superior e Investigación (AERES). Quito.

CEAACES. (10 de 05 de 2016). Categoría de las Universidades del Ecuador. Foro Ecuador.ec. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ceron Carrillo, G. (2008). Investigación bibliografica. Hemeroteca Nacional de Mexico.

Claver, E., Llopis, J., & Tarí, J. (1999). Calidad y Dirección de Empresas. Madrid: Ed. Civitas.

Colín O, L. (Julio - Agosto 2002). Las Normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de Calidad. Boletin IIE, 182 - 188.

CONEA. (2003). La Calidad en la Universidad Ecuatoriana. Principio, Características, y Estándares de Calidad. Quito: Asistencia Técnica UNESCO/ IESALC.

CONFERENCIA GENERAL DE POLÍTICA UNIVERSITARIA. (2010 de Abril de 2010). http://sindicatos.uca.es/. Obtenido de http://sindicatos.uca.es/: http://sindicatos.uca.es/csi-csif/ficheros/Documento%20de%20Financiacion%20260420101.pdf

Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (13 de Noviembre de 2013). Evaluación, acreditación y categorización institucional. Obtenido de Evaluación, acreditación y categorización institucional: http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/evaluacion-institucional/

Contraloría General de la República. (2014). Financiamiento Fiscal a la Educación Superior. Santiago de Chile.

CRUCH. (2007). "Anuario Estadístico 2007".

Cruz, J., & Cruz, A. (2008). La Educación Superior En México Tendencias y Desafío.

De la Fuente Silva, L. (2007). Investigación cientifica. Recuperado el 2012 de Febrero de 2012, de http://www.monografias.com/trabajos7/inci/inci.shtml

De Pablo Valenciano, J., Giacinti Battistuzzi, M. Á., & Carretero Gómez, A. (2015). Análisis y comparación del modelo español. Almería: Editorial Universidad de Almería.

Deem, R. (2001). Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: Is the Local Dimension Still Important? . Taylor & Francis Ltda.

Del Rincón , D., Arnal, J., La Torre , A., & Sánz, A. (1995). Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Madrid: Dickinson.

Dirección de Comunicación de la Asamblea Nacional. (28 de Noviembre de 2013). http://www.cadenaradialvision.com/. Obtenido de http://www.cadenaradialvision.com/: http://www.cadenaradialvision.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6225

Documento Financiación Universitaria. (2010). Documento de mejora y seguimiento de las Políticas de Financiación de las Universidades para promover la excelencia académica e incrementar el impacto sosioeconómico del Sistema Universitario Español (SUE). Consejo de Universidades y Conferencia General de Política Universitaria.

Ecuador.Universitario.Com. (17 de Julio de 2014). http://ecuadoruniversitario.com/. Obtenido de http://ecuadoruniversitario.com/: http://ecuadoruniversitario.com/noticias_destacadas/ies-se-benefician-del-programa-de-canje-de-deuda-ecuador-espana/

Ecuadorinmediato. (11 de Julio de 2013). http://ecuadorinmediato.com/. Obtenido de http://ecuadorinmediato.com/: http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=200770&umt=ecuador_incorpora_357_cientificos_extranjeros_al_proyecto_prometeo

Ecuadorinmediato.com. (28 de Noviembre de 2013). http://ecuadorinmediato.com/. Obtenido de http://ecuadorinmediato.com/: http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818751988&umt=udla_indignada_por_informe_ceaaces

EcuadorUniversitario.Com. (2 de Diciembre de 2013). Criterios de Evaluación. Obtenido de Criterios de Evaluación: http://ecuadoruniversitario.com/de-instituciones-del-estado/ceaaces/ceaaces-adopto-cinco-criterios-de-evaluacion-a-las-universidades/

Educación Superior: Ecuador en busca de una nueva generación de profesionales. (2014). Ekos Negocios, 48.

EIRMA. (16 de Junio de 2015). www.eirma.org/. Obtenido de www.eirma.org/: http://www.eirma.org/sites/www.eirma.org/files/public/00_abouteirma_6.pdf

Ekos Negocios. (2014). Educación Superior. Revista Ekos Negocios, 48.

El Universo. (15 de 12 de 2013). La investigación es materia difícil para las Unviersidades. El Universo.

EL UNIVERSO. (14 de Julio de 2014). Criterios de Evaluación. Obtenido de Criterios de Evaluación: http://www.eluniverso.com/noticias/2014/07/14/nota/3232101/45-indicadores-evaluar-universidades

EPEN, g. (2000). Investigación de Operaciones en las Ciencias Administrativas. México: Marisa de Anta.

