



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR**

**DEPARTAMENTO DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN GERENCIA EDUCATIVA**

**T E M A**

**GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y SU IMPACTO  
INSTITUCIONAL EN LA PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO 2011.**

**AUTOR**

**LCDO. JONATHAN JAVIER GARCIA LEÓN**

**Guaranda, 31 de Octubre 2013**



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR**

## **DEPARTAMENTO DE POSTGRADO**

### **MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

## **TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN GERENCIA EDUCATIVA**

### **T E M A**

**GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y SU IMPACTO  
INSTITUCIONAL EN LA PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO 2011**

### **A U T O R**

**LCDO. JONATHAN JAVIER GARCIA LEÓN**

**DIRECTOR DE TESIS**

**LIC. WILSON GONZALO PAREDES GARCÉS MSc.**

**Guaranda, 31 de Octubre de 2013**

## **I DEDICATORIA**

A mis padres que al honrarme con la vida, existo para dedicarles este trabajo de investigación.

A mi esposa, por su apoyo incondicional para superarme en bien de su familia y personal.

A mis hijos, que esperan de su padre siempre avance por los caminos de la superación y me convierta en un ejemplo de humildad y sencillez.

A todos y todas mis seres queridos quienes contribuyeron para avanzar en este apasionante proceso de educarme.

Jonathan Javier García León

## **II. AGRADECIMIENTO**

A la Universidad de Bolívar, por impulsar el aprender en los Talentos Humanos para transformar a la sociedad.

Al Departamento de Postgrado, por atender requerimientos de la sociedad a través de programas de educación permanentes.

A los Facilitadores de la Maestría, quienes contribuyeron en el compartir el conocimiento con seguidores de la ciencia.

Al Director de Tesis, por sus atributos para orientar y consolidar un trabajo pertinente.

Jonathan Javier García León

### III. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

**LIC. WILSON GONZALO PAREDES GARCÉS MSc**, Director de Tesis del estudiante de la Maestría en Gerencia Educativa: Lodo. Jonathan Javier García León

#### **CERTIFICA:**

Que una vez revisado los contenidos de la investigación y desarrollo del **Informe Final de la Tesis**, titulado: "Gestión en la Educación Superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar, período 2011", que guardan relación con lo estipulado en la reglamentación prevista por los organismos de estudio de cuarto nivel, los mismos que cumplen con los parámetros del método de investigación y su proceso; por lo que solicito muy respetuosamente, se dé el trámite legal correspondiente.

Guaranda, 31 de Octubre de 2013

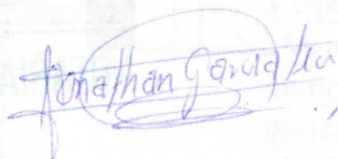
**Lic. Wilson Gonzalo Paredes Garcés, MSc,**

**DIRECTOR DE TESIS**

#### IV. AUTORÍA NOTARIADA

El presente trabajo de investigación, previo a la obtención del Título de Maestría en Ciencias de la Educación, en Maestría en Gerencia Educativa, del Departamento de Postgrado de la Universidad Estatal de Bolívar, es original, con ideas, criterios y propuesta propias del autor, acogándose a su exclusiva responsabilidad.

El trabajo en mención se denomina **GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y SU IMPACTO INSTITUCIONAL EN LA PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO 2011**



JONATHAN JAVIER GARCIA LEÓN  
C.C. No. 020137655-5

**2013-2-01-03-D000863**

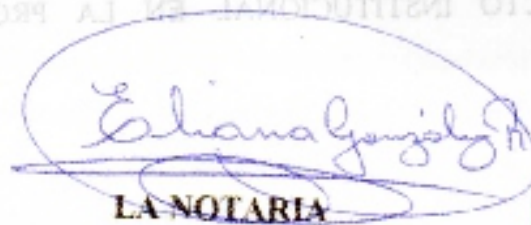
En la ciudad de Guaranda, capital de la provincia Bolívar, República del Ecuador, hoy día miércoles seis de noviembre del dos mil trece, ante mi **ABOGADA ELIANA GONZÁLEZ RUIZ, NOTARIA PUBLICA TERCERA DEL CANTÓN GUARANDA**, comparece el señor JONATHAN JAVIER GARCIA LEON, de estado civil casado, portador de la cédula de ciudadanía número cero dos cero uno tres siete seis cinco cinco - cinco, con el objeto de reconocer su firma y rúbrica puesta al pie en el presente documento QUE ANTECEDE. Al efecto juramentado que fue en legal y debida forma, previa la explicación de las penas de perjurio, de la gravedad del



juramento y de la obligación que tiene de decir la verdad con claridad y exactitud dice: Que la firma y rúbrica puesta en el presente documento, la reconoce como suya propia, la misma que la utiliza en todos sus actos públicos y privados. El compareciente firma en presencia de la Abogada Eliana González Ruiz, Notaria Pública Tercera del cantón Guaranda en virtud de todo lo cual Doy Fé.

SR. JONATHAN JAVIER GARCIA LEON

C.C. 020137655-5

  
LA NOTARIA

NOTARIA TERCERA



NOTARIA TERCERA

JONATHAN JAVIER GARCIA LEON  
C.C. Nº 020137655-5

2013-2-01-03-000813

En la ciudad de Guaranda, capital de la provincia Bolívar, República del Ecuador, hoy día trece de noviembre del dos mil trece, ante mí ABOGADA ELIANA GONZALEZ RUIZ, NOTARIA PUBLICA TERCERA DEL CANTÓN GUARANDA, comparece el señor JONATHAN JAVIER GARCIA LEON, de estado civil casado, portador de la cédula de ciudadanía número cero dos cero uno tres siete seis cinco cinco - cinco, con el objeto de reconocer su firma y rúbrica puesta al pie en el presente documento QUE ANTERCEDE Al este juramentado que fue en legal y debida forma, previa la explicación de las penas de perjurio, de la gravedad del

## V. TABLA DE CONTENIDOS

No. Orden	CONTENIDO	No. Página
1	Dedicatoria	1
2	Agradecimiento	2
3	Certificación del Director de Tesis	3
4	Autoría Notariada	4
5	Resumen Ejecutivo en español	7
6	Resumen ejecutivo en Inglés	9
7	Introducción	11
8	Tema	15
9	Antecedentes	16
10	Árbol de problemas	28
11	Descripción del problema	29
12	Formulación del problema	30
13	Problema y subproblemas	32
14	Justificación	33
15	Árbol de Objetivos	36
16	Objetivos: Objetivo General y Objetivos específicos	37
17	Hipótesis y su comprobación	39
18	VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN	40
19	Capítulo I, Marco Teórico	44
20	Teoría Científica	45
21	Fundamentación filosófica	50
22	La sociedad del conocimiento	60
23	Marco Conceptual	64
24	Teoría legal	67
25	Teoría Situacional	68
26	Los indicadores de sostenibilidad, una necesidad institucional	70
27	Modelos de gestión universitaria	80
28	Metodología para el diseño del modelo de gestión universitaria	86
29	Un modelo de gestión universitaria con base en Indicadores de Sostenibilidad para mostrar el impacto de la educación superior bolivarenses.	88
30	Atributos del modelo	94
31	Teoría Referencial	97
32	Capítulo II. Estrategias metodológicas	103
33	Métodos	104
34	Técnicas e Instrumentos	105
35	Plan de procesamiento	105



36	Universo y Muestra	105
37	Métodos y su descripción	107
38	Estrategias de cambio	107
39	Indicadores de Sostenibilidad	112
40	Operacionalización de las estrategias de cambio	115
41	Objeto del trabajo investigativo con ocasión de las estrategias	116
42	Talleres de las estrategias del cambio	118
43	Capítulo II, Análisis y Discusión de Resultados	120
44	Estrategias del cambio	143
45	Metodología	143
46	Matriz de evidencias investigativas, taller	143
47	Plan de operativización de las estrategias de cambio	147
48	Matriz de evidencias investigativas, proceso general	149
49	Conclusiones	154
50	Recomendaciones	155
51	Referencia Bibliográfica completa y netgrafía	156
52	Declaración	157
53	Anexos	158
54	Artículo Científico	162
	<b>LISTA DE CUADROS</b>	
1	Encuestas aplicadas a Autoridades de la Universidad Estatal de Bolívar	123
2	Encuestas aplicadas a Docentes de la Universidad Estatal de Bolívar	128
3	Encuestas aplicadas a Autoridades de la Provincia Bolívar	133
4	Encuestas aplicadas a ciudadanas y ciudadanos de la Provincia Bolívar.	138
	<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	
1	Encuestas aplicadas a Autoridades de la Universidad Estatal de Bolívar	123
2	Encuestas aplicadas a Docentes de la Universidad Estatal de Bolívar	128
3	Encuestas aplicadas a Autoridades de la Provincia Bolívar	133
4	Encuestas aplicadas a ciudadanas y ciudadanos de la Provincia Bolívar.	138