España, J. C. (2001 de septiembre de 2001). Agencia Estatal Boletin Oficial del Estado. Obtenido de Agencia Estatal Boletin Oficial del Estado: http://www.boe.es/boe/dias/2001/12/24/pdfs/A49400-49425.pdf

ESPOCH. (19 de Noviembre de 2013). http://www.espoch.edu.ec/. Obtenido de http://www.espoch.edu.ec/: http://www.espoch.edu.ec/Descargas/rectoradopub/REGLAMENTO_DE_CARRERA_Y_ESCALAFON_DEL_PROFESOR_E_INVESTIGADOR_DE_LA_ESCUELA_SUPERIOR_POLITECNICA_DE_CHIMBORAZO_2013_cb57e.pdf

ESPOL. (15 de Mayo de 2013). http://www.espol.edu.ec/. Obtenido de http://www.espol.edu.ec/: http://www.espol.edu.ec/espol/docs/planestrategico2013-2017.pdf

ESPOL. (2014). http://issuu.com/. Obtenido de http://issuu.com/: http://issuu.com/gpespol/docs/rsc_2014

Eumed.net. (2010). Diccionario de Economía y Finanzas. Obtenido de http://www.eumed.net/cursecon/dic/S.htm#sector%20p%C3%BAblico

Fernández Labarra, N. (2002). La Educación Superior en la Argentina. Buenos Aires.

Férnandez Nogales, Á. (2004). Investigación y Técnicas de Mercado. Madrid: Esic Editorial.

Fernández, J., & Mateo, M. A. (1994). The circular evaluative process of higher edutarion: a Spanish sample. En Evaluation and the decision makin process in higher education: French, German and Spanich experiences. Paris: Organization for Economic co-Operation and Development.

Ferrando Sánchez, M., & Granero Castro, J. (2005). Calidad total: modelo EFQM de excelencia. Madrid: FC.

Fischman, G. E. (2008). Las Universidades Públicas en el Siglo XXI. Grandes expectativas, algunas promesas y muchas incertidumbres. Universitas humanística(66).

Galindo Cáceres, L. J. (2004). Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación. Pearsons.

Gallardo Guerrero, L. (2005). La gestión del deporte a través de la calidad. Barcelona: INDE.

García Ferrer, G. (2016). Investigación comercial 4ª ed. Madrid: ESIC EDITORIAL.

García Garrido, F. L. (1992). La enclopedia de la Edugación Superior. Madrid: Oxford Pegamon Press.

García Martínez, V., Aquino Zuñiga, S., & Medina, J. A. (2012). Aplicación del Método Delphi en evaluación de programas a distancia: Descripción de una experiencia regional. México: EAE.

Ginestar, A. (1994). Lecturas sobre Administración Financiera del Sector Público.

Gómez Bezares, F., & Santibáñez, J. (1998). De la Valoración de Empresas a la gestión del valor. Las finanzas y la creación de valor. 50 reflexiones desde la economía financiera, 183-190.

Gómez Serna, H. (2000). Gerencia Estratégica. Planificación y Gestión. Medellin: 3R Editores Ltda.

Gonzáles López, I. (2004). Calidad en la Universidad. Evaluación e indicadores (Universidad de Salamanca ed., Vol. 35). Salamanca: illustrated.

González , M. (17 de 01 de 2000). Financiamiento de la Educación Superior. Una Introducción. Medellín, Colombia.

Grande ESteban, I., & Abascal Fernández, E. (2009). Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial (Vol. 10ma Edición). Madrid: Esic Editorial.

Griffouliere, M. G. (10 de 10 de 2010). Sentido del Concepto de Autonomía y Significado Actual en el Ämbito Universitario. Obtenido de Uncu: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/2310/griffoulieresentido.pdf

Groppo, M. (2013). Curso Internacional sobre Cooperación para el Desarrollo y Fortalecimiento de la Calidad de los Estuidos de Posgrado y Doctorado en Iberoamérica. Evaluación de Calidad y Acreditación en Argentina. Extremadura.

Guerrero Boned, S. (23 de 01 de 2012). financiación y Gobierno de las Universidades Públicas. Obtenido de portal.uned.es/pls/portal/url/ITEM/EA5647EA29F86A7FE040660A39704916

GUNI Encuesta Delphi. (16 de Junio de 2015). https://upcommons.upc.edu. Obtenido de https://upcommons.upc.edu: https://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/7542/1/20_313-352.pdf

Hay, E. J. (2003). Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva. Bogotá: Norma.

Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill/ Intermaricana Editores S.A.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). Metodologia de la investigación (Vol. Tercera). Chile: Mc Graw-Hill.

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México D.F.: Interamericana Editores.

Huchim Aguilar, D., & Fernández Pérez, J. A. (2009). Mejoramiento de la Calidad Docente, utilización de la Norma ISO-10015 en el CETís 104. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 9(1), 1-26.

Ibarra Colado, E. (Julio - Octubre de 2004). Educación Superior hechos cifras . Recuperado el 15 de junio de 2016, de Hacía la empresarialización de la Universidad: http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/revis/33Bol022.pdf

Jijón, I., & Valenzuela, L. (2012). Estudio De Seguimiento A Las Egresadas De La Carrera De Secretariado Ejecutivo En Español De La Fecyt Del Año 2011 Con Fines De Evaluación Y Acreditación De Carreras. Universidad Técnica del Norte Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología.