## **VI Resumen ejecutivo en español**

El presente trabajo cuyo tema es “Gestión en la Educación Superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar, período 2011”, ya en su desarrollo permitió analizar el estado de la educación superior a nivel de Ecuador, hoy que contamos con un sistema de educación regido por la Constitución de la República y la Ley Orgánica y su Reglamento de Educación Superior, en la cual se establece que todas las universidades y escuelas politécnicas públicas deben someterse a exámenes rigurosos de autoevaluación y evaluación en la perspectiva de irse consolidando como acreditadas. Llevado esto a la práctica nos embarca en el tren de la renovación de todos los procesos académicos, investigativos, de gestión institucional y sobre la vinculación con la colectividad. Hechos que irán evidenciando la necesidad de irlos adecuando a las exigencias del Plan Nacional de Buen Vivir y a las políticas que en materia de educación superior las está orientando la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), la SENESCYT en la perspectiva de mejorarlas con base en una reforma curricular integral.

En este aspecto es la Universidad de Bolívar situada en la categoría B; que sin embargo de no contar con un Modelo de Gestión que le permita ir observando su vinculación con la sociedad a través de los productos que en ella se generan, la hace vulnerable a los requerimientos que tanto el Estado como la sociedad esperan una respuesta inmediata y ante ello, acrecentar su credibilidad a través de la presencia de estudiantes productores de conocimiento como también de cambios que les signifiquen mejorar notablemente en su quehacer universitario.

En esta investigación se clarifica la necesidad de disponer de un Modelo de Gestión en la educación superior bolivarenses que permita medir el impacto institucional con su quehacer actuado en la Provincia Bolívar en el período fijado y en períodos subsiguientes.

Sobre la base de una investigación eminentemente participativa que contó con la presencia de autoridades y docentes del Alma Mater así como Autoridades y

ciudadanos y ciudadanas de la Provincia Bolívar ofrecieron interesante información para ir la procesando y determinar un resultado oportuno. Con este trabajo se espera emprender en fortalecer la Gestión con su impacto tanto en la comunidad universitaria de la Universidad de Bolívar como a nivel de la sociedad, su pertinencia estará evidenciada en la atención que darán a las demandas de la sociedad, su factibilidad está orientada desde el objeto hasta los fines que se pretenderá alcanzar, como componentes que apoyen al pleno desarrollo y desenvolvimiento de la investigación y la vinculación con la comunidad en el Modelo de Gestión. El impacto de la Universidad en el ámbito social se lo hace con base en la aplicación de las diferentes técnicas de investigación (como las fuentes primarias) para establecer los indicadores que midan la actuación de la Universidad ante la sociedad, con sus hechos reales, se demuestra originalidad en todos y cada uno de los componentes de la investigación, desde la identificación de la problemática hasta los resultados que se aspira alcanzar. Sean por lo tanto aspectos holísticos que permitirán trabajar con base en el método científico.

Se consolida este trabajo de investigación expresada en los siguientes capítulos:

En el capítulo primero se trasciende anotando el sustento filosófico y epistemológico de varios autores y sus posiciones que permitieron fundamentar en aportes con base en la experiencia de haber revisado aspectos sobre la gestión superior bolivarenses, y de esta manera permiten expresar la propuesta de Modelo de gestión.

En el capítulo segundo está descrito la metodología como medios a emplearse en el proceso investigativo.

Se consolida en el capítulo tercero con el análisis y discusión de los resultados alcanzados como el Modelo de Gestión en la educación superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar.

## **Resumen ejecutivo en Inglés**

The present work whose topic is “Administration in the Superior Education and its institutional impact in the County Bolívar, period 2011”, already in its development it allowed to analyze the state from the superior education to level of Ecuador, today that we have an education system governed by the Constitution of the Republic and the Organic law and its Regulation of Superior Education, in which settles down that all the universities and public polytechnic schools should undergo rigorous exams of autoevaluación and evaluation in the perspective of leaving consolidating as credited. Taken this to the practice embarks us in the train of the renovation of all the academic, investigative processes, of institutional administration and on the linking with the collective. Facts that you/they will go evidencing the irlos necessity adapting to the demands of the National Plan of Good to Live and to the politicians that it is guiding them the National Secretary of Planning and Development as regards superior education (SENPLADES), the SENESCYT in the perspective of improving them with base in an integral curricular reformation.

In this aspect it is the University of Bolívar located in the category B; that however of not having a Model of Administration that allows him to go observing their linking with the society through the products that are generated in her, the one he/she makes vulnerable to the requirements that as much the State as the society wait an immediate answer and before it, to increase their credibility through the presence of students as well as of changes that mean them to improve notably in their university chore.

In this investigation the necessity is clarified of having to establish a Model of Administration in the education superior bolivarensa that allows to measure the institutional impact with its chore acted in the County Bolívar in the fixed period and in subsequent.

On the base of an investigation eminently participativa where he/she had the presence of authorities and educational of the Alma Mater as well as Authorities

and citizens and citizens of the County Bolívar offered interesting information for irla processing and to determine an oportune result. With this work it is hoped to undertake in strengthening the Administration with their so much impact in the university community of the University of Bolívar like at level of the society, their relevancy will be evidenced in the attention that you/they will give to the demands of the society, its feasibility it is oriented from the object until the ends that I will seek to reach, as components that support to the full development and development of the investigation in the Model of Administration. The impact of the University in the social environment will make it with base in the application of the different investigation techniques (as the primary sources) to establish the indicators that measure the performance of the University before the society, with its real facts, originality is demonstrated in each and every one of the components of the investigation, from the identification of the problem until the results that it is aspired to reach. Be therefore holistic aspects that will allow to work with base in the scientific method.

He/she consolidates this investigation work expressed in the following chapters:

In the first chapter you transcends writing down the philosophical sustenance and several authors' epistemológico and their positions that they allowed to base in contributions with base in the experience of having revised aspects on the administration superior bolivarens, and this way they allow to express the proposal of administration Model.

In the chapter second it is described the methodology like means to be used in the investigative process.

He/she consolidates in the chapter third with the analysis and discussion of the results reached as the Model of Administration in the superior education and their institutional impact in the County Bolívar.

## VII INTRODUCCIÓN

En Ecuador, como en otros países latinoamericanos, se cumplen más de dos décadas del inicio de toda una nueva época de la educación superior. El cambio arranca desde mediados de los '80 con la modificación del pacto que sustentaba el proyecto de modernización del Estado en el gobierno del Arq. Sixto Durán Ballen y el Eco. Alberto Dahik; desde aquella década del conservadorismo de la nación y de educación vigente durante casi un siglo y su sustitución por una nueva propuesta de nación y de proyecto educativo. El proyecto nacionalista, que pretendía arrancar con una nuevo enfoque público, que reivindicaba la educación como parte del patrimonio social y como derecho de las clases mayoritarias, cede ahora el paso a un nuevo acuerdo, nuevos actores y a un nuevo discurso sobre la educación consolidada dentro de un sistema de educación; y sustentada en las bases filosóficas de la nueva Constitución de la República del Ecuador desde el 2008 y consecuentemente las leyes orgánicas de Educación Superior y de Educación Intercultural que avizoran nuevos cambios para el país.

Un nuevo pacto para la educación superior Se trata de un discurso cuyos ejes son calidad, evaluación, eficiencia, productividad, rendición de cuentas con responsabilidad, pertinencia y excelencia, y que refleja, más que una preocupación y búsqueda del mejoramiento educativo, el cambio radical en la orientación y en las bases sociales que sustentan el proyecto de Educación Superior. Se trata de un nuevo pacto entre los órganos de gestión como la Secretaria Nacional de educación superior, ciencia y Tecnología (SENESCYT), el Consejo de Educación Superior (CES) y otras comisiones como la de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior (CEAACES) apoyados fundamentalmente por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) que incluye hasta acuerdos firmados, y que toma el lugar del acuerdo anterior. La definición del rumbo de la Educación Superior ya no surge de un proyecto de nación que concebía a la educación como parte central del patrimonio social y sustento sólido del desarrollo, sino de las necesidades

empresariales más crudas en el marco de un proyecto de inserción en la economía social y popular.