Jurídicas, N. (18 de Septiembre de 2014). Ley Orgánica de Universidades. Obtenido de Ley Orgánica de Universidades: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo6-2001.t5.html#a32

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Como utilizar el cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

Kaufman, R. (1993). Educational Restructuring wich will work: Beyond Tinkering. Internactional Journal of Education Reform.

Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). Administración de Operaciones Estrategicas y análisis. Mexico: Marisa de Anta.

Lareau, W. (2008). Office Kaizen. Cómo controlar y reducir los Costes de Gestión en la Empresa. FC Editorial.

León, O. G., & Montero, I. (2002). Métodos de Investigación en Psicología e Investigación 3 Edición. Madrid: Mc Grawhill/Interamericana de España.

Lexicón. (2006). Términos ambiguos y discutidos sobre familia, vida y cuestiones éticas (2da. Edición ed.). Madrid, España: Ediciones Palabra S.A.

Listone, H., & Turoff, M. (1975). The Delphi method; techniques and applications. Reading, Mass. Adsison-Wesley.

López Cabanes, A., & Ruiz Gimeno, J. (2004). Gestión de la Calidad en Centros Educativos no Universitarios. Educar en el 2000.

López Cubino, R. (2001). Modelo Europeo de Excelencia. Madrid.

López, S. (16 de Marzo de 2015). Diagnóstico de las Universidades. (L. Vásconez, Entrevistador)

Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. Naucalpan de Juárez: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Márquez Jiménez, A. (2008). Tres modelos de financiamiento para las Universidades Públicas Mexicanas. Análisis de sus condiciones y viabilidad.Universidad 2030. .

Martín Cervilla, M. J. (2013). Revista Digital INESEM. Gestión Empresarial.

Martín Rivero, R. (2006). Nuevas Tendencias de Financiación de la Educación Superior. La Figura del Contrato, Programa de las Canarias. Obtenido de http://www.economicsofeducation.com/wp-content/uploads/murcia2001/FE4.pdf

Martin, J. D., & Petty, W. (2001). La Gestión basada en el valor: la respuesta de la empresa a la revolución de accionista. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).

Martínez Mediano, C., & Riopérez Losada, N. (2005). El Modelo de Excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la Calidad de los Centros Educativos. Facultad de Educación. UNED(8), 35-65.

Martínez Román, J. A., & Cáceres Carrasco, F. R. (2007). Un análisis de la Innovación empresarial basaso en la capacidad innovadora de la empresa. Economía y Empresa.

Mas Ruiz, F. J. (2012). Temas de investigación comercial (6ª edición). Alicante: Editorial Club Universitario.

Meek, V. L. (2003). Governance and Management of Australian Universities Enemies Within and Without. Amaral.

Membrado Martínez, J. (2002). Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Madrid: Díaz de Santos.

Ministerio de Cultura y Educación. (1998). Gestión de las Unviersidades Públicas. La experiencia internacional. Buenos Aires: Pizzurno.

Ministerio de Educación. (2009). El gobierno de la educación superior en Europa. Políticas, estructuras, financiación y personal académico. Madrid: Secretaría General Técnica.

Monje Alvarez, C. (2011). Metodología de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa. Neiva: Universidad Surcolombiana.

Monsiváis, C. (2008). Sobre las Universidades Públicas. Universidades, LVIIII, 11. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37311274001

Mora Enguídanos, A. (2009). Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión (Vol. 3). Madrid: ECOBOOK.

Mora, J. G. (1997). Quality Assessment in Spain: Ann on-going process. Madrid: Education Management.

Mora, J. G., & Villareal, E. (1996). Financig for qualitu; a new deal in Spanish higher education. Madrid: Higher education Policy.

Mungaray, A. (2016). La Calidad de las Universidaes Públicas Estatales de México después de 13 años de subsidios extraordinarios. Revista de la Educación Superior, 67-93.

Muñoz Negrón, D. F. (2009). Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios. México D.F: Cengage Learning.

Napóles Sayous, N., Beatón Soler, P., & Álvarez González, M. I. (2005). Modelo de Evaluación de la Calidad: El Caso de la Educación Superior. Fundación Ortega-Marañón, 50.

Napóles Sayous, N., Beatón Soler, P., & Álvarez González, M. I. (2005). Modelo de Evaluación de la Calidad: El Caso de la Educación Superior . Fundación Ortega-Marañón , 50.

Nicoletti, J. A. (22 de 03 de 2013). Evaluación de la calidad universitara: La normativa en la República de Argentina. Obtenido de CYTA: http://www.cyta.com.ar/ta1203/v12n3a3.htm

OCDE. (2008). Revisión de Políticas Nacionales de Educación. La Educación Superior en Chile. Banco Mundial.

OEI. (2008). Organización de Estados Iberoamericanos. Obtenido de Educación Superior en México: www.oei.es/historico/quipu/mexico/mex10.pdf

Open Journal Systems. (24 de Septiembre de 2013). Revistas indexadas. Un reto para la universidad ecuatoriana. Obtenido de Revistas indexadas. Un reto para la universidad ecuatoriana: https://andresmartinez.wordpress.com/2013/09/24/revistas-indexadas-un-reto-para-la-universidad-ecuatoriana/

Organización de Estados Iberoamericanos. (2008). Estrategia Universidad 2015 - España.