Surge este trabajo de investigación que hace eco de las demandas del Estado, de la sociedad y de la Academia misma, ante la presencia y vigencia de una Carta Magna más filosófica que centra su atención en el ser humano como un ser antropocéntrico y sobre el cual fluye el paradigma del Buen Vivir, asociado a determinados componentes que emergen desde la consonancia de la calidad de la educación, sustentados en la Ley Orgánica de Educación Superior en la cual se establece claramente los principios del sistema de educación superior dispuestos en la Constitución, y sobre los cuales hay entonces que vertiginar este trabajo sobre la Gestión en la Educación Superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar, período 2011 sobre el cual se aborda bajo el paradigma de la rendición de cuentas sobre el quehacer universitario de la Universidad Estatal de Bolívar.

Es el propósito de esta investigación formular, diseñar y presentar a través de la Teoría Situacional para la Universidad Estatal de Bolívar un Modelo de Gestión con base en Indicadores de Sostenibilidad para medir el impacto en su gerenciamiento, y con ello lograr que los Talentos Humanos que dirigen y gestionan actividades en la educación terciara tomen las decisiones más adecuadas.

La Institución adoptada para el presente trabajo ha permitido evidenciar la novedad científica la cual establece en que es un sistema, tanto social como académico, investigativo y de vinculación con la comunidad, compuesto por principios de eficiencia, eficacia con el soporte de Talentos Humanos competentes que están dentro de subsistemas e inmersos en sistemas superiores (por ejemplo dentro del sistema de educación superior conforme lo establece la Constitución de la República del Ecuador y en la Ley Orgánica de Educación Superior) o de mayor alcance, a los que habitualmente denominamos contextos.



Desde allí se establecen modelos organizacionales que son creados con un propósito, que se puede concretar en objetivos, al que se espera que todos los componentes contribuyan.

La implantación de actividades aisladas relacionadas con las funciones de la educación superior es una práctica poco habitual dentro de la entidad. Este uso aislado tendría como ventaja el hecho de poder determinar qué consecuencias se derivan de la aplicación de una actividad concreta.

Para hablar de modelo de gestión no es fácil establecer un orden dentro del mismo. La amplia variedad de políticas que se ejecutan dentro de la Institución así son determinantes por sus diferencias en cuanto a los objetivos planteados.

Ante ello; es la educación superior bolivarenses que emerge de la conducción enmarcada en la autonomía y una cierta democracia interna otorgada a las instituciones de educación superior; esto permite pasar ahora a un proyecto de investigación que recopila aportes novedosos de los diferentes sectores universitarios; y permiten presentar, de manera resumida, en tres grandes rubros.

1. El Estado acuerda con los objetivos del Buen Vivir establecidos en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, en primer lugar, la reducción de la participación del sector público en la educación y la redefinición de su papel para dedicarse primordialmente a funciones y áreas estratégicas. En concreto, el Estado programa la reducción del financiamiento a las instituciones de educación superior públicas, propicia la depuración de universidades privadas; esto debido al crecimiento de la misma en forma desmedida y antitécnica en la década de los noventa, la creación de una estructura de certificación de la calidad que regule ese crecimiento. Dentro de las áreas estratégicas identificadas están aquellas que van desde el financiamiento especial a algunas de las universidades públicas más importantes, la unificación y creación de instituciones de educación superior en sectores especiales del país hasta el impulso a la educación

técnica a nivel medio superior y superior. También de carácter estratégico son las becas, los programas selectivos de financiamiento para instituciones, laboratorios, carreras profesionales y dependencias consideradas de primera importancia. El apoyo al surgimiento de las estructuras y centros de evaluación,

2. Una segunda parte del acuerdo consiste en que el Estado admite la participación directa de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT) en la conducción de la educación superior pública. Esta forma de co-conducción técnica-gubernamental se plantea en todos los niveles de la educación superior, desde instituciones concretas (como ocurre con el Consejo de Educación Superior de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas (para la Planeación de la Educación Superior), pasando por el impulso a las vinculaciones universidad-empresa nacional y extranjera, los convenios de formación de Docentes de las universidades y escuelas politécnicas a través de becas en programas doctorales a nivel mundial (siempre y cuando las universidades del exterior estén validadas por la SENESCYT), el uso de laboratorios y personal universitario en proyectos para el sector público y privado, y el surgimiento de instancias parainstitucionales (fundaciones universitarias).
3. Un tercer rubro del análisis implica proceder a una completa reorientación “estatal” del proceso educativo superior en las universidades públicas. Esto es algo que incluye desde la adopción del criterio de “pertinencia” en las carreras y estudios profesionales (es decir, énfasis en las competencias laborales), hasta un cambio radical del “tono” institucional, con la introducción de valores como la competencia, la homogeneidad y la retribución monetaria (merit pay) como elementos claves del mejoramiento académico. Ello se traduce en la competencia entre académicos por alcanzar los estímulos económicos, la competencia entre estudiantes por alcanzar algunas de las becas o premios, y una definición única y básica del conocimiento indispensable y necesario en cada profesión.

**a). TEMA**

GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y SU IMPACTO  
INSTITUCIONAL EN LA PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO 2011.

## **b). ANTECEDENTES**

Se parte del análisis de los problemas estructurales más importantes de la educación superior en Ecuador aquellos que permiten visualizar el presente trabajo de investigación; entre los que podemos mencionar son: la falta de una estrategia nacional de largo plazo sobre ciencia y tecnología, que se base en el conocimiento de la situación actual y futura del conocimiento y las experiencias en el mundo; la ausencia de una visión nacional sobre las necesidades cualitativas y cuantitativas de profesionales del país en las diferentes ramas del saber para salir del subdesarrollo; el escaso encadenamiento entre la educación inicial, la básica y el bachillerato técnico y la universidad en la formación de los estudiantes, que ha hecho que no ingresen a la educación superior o entren a ella sin los conocimientos suficientes, jóvenes que luego engrosan las filas de los frustrados y poco productivos; la idea de muchos profesionales de que no hay que actualizar los estudios toda la vida; la fuga de cerebros por falta de oportunidades en un país de políticas de desarrollo pendulares que asociados a una gestión universitaria alejada de indicadores que les permita medir su impacto.

Se presentan estos aspectos como ineludibles que deben ser tratados por los diferentes órganos de control, gestión, dirección y evaluación dependientes del sistema de educación superior en Ecuador. Sin embargo de ello ha llevado a la preparación de altos porcentajes de titulados “todistas” que luego no encontraron trabajo o reciben remuneraciones poco atractivas por falta de especialización; al poco o ningún control estatal sobre la calidad de la educación universitaria en general por lo cual aún persisten errores en la gestión universitaria por la falta de parámetros que puedan medir su impacto, al escaso presupuesto asignado por el Estado para atender las necesidades de las universidades públicas, a la proliferación de universidades particulares administradas en ciertos casos como negocios rentables, sin planta docente idónea y permanente, con equipamiento insuficiente e infraestructura pobre lo que llevó al cierre de más de una decena de instituciones “por falta de calidad académica”; el exceso de alumnos por aula, las

mallas curriculares obsoletas, la ausencia de coordinación entre los docentes para no duplicar enseñanzas. A ello se sumó el hecho gravísimo de que algunas universidades estatales fueron mucho tiempo presa de la politiquería que, en vez de hacer de la universidad un centro de aprendizaje, investigación y discusión de todas las ideas en un plano de libertad de pensamiento, la convirtieron en antro de lucha por la primacía de una sola ideología, incluso utilizando la violencia física y psicológica.

El Ecuador, según el Consejo Nacional de Evaluación Académica (CONEA) tenía en el año 2010 un total de 71 universidades, con 145 extensiones; y, 285 institutos superiores. Se ofertaban 3.309 títulos universitarios, distribuidos en 277 títulos de nivel tecnológico, 2.100 títulos de tercer nivel y 933 títulos de cuarto nivel. De estas carreras, menos del 20% estaban relacionadas con las ciencias naturales y las ingenierías. Había una proliferación muy grande de profesiones referidas a administración, gestión de empresas y ramas afines.

El Estado pone ahora mucho énfasis en la búsqueda de soluciones a los problemas de la educación en general y de la educación superior en particular. Las ideas del Ejecutivo fueron importantes y hasta decisivas para este trabajo de investigación, que fueron investigadas, recopiladas y confrontadas con expertos en la materia; como por ejemplo acudí ante Talentos Humanos con prestigio intelectual que hoy por hoy son la razón de que aún siga adelante la Universidad.

La Constitución vigente, en los artículos 26 a 29 establece los principios de aplicación de los derechos ciudadanos de acceso a la educación en todos los niveles. Después, en los artículos 344 a 349 del Título VII, Régimen del Buen Vivir, señala aspectos fundamentales orientadores de la educación, como que el sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior; y, que el Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional que formulará la política nacional de

educación y la autoridad que regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema; teniendo siempre como meta la evaluación, su acreditación y por consiguiente el impacto de las Instituciones de Educación Superior en su región, aspecto este último que por no haberse establecido el mecanismo más adecuado ha quedado superfluo en su actuación, debido a que aún se encuentran algunas entidades educativas de educación terciaria aún en proceso de redefinir sus esquemas académico, investigativos, de gestión y de vinculación con la colectividad para dar respuesta procesos de los órganos de verificar el control y el aseguramiento de la calidad de la educación.

Aún cuando al sistema lo regirán dos organismos públicos, uno de administración del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva; y, otro, técnico, de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, no se le ha otorgado el respectivo respaldo por medio de indicadores que puedan medir su impacto ante la sociedad, acorde la tipología de universidad o escuela politécnica que sea catalogada.

Sobre la base de lo expuesto y del análisis y síntesis que se está explicando es prudente que la universidad ecuatoriana debe cumplir tres funciones principales: formar excelentes profesionales en carreras que estén acordes con el desarrollo científico y tecnológico mundial; fomentar la investigación científica y tecnológica permanente y creciente; y, contribuir solidariamente al desarrollo nacional y global, lógicamente de los resultados de la evaluación que se haga en cada una de ellas se posibilitará el fomentar su credibilidad ya sea ante la sociedad o el mismo Estado.

Para ello, debemos tener en cuenta algunos elementos importantes como los siguientes, cuyo horizonte estaría fijado hacia el año 2020, con grandes proyecciones al futuro:

Según el Instituto Tecnológico de Massachussets, la humanidad avanza hacia la sociedad del conocimiento y ya se han detectado inventos y descubrimientos que marcarán la ruta tecnológica, especialmente en las áreas de la biotecnología y la nanotecnología: redes de sensores sin cables, ingeniería inyectable de tejidos, nano células solares, mecatrónica, sistemas informáticos Grid, imágenes moleculares, litografía de nanoimpresión, software fiable, glucómicas, criptografía quantum.

Se producirá, entonces, una nueva convergencia tecnológica, que integrará entre otras disciplinas a la biotecnología, la nanotecnología, las tecnologías de los materiales y las tecnologías de la información. La evolución tecnológica producirá una convergencia a la que la Rand Corporation denomina Aplicaciones Tecnológicas Integradas (TAs) y que se reflejará en al menos los siguientes 16 campos específicos:

La energía solar barata, las comunicaciones inalámbricas en áreas rurales, los aparatos de comunicación para el acceso a la información desde cualquier lugar, las cosechas genéticamente modificadas, los bioensayos rápidos mediante uso de nanotecnologías, filtros y catalizadores para la purificación y descontaminación de las aguas, la aplicación dirigida de medicamentos, los hogares autónomos baratos, la mejora de los métodos de diagnóstico y quirúrgicos, la manufacturación ecológica, los identificadores de radio frecuencia ubicuos, los vehículos híbridos, los sensores de infiltración, los tejidos con ingeniería, , los ordenadores sin cables, la criptografía cuántica.

De esta convergencia inminente se desprenden una serie de aplicaciones hoy poco entendibles: medicina y terapias personalizadas, modificación genética de insectos con el fin de controlar enfermedades y pestes, descubrimientos y pruebas de medicamentos computacionales, reconocimiento molecular que permitirá la aplicación superespecífica de medicamentos, biomimética e implantes capaces de restaurar funciones fisiológicas, materiales nanotecnológicos con propiedades



muy avanzadas. Aspectos en los cuales la Universidad Estatal de Bolívar ya debe ir preparando sus nuevos cuadros con el fin que enfrenten estos retos, pues el no hacerlo significará que dejemos de atender las demandas de la sociedad.

Las nuevas profesiones, de aquí hacia el año 2030, serán: expertos en cambio climático, para advertir, neutralizar o revertir sus consecuencias; granjero vertical, para cultivar en edificios urbanos de muchos pisos y ahorrar agua y combustibles para el transporte; fabricantes de partes del cuerpo, aplicando la medicina regenerativa; organizadores de vidas electrónicas, para decantar información para terceros y crear archivos ágiles y completos de información necesaria; pilotos y guías espaciales, para servir en naves de turismo; arquitectos que diseñen hábitat en el espacio exterior; cirujanos de la memoria, para instalar en las personas memorias electrónicas de gran capacidad y agilidad.

Para la Universidad entonces será crucial actuar en función de estas y otras consideraciones similares respecto a para dónde va el mundo y qué tipo de profesionales se necesita, de manera que el país actúe en ese marco y se desarrolle sustentado en la medición de su impacto por su presencia en la sociedad y en el Estado.

Con sede en la Ciudad de Guaranda, y bajo la denominación de Extensión Universitaria de Guaranda, el 23 de abril de 1979, un grupo visionario de bolivarenses entre los cuales debemos citar: Ing. Gabriel Galarza, Lcdo. Pedro Pablo Lucio (quienes actuaron en calidad de primeros directores respectivamente), Lcdo. Rodrigo Guillin (Secretario General), sumados a ellos un gran equipo de ciudadanas y ciudadanos como: Lcdo. Luis Uriarte, Dr. Eduardo Calero, Dr. Jaime Calles, Prof. Vicente Arellano inician las gestiones para la creación de la Universidad, con el auspicio económico del H. Consejo Provincial de Bolívar, Inicialmente funcionó como Extensión de la Universidad Estatal de Guayaquil, adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas. La Escuela de Administración de Empresas Agroindustriales fue la primera en crearse, cumpliéndose de esta manera una de las más caras aspiraciones de la sociedad bolivarense, de contar

con un centro de educación superior que atienda las demandas del desarrollo regional.

En su organización académica y administrativa la Extensión Universitaria de Guaranda, estaba regida por el Consejo Directivo de la Extensión integrado por un Director, un Subdirector, tres vocales docentes, dos principales y uno suplente, y dos estudiantes, uno principal y uno suplente.

Para su normal funcionamiento la Extensión Universitaria obtuvo asignaciones del Ministerio de Educación y partidas especiales del Congreso Nacional, recursos que permitieron financiar la compra del terreno para la construcción del primer bloque de aulas.

El funcionamiento de la Extensión Universitaria de Guaranda, transcurre con normalidad hasta el 22 de julio de 1980, fecha en la cual el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal de Guayaquil observa al señor Prefecto de la Provincia de Bolívar, en cuanto a la designación, separación y aceptación de renuncias de profesores, argumentando la autonomía universitaria. Esta subrogación de funciones del Prefecto Provincial determinó que el H. Consejo Universitario de la Universidad Estatal de Guayaquil en sesión del 15 de septiembre de 1983, declare insubsistente la firma del convenio que posibilitó el funcionamiento del primer Centro de Educación superior de la provincia Bolívar.

Sin embargo a pesar de estas dificultades, la Extensión Universitaria de Guaranda, siguió funcionando por cuenta propia, iniciando los trámites para su reconocimiento oficial como Universidad Autónoma en el CONUEP. En noviembre de 1985, se crea la carrera de Tecnología Avícola, el 13 de septiembre de 1987 la de Contaduría Pública Autorizada, el 26 de agosto de 1988 la de Educación Física, Deportes y Recreación y el 14 de septiembre del mis año la de Enfermería Comunitaria. El 9 de abril de 1988 se inaugura el centro de Cómputo y el 29 de enero de 1989 la Planta de Balanceados, que se contó con la presencia de distinguidos catedráticos de la Universidad de Guayaquil para fortalecer

procesos académicos y de organización administrativa, presupuestaria y financiera de este centro de estudios que ya se avizoraba como un ente necesario y pertinente.

La Extensión Universitaria de Guaranda fue reconocida por el CONUEP con la denominación de Universidad Estatal de Bolívar (UEB) el 20 de junio de 1989, mediante decreto N. 32 emitido por el H. Congreso Nacional. El Presidente Constitucional de la República firma el ejecútese el 29 de junio del mismo año y se publica en el registro Oficial N. 225 el 4 de julio de 1989.