Ortega Egea, M. T., & Rodríguez Ariza, L. (2005). Una metodología de gestión económica basada en el tiempo para la universidad pública. (U. d. Granada, Ed.) Revista de Economía y Empresa, XXIII(2° Época) 2° y 3° Cuatrimestre(54 y 55), 113-127.

Patrón Indacochea, C. (10 de 2014 de 2014). Modelo Fundibeq. Obtenido de http://mastercalidadeducativa.blogspot.com/p/modelo-fundibeq.html

Pedroza, H., & Dicovskyi, L. (2007). Sistema de Análisis Estadístico con SPSS. Managua: INTA.

Peralta Ortiz, M. D. (2000). Instrumentos para la Gestión de la Calidad en los centros educativos. Madrid: Nercea.

Pérez Moya, J. (1996). Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Perrello, J. (2001). Paradigmas de la Posmodernidad. Quito, Ecuador: Editorial UPS.

Perrotta, D. (2015). La Cooperación Educativa en América Latina y la Pregunta por el Desarrollo. Blog El País.

Porta, E. (2009). Trarado de Bolonia Convergencia de los sistemas de enseñanaza superior europea. Obtenido de http://www.edutecne.utn.edu.ar/monografias/tratado_de_bolonia.pdf

Proaño, D. (16 de Marzo de 2015). Diagnostico de las Universidades. (L. Vásconez, Entrevistador)

Ramírez Gallegos, R. (2013). http://www.educacionsuperior.gob.ec/. Obtenido de http://www.educacionsuperior.gob.ec/: http://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/Tercera-ola-de-transformaci%C3%B3n-de-la-educaci%C3%B3n-superior-en-Ecuador3.pdf

Ramírez, R., & Minteguiaga, A. (2010). TRANSFORMACIONES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANA: Antecedentes y perpectivas futuras como consecuencia. Educación Superior y Sociedad, 26.

Reinoso , A. (16 de Marzo de 2015). Diagnóstico de las Universidades. (L. Vásconez, Entrevistador)

Responsible Partnering. (1 de Octubre de 2009). www.eua.be/. Obtenido de www.eua.be/: http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/Responsible_Partnering_Guidelines_09.sflb.ashx

Revista AVANCE. (6 de Enero de 2015). Avance Digital. Obtenido de Avance Digital: http://www.revistavance.com/entrevistas-enero-2015/la-universidad-de-cuenca-hace-meritos-para-mejorar-la-evaluacion.html

Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa. Granada: Aljibe.

Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. Málaga: Aljibe.

Rodriguez, M. R. (2004). “Los Costos en el Sector Público”.

Royero, J. (2005). Modelo de Control de Gestión para Sistemas de Investigación Universitario. OEI- Revista Iberoamericana de la Educación, 1-15.

Ruíz Munuera, A. J., Perelló Talens, I., Pertegaz, N. C., & Ruíz Munuera, F. C. (2003). Educación Física (Vol. IV). Sevilla, España: Editorial Mad, S.L.

Salafranca Cosialls, L., Sierra Olivera, V., Núñez Peña, M. I., & Leiva Ureña, D. (2005). Análisis Estadísticomediante aplicaciones informáticas SPSS, STATGRAPHICS, MINITAB y EXCEL. Barcelona: Publicacions i Edicions.

Sarramona, J. (Agosto de 2003). IX Congreso Interuniversitario de teoría de la Educación. Recuperado el 3 de Julio de 2016, de Los Indicadores de la Calidad dela Educación: http://redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/EVALUACION/EFQM/LOS%20INDICADORES%20DE%20LA%20CALIDAD%20DE%20LA%20EDUCACION.pdf

Sayousy, N. N. (2005). Modelo de Evaluación de la Calidad: El Caso de la Educación Superior.

Secretaria de Educación Superior. (16 de Junio de 2015). www.ses.sep.gob.mx. Obtenido de www.ses.sep.gob.mx: http://www.ses.sep.gob.mx/acerca-de-la-ses/quienes-somos

Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (9 de Diciembre de 2014). Educación Superior. Obtenido de Educación Superior: http://www.educacionsuperior.gob.ec/la-universidad-ecuatoriana-busca-posicionarse-internacionalmente

Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (03 de Abril de 2012). POLITICA PÚBLICA DE LA SENESCYT PARA EL FOMENTO DEL TALENTO HUMANO EN EDUCACIÓN SUPERIOR. Obtenido de POLITICA PÚBLICA DE LA SENESCYT PARA EL FOMENTO DEL TALENTO HUMANO EN EDUCACIÓN SUPERIOR: http://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/12-04-03-ACUERDO-N%C2%B0-2012-029-

POLITICA-P%C3%9ABLICA-DE-LA-SENESCYT-PARA-EL-FOMENTO-DEL-TALENTO-HUMANO-1.pdf

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2010). Transformar la Universidad para transformar la Sociedad. Quito: Indugraf. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/.

Silva Bautista, J., Bernal Gamboa, E., & Hernández Sanabria, C. (15 de 02 de 2014). Modelo de Aseguramiento Interno de la Calidad para las Instituciones de Educación Superior en el Marco del Mejoramiento Continuo de la Calidd de la Educación Superior en Colombia. Bogotá, Colombia.

Suárez Barraza, M. F. (2007). El Kaizen. La filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total. Méxicp: Panorama Editorial.

UMA. (24 de 02 de 2009). Espacio Europeo de Educación Superior. Obtenido de http://www.uma.es/eees/

Universidad Técnica de Ambato. (2014). INFORME GESTIÓN 2013-2013 DR. GALO NARANJO. Ambato: Unidad de Producción y Diseño.

Valenti Nigrini, G. (1996). Evaluación de la calidad educativa superior, algunas reflexiones. México: La Jornada.

Vargas Jiménez, I. (2012). LA ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: NUEVAS TENDENCIAS Y RETOS. Revista Calidad en la Educación Superior, 21.

Vera Colina, M. A. (2000). Gerencia Basada en Valor y Gerencia Financiera. TENDENCIAS, 109-132.

Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (27 de Mayo de 2010). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. AEDEM, 40. Obtenido de apps.elsevier.es/: http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=90134228&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=345&ty=128&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=345v16n03a90134228pdf001.pdf

Villarreal Morales, J. (2000). Cucunubá: Modelo para un Desarrollo Sostenible (Primera Edición 2000 ed.). Bogotá, Colombia: Fundación Universidad de Bogotá.

Williams, P. R. (1992). Higher Education Quality Council, Division of Quality Audit, Audit method and procedures. Inédito.

Yin, R. K. (2003). Applications of Case Study Research. London: Sage Publications, Inc.

Zolezzi Cid, J. (2009). Desafíos Para Las Universidades Del Estado En El Sistema De Educación Superior Chilena. Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, 17(2).

ANEXOS

Anexo No. 1 Guía para la entrevista a los expertos

GUÍA DE ENTREVISTA	
1	¿Están de acuerdo al proceso de evaluación y acreditación qué están realizando los organismos de control de la educación superior a los IES?
2	Según su criterio, ¿cuál es el punto de partida y a dónde quiere llegar la universidad con los nuevos cambios en la educación superior?
3	¿Considera que la universidad ecuatoriana se encuentra preparada para los cambios que exigen en la actualidad la Educación Superior?
4	¿Cuál debería ser el mecanismo de reparto de los fondos desde el gobierno a las Universidades y que factores debería considerarse?
5	¿Cómo se cataloga la evaluación que realizó el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, y si fueron utilizados bien los indicadores?
6	¿Cuáles seria según su criterio los puntos críticos y fortalezas de la Universidad?
7	¿Cuáles serían las estrategias y mecanismos adoptados por las universidades ante este proceso de evaluación y acreditación?

Anexo No. 2 Cuestionario Delphi

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

Este Cuestionario forma parte de una Encuesta aplicada en un programa de investigación para la realización de una tesis doctoral en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.
Objetivo: Diagnosticar la situación de las Universidades Zona 3 del Ecuador.
Para consignar su respuesta considere lo siguiente y recuerde que en cada pregunta debe marcar una opción de respuesta (X), considerando que: 5 (Totalmente de acuerdo), 4 (De Acuerdo), 3 (Indiferente), 2 (En desacuerdo), 1 (Totalmente en desacuerdo)

CUESTIONARIO

No.	PREGUNTA	5	4	3	2	1
		TD	DA	I	ED	TED
1	¿Existe el financiamiento suficiente para la docencia, investigación, infraestructura y tecnología?					
2	¿Los investigadores participan en redes nacionales e internacionales?					
3	¿Están desvinculadas la investigación, docencia y vinculación con la sociedad?					
4	¿Es débil la formación docente para la investigación?					
5	¿Existe el compromiso de cambio e innovación académica?					
6	Las autoridades, personal administrativo, docentes y estudiantes, ¿están dispuestos al cambio?					
7	¿Existen programas de posgrado competitivos qué permitan satisfacer la demanda de nuevas carreras?					
8	Las universidades, ¿cuentan con el recurso económico y financiero para afrontar las necesidades de acreditación?					
9	¿Existe sobrepoblación de profesionales en carreras administrativas y sociales?					
10	¿Existen reconocimientos internacionales especialmente a las Universidades clase “A”?					
11	¿Están de acuerdo con los nuevos cambios qué está realizando el Gobierno Nacional, para elevar el nivel académico?					
12	¿Existe la infraestructura necesaria que permitan sustentar procesos de investigación y desarrollo académico?					
13	¿Tiene muy buena acogida los programas de becas establecidos por los organismos que controlan la educación?					
14	¿Son de fácil acceso los programas de becas establecidos por los organismos que controlan la educación?					
15	Este proceso de evaluación y acreditación, ¿sirvió para regular la creación de universidades?					
16	La Universidad Ecuatoriana, ¿estuvo preparada para este proceso de evaluación y acreditación?					
17	La universidad ecuatoriana, ¿está comprometida con la investigación?					
18	¿Existen alianzas estratégicas académicas nacionales e internacionales para la investigación, desarrollo y tecnología?					
19	¿Existe el apoyo de las autoridades universitarias para gestionar programas de PhD?					