La Estructura Organizacional de acuerdo al estatuto vigente (al 2011) en su artículo 11 está conformada por los diversos cuerpos colegiados de la Universidad Estatal de Bolívar, encargada de fijar las políticas, estrategias, en los procesos de desarrollo y gestión institucional, evaluar a través de los organismos competentes su cumplimiento, aprobar las proformas presupuestarias, los planes estratégicos de desarrollo académico, administrativo y económico y los que estén en el ámbito de su competencia. Lo integran:

1. Consejo Universitario
2. Rector
3. Vicerrectores: Académico y Administrativo Financiero
4. Decanos
5. Vicedecanos
6. Director de Extensión
7. Vicedirector de Extensión
8. Director de Escuela
9. Directores de Institutos
10. Directores de Departamentos Académicos
11. Directores de Centros de Investigación Especializada
12. Director del SUED
13. Coordinadores de Centros Académicos de Educación a Distancia
14. Director Financiero

15. Director Administrativo
16. Director de Bienestar Universitario
17. Director de Auditoria Interna
18. Director de Planificación Física y Construcciones.

Breve explicación acerca de la problemática, las secuelas que deja la falta de gestión, apoyado con datos a nivel macro, meso y micro.

A NIVEL DE UNIVERSIDAD LA FALTA DE GESTIÓN REPERCUTIÓ EN SU IMPACTO DEBIDO A:

#### SITUACIÓN DE LAS FUNCIONES INSTITUCIONALES

##### **Docencia:**

Los factores observados en la administración universitaria permiten tener la idea de cómo se ha conformado el cuerpo docente, en pocos casos ha existido selección de profesores pero, en la mayoría no existió captación de profesionales previa una rigurosidad a través de concurso de merecimientos y oposición. Lo que ocasiona la aplicación de metodologías alejadas de la realidad pedagógica y aplicación de sistemas evaluativos obsoletos, incluso debido a reglamentos generados en las Facultades nada productivos.

En cuanto a las características del personal docente

El Número de docentes según facultades establecido en términos porcentuales:

Ciencias Administrativas:	28 %
Ciencias Agropecuarias:	19 %
Ciencias de la Educación:	31%
Ciencias de la Salud:	14 %

Extensión Univ. San Miguel: 6%

### La Organización Curricular

- A inicios de la nueva Universidad Autónoma, se creó espacios de contar con la presencia de especialistas en algunas áreas hasta crear un clima organizacional institucional, lo que ha demostrado en esta época estar desfasado de la alternativa.
- No existe uniformidad en la formulación del Proceso Pedagógico Profesional por parte de los docentes, razón por la que no existen dentro de los contenidos, propuestas de trabajo académico para el tratamiento de problemas ligados al ejercicio profesional y que hayan sido luego pronunciados.
- El currículo se ha mantenido en forma invariable, produciéndose un estatismo en su evolución.
- No hay una política de evaluación la labor académica lo que impide conocer el grado de eficiencia interna del currículo

### **Investigación**

El Instituto como tal no tiene una gran significación para la entidad, pues se desperdicia grandes recursos conseguidos y asignados para la tarea investigativa. No existe la consolidación de equipos investigadores a nivel multi e interdisciplinarios lo que ocasiona una débil labor investigativa. Anotando que el proyecto con la Secretaria de Estado, es con la concurrencia de asesores de la Universidad de Ambato.

- Apenas han sido asignados algunas horas a profesores para que justifiquen sus tipos de dedicación y que en forma casi obligatoria participen en actividades investigativas

- No hay una clara definición de la asignación de la carga académica al docente para que cumpla con un tiempo específico para la investigación
- Según las investigaciones vistas, hay escasa o ninguna participación de los docentes en proyectos de investigación
- Sin embargo existen algunos proyectos que anteriormente han sido aprobados por el exConuep, exFundacyt y actual SENACYT se ha notado la calidad de investigación que se ha realizado en la institución

#### Talentos Humanos

- Inexistencia de una política de vinculación de personal al Instituto de investigación.
- Inexistencia de una política de capacitación para futuros investigadores.
- Inexistencia de una política de formación de investigadores.
- Falta de incentivos para que los docentes realicen investigación.
- No se dan estímulos para profesores, investigadores y estudiantes que realizan investigaciones.

#### Recursos económicos

- En el presupuesto de la Institución, se establecen partidas destinadas al desarrollo de proyectos de investigación, como es el caso de la Ley del FOPEDEUPO y otros derivados del Estado.

- La Universidad recibe recursos extrapresupuestarios para la ejecución de proyectos de investigación, anotado anteriormente.
- Al no haber la relación entre Universidad y Sectores productivos, la empresa privada no colabora económicamente en los procesos de investigación.
- Falta de la institución la venta de servicios a través de la investigación
- Existen organismos que financien la investigación universitaria, pero que lamentablemente al no generarse investigación en la entidad no se puede acudir a ellos.

### **La Infraestructura física**

- Inexistencia de espacios físicos específicos para el Instituto y centros de investigación especializada de Facultades.

### **Proyección Social**

Es un gran espacio en donde la entidad puede convertirse en el líder de la comunidad, por su labor académica, investigativa, de difusión y de gestión que oferte a la sociedad. Esto le permitiría indudablemente tener un gran aliado para su desarrollo social.

#### **Las Características de la Proyección Social**

- Existen capacidad de respuesta a los problemas locales, regionales y nacionales, pero, no se utiliza herramientas de tipo académico no investigativo.
- La institución realiza en forma incipiente jornadas de capacitación no formal hacia la comunidad. Pero al mismo tiempo no difunde entre los productores los resultados de sus investigaciones.



## **El Apoyo Administrativo-Financiero a las Funciones Académicas**

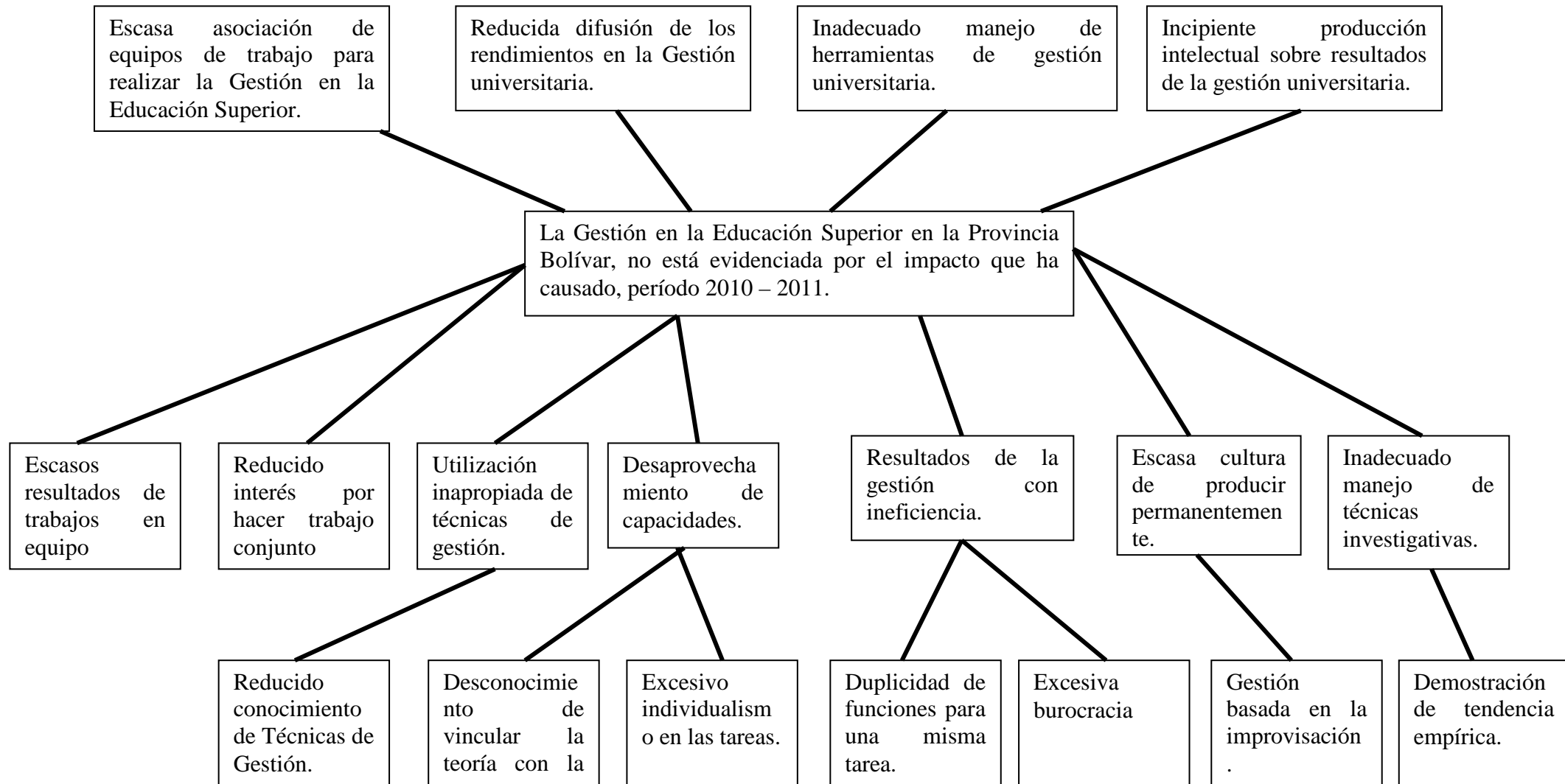
Introducción: En su carácter de entidad que ha pasado un proceso de organización administrativo-financiero, ha consolidado un importante cuerpo de servidores que cubren más que suficientemente las áreas de trabajo. Precisando hasta la presente capacitar y profesionalizar a todos y cada uno del personal en sus actividades y funciones para lograr un mejor desempeño más eficiente y eficaz en beneficio del desarrollo institucional.

a. De la estructura organizacional.- Muchos años pasaron sin tener un nivel estructural que permita claramente comprender y actuar de acuerdo su ubicación jerárquica en los niveles de:

- Directivo, Ejecutivo, Asesor, Auxiliar y Operativo.

Planificación del campus por fases. Debe estar de acuerdo a las reales necesidades de la labor académica, de los proyectos de investigación y de los laboratorios que requiere la entidad.

**c). PROBLEMA**



## **c.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Si bien la Educación Superior en el país, actualmente está concebida dentro del Sistema Nacional de Educación la cual debe regirse por la Constitución y la Ley Orgánica y su Reglamento de Educación Superior, en la cual incita a que los centros de estudios superiores renueven sus procesos académicos, investigativos, de gestión institucional y sobre la vinculación con la colectividad. Hechos que irán evidenciando la necesidad de irlos adecuando a las exigencias del Plan Nacional de Buen Vivir y a las políticas que en materia de educación superior las está orientando la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), en la perspectiva de mejorarlas con base en una reforma curricular integral.

Luego de haber efectuado la investigación sobre la gestión que aplicado la educación superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar; se identificaron los siguientes problemas:

La problemática que se evidencia en la Universidad de Bolívar es que no se cuenta con un Modelo de Gestión que le permita ir observando su vinculación con la sociedad a través de los productos que en ella se generan, la hace vulnerable a los requerimientos que tanto el Estado como la sociedad esperan una respuesta inmediata y ante ello, acrecentar su credibilidad a través de la presencia de estudiantes como también de cambios que les signifiquen mejorar notablemente en su quehacer universitario.

Por otro aspecto no se evidencia la presencia de la entidad universitaria en programas que son demandados por el Estado, los GAD parroquiales, cantonales, provincial y regional para que lidere procesos de desarrollo de la Provincia, ante la presencia de la SENPLADES que exige a los GAD enunciados en la presentación de programas y/o proyectos tanto de inversión como de investigación

pero que al no pronunciarse se enfoca como una problemática que debe ser resuelta de manera inmediata.

## **c.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.-**

Debido al reducido conocimiento en técnicas de gestión por parte de quienes dirigen la educación superior en la Provincia Bolívar; la sociedad en general y de manera particular la bolivarenses no ha logrado contar con datos e informes sobre los resultados de los procesos, evidenciándose una notoria acción solamente dentro de la entidad. Esto obliga a que se utilicen urgentemente apropiadas técnicas de gestión a fin de promover una mayor y mejor participación de todos los actores universitarios. Pues sin contar con esta herramienta de gestión, las personas e instituciones interesadas en conocer sobre los rendimientos del quehacer universitario.

Otro aspecto que debe resaltarse es el desconocimiento para vincular de manera permanente la teoría con la práctica; visto desde el punto de partida de lo académico; pues se dispone de oferta educativa que no es pertinente acorde la realidad de la provincia y la región, tal es así que se duplica la oferta a nivel de pregrado tanto en la matriz como en los demás centros que se ejecutan en Chimbo y San Miguel adicionalmente otros que se efectúan en los cantones de la Provincia, dando lugar a que estudiantes acudan a estos lugares pero se encuentran totalmente desprotegidos de laboratorios o en la mayoría de casos sin mobiliario adecuado para el desarrollo académico. Esto sucede con los procesos de investigación ya sean a nivel áulico o en la generación de proyectos que demanda la sociedad y el Estado. Aun cuando se disponga de Talentos Humanos que bien pueden aportar y colaborar en esta tarea, pero lamentablemente no son convocados por quienes dirigen la gestión en la entidad.

Otro factor que debe notarse y exponerse es el excesivo individualismo sobre el cual actúan todas las Unidades Académicas en conjunción con las demás instancias de la entidad, obediéndose a la diversidad de perfiles que tienen las

autoridades, y por supuesto a la otra formación inclusive más superior por parte de los educadores, dándose una dualidad marcada de no acatar sugerencias debido a que provienen de niveles inferiores a los que están siendo ocupados actualmente.

También debe anotarse acerca de la duplicidad evidenciada en muchos empleados básicamente para el cumplimiento de una tarea, esto dificulta realmente cuando los procesos requieren de mayor eficiencia en la gestión. Además, si anotamos la diversidad de perfiles que actúan en discordancia con el cargo que ocupan a esta fecha (que hacemos la investigación), sin que no se haga nada al respecto por solucionar esta problemática y que impide el normal desenvolvimiento académico e investigativo. Esto da pues como resultado una excesiva burocracia institucionalizada que estando afirmada, es notorio que existirá renuencia a querer transitar por los principios de la eficiencia y eficacia.

Cuando no se actúe sobre la base de lo planificado, entonces se está actuando sobre la improvisación, pues se considera que la autonomía universitaria es no acatar y actuar con herramientas de planificación participativa, y tan solamente basarse en aspectos de tendencia empírica, que a la final esto repercute en las auto y evaluaciones que están dirigidas por organismos rectores de la Educación Superior.

Es por lo tanto en esta problemática que la escasa asociación de equipos de trabajo a nivel multi, inter o transdisciplinarios no se han integrado par la formulación y ejecución de una efectiva gestión de la educación superior en Bolívar, lo que repercute en la imagen institucional. Asociado además la reducida difusión de los rendimientos alcanzados en el quehacer universitario, y el inadecuado manejo de herramientas de gestión universitaria que han frenado el desarrollo tanto de la Universidad como del pueblo bolivarense, que tampoco ha contado con la producción intelectual de estos resultados.

Ante esta situación me permito formular el problema central de la investigación.

## **Problema**

Escasa Gestión en la Educación Superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar, período 2010 – 2011?

### **Subproblemas:**

- ✓ Debido al manejo de técnicas de gestión se ha determinado la incidencia de lo académico ante otras funciones.
- ✓ La notoriedad de las autoridades para vincular la teoría con la práctica no es acogido favorablemente.
- ✓ Se nota el asumir un excesivo individualismo en el desarrollo de las tareas que les son asignadas a los Talentos Humanos.
- ✓ Se nota una mayor voluntad de hacer las cosas; aún cuando no haya sido previamente delimitado las funciones para el desarrollo de las tareas dentro de las áreas de actuación.
- ✓ La falta de manuales de procedimientos para el ejercicio de las actividades ha significado reclutar Talentos Humanos con grados de preparación opcionales.
- ✓ La gestión universitaria está basada en la planificación elaborada por el nivel directivo.
- ✓ La tendencia de la gestión como un hábito se multiplica en todos los órdenes del quehacer universitario.
- ✓ Se presentan de manera escasa los resultados de trabajos realizados en equipo.
- ✓ Hay un marcado interés por hacer un verdadero trabajo en equipo.
- ✓ Utilización inapropiada de técnicas de gestión; debido a la diversidad de perfiles polifuncionales.
- ✓ Existe un notable desaprovechamiento de las capacidades existentes en sus Talentos Humanos.
- ✓ Cuando se presentan resultados de la gestión por áreas, no concitan el interés y apoyo de niveles de decisión.

- ✓ Hay una escasa cultura de producir permanentemente con base en el conocimiento.
- ✓ Inadecuado manejo de técnicas investigativas que se evidencian en los escasos proyectos diseñados.
- ✓ Escasa asociación de equipos de trabajo para realizar la Gestión en la Educación Superior bolivareense.
- ✓ Reducida difusión de los rendimientos en la gestión universitaria.
- ✓ Inadecuado manejo de herramientas de gestión universitaria debido a los cambios impregnados por la ciencia y disposiciones gubernamentales.
- ✓ Incipiente producción intelectual sobre resultados de la gestión Universitaria.