Gracias por su colaboración

Anexo No. 3 Cuestionario Organización

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

Este Cuestionario forma parte de una Encuesta aplicada en un programa de investigación para la realización de una tesis doctoral en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. El objetivo del estudio es obtener información a los miembros de la comunidad universitaria de la Universidad Técnica de Ambato:

DECANOS, SUBDECANOS Y DIRECTORES

Estamos muy agradecidos por su participación para esta investigación, estos datos obtenidos serán tratados de manera confidencial.

Objetivo: Determinar el impacto de la Organización en las actividades de la Institución.

Instrucciones Generales:

Lea detenidamente las preguntas y conteste en función de la siguiente escala definida para cada tipo de cuestionario.

Seleccione únicamente una opción. En caso de duda, consulte al encuestador.

Encuesta con aplicación de la metodología de escala de Likert: 5: Muy de acuerdo; 4: De acuerdo; 3: Indeciso; 2: En desacuerdo; 1: Muy en desacuerdo

Fecha: …….
No. Cuestionario: ……

No.	ÍTEM	5	4	3	2	1
	ORGANIZACIÓN					
1	¿El nivel de socialización que se ha realizado para dar a conocer el grado de **creación de valor** de la Institución lo cataloga como?					
2	¿La planificación estratégica institucional contribuye a lograr los **objetivos** del Plan Nacional del Buen Vivir y se encuentra fundamentada en coadyuvar el cumplimiento de las necesidades internas y externas que permitan el desarrollo local, regional y nacional?					
3	¿Se han implementado mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación de la ejecución de la planificación estratégica que permitan la toma de decisiones oportunas?					
4	¿El nivel en que se encuentra definida y aplicada la administración por procesos en la institución facilita la toma de decisiones?					
5	¿Cómo son identificados los procesos claves de acuerdo a políticas, estrategias y resultados que permitan la ejecución en términos de eficacia, eficiencia y economía?					
6	¿La planificación plurianual permite establecer objetivos a largo plazo?					
7	¿La planificación operativa que cada dirección realiza como aporta con el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica institucional?					
8	¿El sistema de rendición de cuentas establecido permite conocer tanto en el nivel interno como externo sobre el resultado de la gestión institucional?					
9	¿Cómo considera que el Manual de Ética de la institución ha permitido el mejoramiento en todos los niveles de la Universidad?					
10	¿La declaratoria de los principios de calidad se fundamenta en la solución inmediata de desviaciones encontradas para asegurar el mejoramiento continuo?					

Anexo No. 4 Cuestionario Academia

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

Este Cuestionario forma parte de una Encuesta aplicada en un programa de investigación para la realización de una tesis doctoral en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. El objetivo del estudio es obtener información a los miembros de la comunidad universitaria de la Universidad Técnica de Ambato:

DECANOS, SUBDECANOS, COORDINADORES DE CARRERA

Estamos muy agradecidos por su participación para esta investigación, estos datos obtenidos serán tratados de manera confidencial.

Objetivo: Determinar como la Academia ayuda a la consecución de objetivos para la calidad de la Educación Superior.

Instrucciones Generales:

Lea detenidamente las preguntas y conteste en función de la siguiente escala definida para cada tipo de cuestionario.

Seleccione únicamente una opción. En caso de duda, consulte al encuestador.

Encuesta con aplicación de la metodología de escala de Likert: 5: Muy de acuerdo; 4: De acuerdo; 3: Indeciso; 2: En desacuerdo; 1: Muy en desacuerdo

Fecha: ……
No. Cuestionario: ……

No.	ÍTEM	5	4	3	2	1
	ACADEMIA					
1	¿Considera usted que la comunidad docente se encuentra académicamente preparada y con la dedicación necesaria para garantizar una docencia de calidad?					
2	¿La institución cuenta con una estrategia de formación doctoral para los próximos 10 años que garantice la sostenibilidad e incremento de la calidad del claustro?					
3	¿Las estrategias implementadas para mejorar el desempeño docente a través de un sistema de evaluación de la calidad del desempeño permiten valorar actividades académicas, puntualidad, disciplina entre otros?					
4	¿Considera usted que la universidad planifica la oferta académica y las actividades de investigación hacia la solución de problemas de desarrollo local?					
5	¿La formación académica e investigativa de los docentes tiene pertinencia con la catedra universitaria y la actividad investigativa?					
6	¿Los esquemas categóricos y remunerativos fomentan y promueven el desarrollo de la carrera académica?					
7	¿Considera usted que el número de docentes titulares que posee la Institución permite entregar una educación de calidad?					
8	¿La asignación de horas clases de los docentes titulares contribuye para entregar una educación de calidad?					
9	¿Considera usted que para la designación de un docente o directivo juega un papel preponderante la equidad de género?					
10	¿Se han implementado estrategias de reconocimiento que impulse la preparación continua de los docentes?					