#### **d. JUSTIFICACIÓN**

Se consolida que el disponer de un Modelo de gestión en la educación superior bolivareense se convierte en una herramienta de gestión que permite autoevaluarse, identificar falencias, aprovechar oportunidades, difundir las potencialidades, atraer futuros clientes a la Universidad, interrelacionar la Universidad con los sectores productivos, entre otros aspectos sustanciales, contando con un Modelo adecuado de gestión.

Fue de notoria importancia el haber emprendido en esta investigación a fin de fortalecer la Gestión a través de este mecanismo que posibilitará que toda la comunidad universitaria de la Universidad de Bolívar, asociada la sociedad bolivareense y en general tengan conocimiento con resultados del impacto que causa la Institución dada su trayectoria en el campo académico, investigativo, de gestión y de vinculación.

La **pertinencia** de la gestión se evidenció en la atención que darán a las demandas de la sociedad, sean a través de la renovación de oferta educativa profesional, el



desarrollo de la investigación como en actividades vinculantes entre la sociedad bolivarenses y la Universidad de Bolívar.

Su **factibilidad** está orientada desde el objeto hasta los fines que pretenderé alcanzar, como componentes que apoyen al pleno desarrollo y desenvolvimiento de la investigación en el Modelo de Gestión. El impacto de la Universidad en el ámbito social lo haré con base en la aplicación de las diferentes técnicas de investigación (como las fuentes primarias) para establecer los indicadores que midan la actuación de la Universidad ante la sociedad, con sus hechos reales.

Hubo **originalidad** en todos y cada uno de los componentes de la investigación, desde la identificación de la problemática hasta los resultados que se aspira alcanzar. Sean por lo tanto aspectos holísticos que permitirán trabajar con base en el método científico.

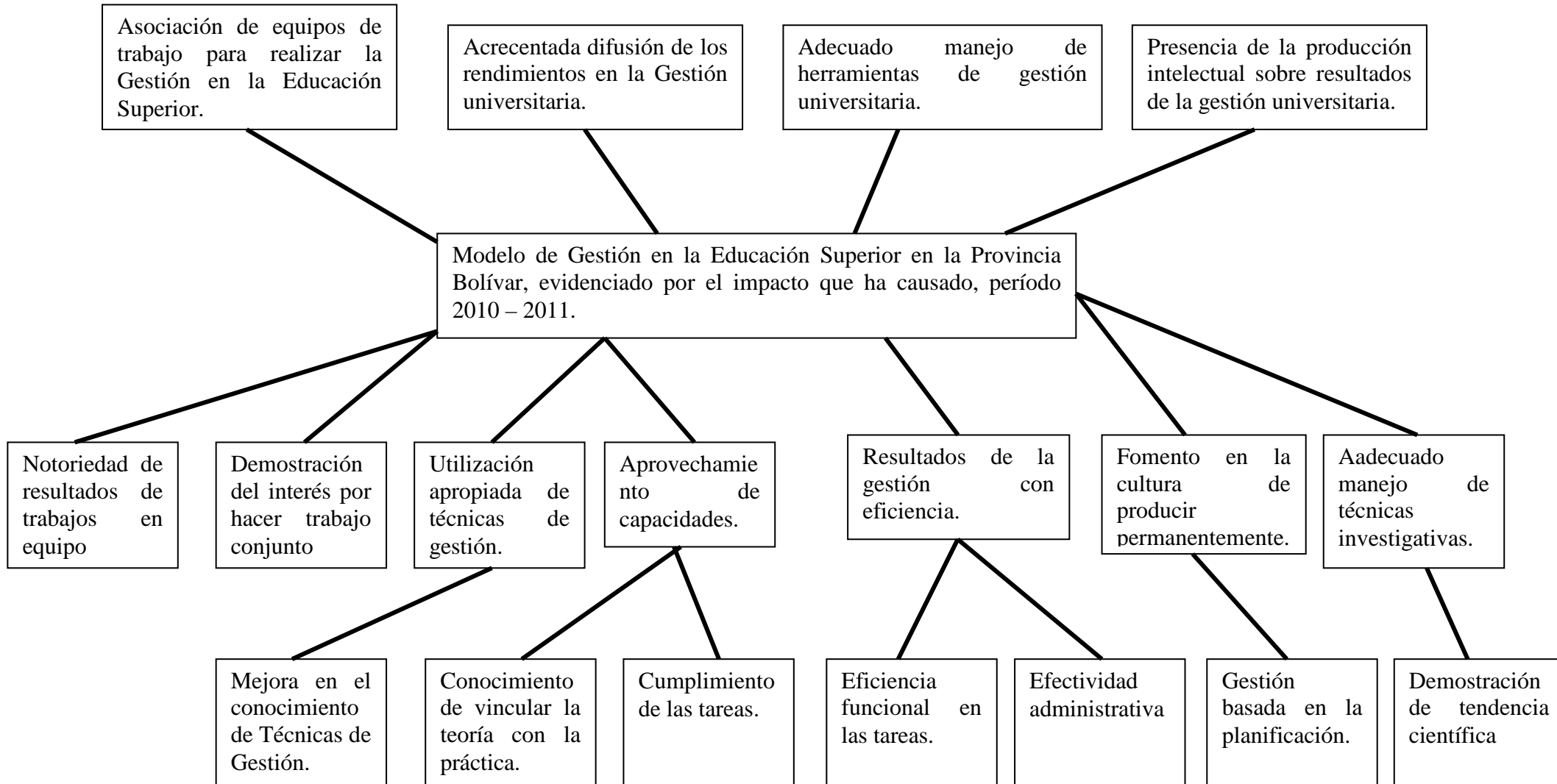
Apoyado con el Método Científico, se demostró la **novedad científica** como aporte a la gestión del quehacer universitario bolivarenses, producto de esto la Institución dispondrá de una herramienta de gestión sustentada en un Modelo dinámico, integrador y abarcativo que incorpore las funciones más importantes que tiene distinguidamente la Universidad, acorde la última evaluación de los organismos de control y evaluación del sistema de educación superior (al 2011) que le han permitido al Alma Mater Bolivarenses catalogarla transitoriamente en la categoría B; pero que sin embargo va demostrando su pertinencia a nivel local, provincial regional, nacional con trascendencia internacional. Pues son atributos que le permitirá al Modelo convertirse en una normativa que rija la actuación de todos sus actores.

Es así como el presente estudio de investigación se circunscribe totalmente a la aplicación de la gestión en la Educación Superior y de allí establecer el **impacto institucional** que ha causado durante su plena vigencia ya como Extensión Universitaria de Guaranda, adscrita a la Universidad de Guayaquil así como representada por su autonomía en calidad de Alma Mater Bolivarenses.

Esto se representará en el Modelo de Gestión que identificará la entidad como una casa dedicada a la formación de profesionales competentes apoyados en la investigación, hecho que representará en la aplicación de la oferta educativa acorde las áreas estratégicas de desarrollo del país.

Los **beneficiarios** de la investigación son los Talentos Humanos que integran la comunidad universitaria de la Universidad de Bolívar, de la sociedad en general y de manera muy particular la sociedad bolivarenses al contar con un instrumento consolidado de Indicadores cualicuantitativos que permitirán avanzar hacia una reformulación curricular, impulso a la investigación, fortalecimiento de su gestión institucional y acrecentar los lazos con la comunidad a través de los proyectos comunitarios..

**ARBOL DE OBJETIVOS**



## **e). OBJETIVOS:**

### **INFORME DE LOGROS**

#### **e.1 Objetivo General**

Se comprueba los avances alcanzados con ocasión del modelo de gestión que a nivel de la educación terciaria contribuyeron a apreciar su impacto por parte de la Universidad de Bolívar a nivel de la Provincia en el periodo 2011.

Luego de haber concluido con la investigación se alcanzado el objetivo planteado en su fase inicial, pues el Diseñar un Modelo de Gestión en la Educación Superior permitió evidenciar cuál fue su impacto institucional en la Provincia Bolívar, durante el período 2011, y de esta manera obtener una realidad de lo actuado pero también lo que ha quedado pendiente por parte de la administración de la entidad universitaria. Esto se encuentra respaldado en los resultados de la aplicación de las encuestas al personal de la Institución.