Anexo No. 5 Cuestionario Investigación

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

Este Cuestionario forma parte de una Encuesta aplicada en un programa de investigación para la realización de una tesis doctoral en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. El objetivo del estudio es obtener información a los miembros de la comunidad universitaria de la Universidad Técnica de Ambato:

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DOCENTES INVESTIGADORES

Estamos muy agradecidos por su participación para esta investigación, estos datos obtenidos serán tratados de manera confidencial.

Objetivo: Determinar como la Investigación constituye un factor preponderante en la Institución.

Instrucciones Generales:

Lea detenidamente las preguntas y conteste en función de la siguiente escala definida para cada tipo de cuestionario.

Seleccione únicamente una opción. En caso de duda, consulte al encuestador.

Encuesta con aplicación de la metodología de escala de Likert: 5: Muy de acuerdo; 4: De acuerdo; 3: Indeciso; 2: En desacuerdo; 1: Muy en desacuerdo

Fecha: …….
No. Cuestionario: ……

No.	ÍTEM	5	4	3	2	1
	INVESTIGACIÓN					
1	¿La investigación es considerada como parte importante de la Planificación Estratégica Institucional?					
2	¿Se encuentran estructurados los problemas, áreas, líneas, proyectos en lo relacionado a la investigación para desarrollarlos?					
3	¿Los recursos asignados a Investigación son suficientes y se los ejecuta de acuerdo a lo planificado?					
4	¿Considera usted que existe una relación integral entre la investigación docente y la vinculación con la sociedad?					
5	¿Los Docentes Investigadores cuentan con los recursos suficientes y el estímulo necesario para hacer investigación?					
6	¿La Institución cuenta con publicaciones académicas y científicas de impacto realizada por los docentes?					
7	¿Las publicaciones académicas y científicas que dispone la Institución aparecen en las bases de datos de prestigiosas revistas nacionales e internacionales?					
8	¿Considera usted que los procesos que se establecen para la Investigación cumplen con estándares mínimos de calidad y tiene trabas burocráticas?					
9	¿Se cumple con el compromiso asignado a los docentes para Investigación según el distributivo académico?					
10	¿Cómo parte de la Investigación los docentes producen libros especializados en áreas específicas del conocimiento?					

Anexo No. 6 Cuestionario Vinculación con la Sociedad

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

Este Cuestionario forma parte de una Encuesta aplicada en un programa de investigación para la realización de una tesis doctoral en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. El objetivo del estudio es obtener información A LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD universitaria de la Universidad Técnica de Ambato:

DIRECTOR DE VINCULACIÓN, COORDINADORES DE FACULTADES DE VINCULACIÓN Y DOCENTES PARA VINCULACIÓN

Estamos muy agradecidos por su participación para esta investigación, estos datos obtenidos serán tratados de manera confidencial.

Objetivo: Determinar como la Vinculación con la Sociedad es importante en la institución y su contribución con los sectores vulnerables.

Instrucciones Generales:

Lea detenidamente las preguntas y conteste en función de la siguiente escala definida para cada tipo de cuestionario.

Seleccione únicamente una opción. En caso de duda, consulte al encuestador.

Encuesta con aplicación de la metodología de escala de Likert: 5: Muy de acuerdo; 4: De acuerdo; 3: Indeciso; 2: En desacuerdo; 1: Muy en desacuerdo

Fecha: ……
No. Cuestionario: ……

No.	ÍTEM	5	4	3	2	1
	VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD					
1	¿Cómo considera a la Vinculación con la Sociedad como parte importante de la Planificación Estratégica Institucional?					
2	¿Considera usted que se encuentran estructurados los programas, proyectos de Vinculación con la Sociedad dentro de la Planificación Estratégica Institucional para el apoyo a sectores sociales?					
3	¿Los recursos asignados a Vinculación con la Sociedad ayudan al cumplimiento de los objetivos de esta área?					
4	¿Considera usted que la Vinculación con la Sociedad es el punto de partida para el desarrollo de la Investigación?					
5	¿Considera usted que Vinculación con la Sociedad cumple con el objetivo encomendado que es atender a los sector vulnerables?					
6	¿Considera usted que los procesos que se establecen para el desarrollo de los Proyectos de Vinculación con la Sociedad son los pertinentes y cumplen con estándares mínimos de calidad?					
7	¿Considera usted que se cumple con el compromiso asignado para el desarrollo de los Proyectos de Vinculación con la Sociedad?					
8	¿Los resultados de la Ejecución de un Proyecto de Vinculación con la sociedad, pueden servir para realizar publicaciones académicas y científicas?					
9	¿La comunidad universitaria le da la importancia que se merece a la Vinculación con la Sociedad?					
10	¿Los Proyectos de Vinculación con la Sociedad en que forma ayudan a la imagen y posicionamiento de la Institución por la atención que se da a los sectores vulnerables?					

Anexo No. 7 Cuestionario Infraestructura

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

Este Cuestionario forma parte de una Encuesta aplicada en un programa de investigación para la realización de una tesis doctoral en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. El objetivo del estudio es obtener información a los miembros de la comunidad universitaria de la Universidad Técnica de Ambato:

COORDINADORES DE CARRERA DE LAS FACULTADES

Estamos muy agradecidos por su participación para esta investigación, estos datos obtenidos serán tratados de manera confidencial.

Objetivo: Identificar como la infraestructura (física, tecnológica y académica) es un pilar fundamental para el desarrollo de las actividades de la Institución.

Instrucciones Generales:

Lea detenidamente las preguntas y conteste en función de la siguiente escala definida para cada tipo de cuestionario.

Seleccione únicamente una opción. En caso de duda, consulte al encuestador.

Encuesta con aplicación de la metodología de escala de Likert: 5: Muy adecuada; 4: Adecuada; 3: Indeciso; 2: Desadecuada; 1: Muy desadecuada

Fecha: ……
No. Cuestionario: ……

No.	ÍTEM	5	4	3	2	1
	INFRAESTRUCTURA					
1	¿Cómo considera la disponibilidad de recursos económicos para atender las necesidades de infraestructura física, tecnológica y académica?					
2	¿En qué nivel están los espacios físicos de la Institución destinados para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y vinculación?					
3	¿Son suficientes los espacios físicos destinados para desarrollar actividades culturales, sociales, deportivas, recreativas y de alimentación?					
4	¿Cómo considera los mecanismos para atender, dar mantenimiento, reponer y ampliar laboratorios, bibliotecas, aulas y demás espacios físicos?					
5	¿Cómo se considera la infraestructura tecnológica para el uso académico de docentes y estudiantes?					
6	¿Considera que permite ergonomía y comodidad el espacio físico de las aulas de acuerdo al número de estudiantes asignados a cada una de ellas?					
7	¿Cómo considera usted la utilización de la Plataforma Informática que disponen los docentes para realizar su labor académica en el proceso enseñanza-aprendizaje?					
8	¿Cómo los recursos académicos que disponen las bibliotecas garantizan el servicio a los docentes y estudiantes?					
9	¿Cómo considera la disponibilidad de recursos financieros destinados al mejoramiento de la infraestructura?					
10	¿Qué grado de prioridad le ha dado las autoridades al mejoramiento de la infraestructura física en la institución?					

Anexo No.8 Cuestionario Gestión Administrativa y Financiera

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

Este Cuestionario forma parte de una Encuesta aplicada en un programa de investigación para la realización de una tesis doctoral en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. El objetivo del estudio es obtener información a los miembros de la comunidad universitaria de la Universidad Técnica de Ambato:

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO, DIRECTORA FINANCIERA, DIRECTOR ADMINISTRATIVO, DIRECTOR DE TALENTO HUMANO, DIRECTOR DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN Y CORDINADORES DE LAS UNIDADES DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS FACULTADES

Estamos muy agradecidos por su participación para esta investigación, estos datos obtenidos serán tratados de manera confidencial.

Objetivo: Determinar el impacto de la Gestión Administrativa y Financiera.

Instrucciones Generales:

Lea detenidamente las preguntas y conteste en función de la siguiente escala definida para cada tipo de cuestionario.

Seleccione únicamente una opción. En caso de duda, consulte al encuestador.

Encuesta con aplicación de la metodología de escala de Likert: 5: Muy de acuerdo; 4: De acuerdo; 3: Indeciso; 2: En desacuerdo; 1: Muy en desacuerdo

Fecha: …….
No. Cuestionario: ……

No.	ÍTEM	5	4	3	2	1
	GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA					
1	¿El Plan Operativo Anual es realizado con los requerimientos presentados por las diferentes áreas de gestión?					
2	¿La ejecución presupuestaria obedece a una priorización técnica de los proyectos que garanticen el suministro de fondos en las diferentes áreas de gestión?					
3	¿La administración por procesos en la institución contribuye a la consecución de los objetivos de las diferentes áreas?					
4	¿Los procesos existentes ayudan al cumplimiento de políticas, estrategias y resultados dentro de las áreas de gestión universitaria?					
5	¿Los diferentes procesos administrativos – financieros se realizan mediante herramientas tecnológicas integradas que permitan determinar los costos por cada área de gestión?					
6	¿Cómo considera el porcentaje de ingresos efectivos recibidos con relación al ingreso presupuestado para el cumplimiento de las diferentes áreas de gestión?					
7	¿La asignación y ejecución presupuestaria ha permitido que la institución alcance los objetivos planteados en las diferentes áreas por los organismos de control?					
8	¿La ejecución de los diferentes proyectos desarrollados permite el cumplimiento de los objetivos de las diferentes áreas de gestión?					
9	¿El monitoreo del avance físico y financiero de los proyectos permite verificar el cumplimiento de los procedimientos y directrices establecidas en las diferentes áreas de gestión?					
10	¿Los resultados obtenidos en los diferentes proyectos ejecutados han sido divulgados mediante un proceso de rendición de cuentas hacia la colectividad?					