#### **e.2 ESPECÍFICOS**

e.2.1 Efectuar actividades previas que permitieron disponer de información sobre la Gestión en el quehacer universitario de la educación superior bolivarenses.

Con la aplicación de encuestas se logró recopilar información relevante acerca de la gestión efectuada en las funciones de la Universidad, pues con ello la investigación realizada se consolidó en conocer el grado de atención, la eficiencia en la toma de decisiones y en los correctivos que deben introducirse en la administración de la entidad.

e.2.2 Identificar los tipos de Gestión universitaria que contribuyeron a alcanzar el impacto institucional.

A través de la búsqueda de información, su captura y selección de la misma se incorporó teorías pertinentes que contribuyeron a orientar la investigación, pues diversos enfoques de modelos fueron protagonistas de identificar el más adecuado acorde los intereses de una Universidad emprendedora a nivel de la región.

e.2.3 Elaborar una propuesta sobre Modelo de Gestión Universitaria que promovió un alto impacto en los resultados.

El Modelo de gestión contiene una diversidad de indicadores financieros y no financieros adaptados con creatividad y originalidad para que sean aplicados a la Universidad en procura de encaminarle por el sendero más certero que trate de hacer las cosas con menos errores posibles pero ante todo que produzca un alto impacto de su existencia en la sociedad por los productos, bienes y servicios que en ella se generan el cual está desarrollado con sustento en la Teoría Situacional como resultado de la novedad científica promovida con esta investigación y se presenta al final del documento.

## f). HIPÓTESIS

¿Contando con un modelo de gestión de educación superior en la Universidad Estatal de Bolívar se evidenciará su impacto institucional en la Provincia Bolívar, período 2011?

En el desarrollo de la investigación se contó con la presencia de las dos variables. Por un lado el modelo de gestión catalogada como una variable independiente y por el otro la variable dependiente que constituye el impacto institucional.

No.	PREGUNTAS APLICADAS EN ENCUESTAS	De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente de Acuerdo	
		Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
<b>AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE BOLIVAR</b>							
1	El Modelo de Gestión abarca las funciones sustantivas de la educación superior?	12	80%	0	0	3	20%
2	La Universidad debe disponer de un Modelo de gestión que pueda ser luego evidenciado su impacto?	9	60%	2	10%	3	30%
3	El Modelo de Gestión y el impacto	12	80%	2	10%	1	10%
4	El impacto es a través de formación		0		0	15	100%
5	El Impacto y el avance de las sociedad		0		0	15	100%
<b>DCOENTES UNIVERSIDAD DE BOLIVAR</b>							
1	El Modelo de Gestión abarca las funciones sustantivas de la educación superior?	15	60%	5	20%	5	20%
2	La Universidad debe disponer de un Modelo de gestión que pueda ser luego evidenciado su impacto?	20	80%	0	0	5	20%
3	El Modelo de Gestión y el impacto	0	0	0	0	25	100%
4	El impacto es a través de formación	10	40%	5	20%	10	40%
5	El Impacto y el avance de las sociedad	10	40%	5	20%	10	40%
<b>AUTORIDADES PROVINCIA BOLIVAR</b>							
1	El Modelo de Gestión abarca las funciones sustantivas de la educación superior?	10	50%	3	16,67%	7	33,33%
2	La Universidad debe disponer de un Modelo de gestión que pueda ser luego evidenciado su impacto?	13	66,67%	0	0	7	33,33%
3	El Modelo de Gestión y el impacto	3	16,67%	0	0	17	83,33%
4	El impacto es a través de formación	3	16,67%	0	0	17	83,33%
5	El Impacto y el avance de las sociedad	0	0	0	0	20	100%
<b>CIUDADANOS(AS) PROVINCIA BOLIVAR</b>							
1	El Modelo de Gestión abarca las funciones sustantivas de la educación superior?	13	66,67%	2	8,33%	5	25%
2	La Universidad debe disponer de un Modelo de gestión que pueda ser luego evidenciado su impacto?	12	58,33%	2	8,33%	6	33,34%
3	El Modelo de Gestión y el impacto	5	25%	7	33,33%	8	41,67%
4	El impacto es a través de formación	8	41,67%	0	0	12	58,33%
5	El Impacto y el avance de las sociedad	17	83,33%	0	0	3	16,67%
<b>TOTALES:</b>		172	865,01%	33	146,66%	194	988,33%

Por lo tanto luego de haber aplicado la técnica del porcentaje, tomado del autor Willam J. Stevenson, en Estadística para administración y economía, Editorial Harla. México, 1981, página 29, tema medidas de dispersión, se logra determinar que contando con un modelo de Gestión de Educación Superior se alcanza el impacto institucional en la Provincia Bolívar, período 2011, es decir debe la Universidad de Bolívar asumir el presente Modelo propuesto a fin de fortalecer la credibilidad y validez del quehacer universitario en la sociedad bolivarenses.

#### **g) VARIABLES**

VARIABLE INDEPENDIENTE: Modelo de Gestión de Educación Superior

VARIABLE DEPENDIENTE: Impacto institucional

**g.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:**

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Items</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Variable Independiente</b>  Modelo de Gestión de Educación Superior	Modelo de gestión comprende un conjunto de procedimientos estructurados con base en el conocimiento que les permita a sus actores a gerenciar académicamente, a gestionar las investigaciones, gestionar recursos económicos con eficiencia, eficacia e impacto.	Académico	12 Autoridades están de acuerdo en que la Universidad debe disponer de un Modelo de Gestión al 2013	- De acuerdo - En desacuerdo - Totalmente de acuerdo.	Encuesta
		Investigativo	20 Docentes están de acuerdo que el Modelo de Gestión pueda ser evidenciado su impacto desde la docencia e investigación al 2013	- De acuerdo - En desacuerdo - Totalmente de acuerdo.	Encuesta
		Gestión Institucional	4 Autoridades de la Provincia Bolívar indican estar totalmente de acuerdo en que el impacto de la Universidad debe ser contrastado la Gestión Institucional con el desarrollo de la sociedad bolivarenses en particular a partir del 2011.	- De acuerdo - En desacuerdo - Totalmente de acuerdo.	Encuesta
		Vinculación con la colectividad	4 ciudadanos indican que el impacto de la Universidad se evidencia a través de un plan de rendición de cuentas que ha presentado ante la	- De acuerdo - En desacuerdo - Totalmente de acuerdo.	Encuesta



			sociedad a partir del 2011.		
<b>Variable dependiente</b>  Impacto institucional	La aplicación de políticas emitidas por la Institución que posibiliten acrecentar su imagen y credibilidad con la sociedad.	Oferta educativa	13 Autoridades de la Universidad manifiestan que el Modelo de Gestión permitirá apreciar el impacto que ha causado su quehacer institucional al 2012	- De acuerdo - En desacuerdo - Totalmente de acuerdo.	Encuesta
		Proyectos de Investigación	23 Docentes indican que el Modelo de Gestión debe abarcar las funciones sustantivas de la educación superior y los proyectos de investigación a partir del 2011.	- De acuerdo - En desacuerdo - Totalmente de acuerdo.	Encuesta
		Actividades socio culturales	5 autoridades de la Provincia indican que el impacto de la Universidad se evidencia a través de las diferentes actividades socio-culturales que ha demostrado ante la sociedad a partir del 2011.	- De acuerdo - En desacuerdo - Totalmente de acuerdo.	Encuesta

		Proyectos de vinculación con la comunidad.	3 ciudadanos indican que el Modelo de Gestión debe abarcar y mostrar las funciones de la educación superior para medir el impacto de la Institución a través de los proyectos de vinculación con la comunidad ante la sociedad bolivarenses a partir 2011.	- De acuerdo - En desacuerdo - Totalmente de acuerdo.	Encuesta
--	--	--	--	---	----------

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

## 1.1. TEORIA CIENTÍFICA

### 1.1.1. EL CONSTRUCTIVISMO

La educación superior del siglo XXI se debe caracterizar por centrarse en el aprendizaje, donde los estudiantes en cualquiera de los niveles de manera autónoma, crítica y reflexiva, seamos capaces de aprender a aprender, a ser y a hacer, y en la que los docentes sean los facilitadores de ese aprendizaje significativo. Dentro de los cambios que deben darse en la UNIVERSIDAD del nuevo milenio, está el cambio del paradigma que predominó durante el siglo pasado. Así, debe abandonarse el Positivismo en virtud de que ya no responde a las necesidades emergentes de la sociedad actual, globalizada e interdependiente.

Es a partir de la propuesta de la UNESCO y de la OCDE, que se plantea al Constructivismo<sup>1</sup> como el nuevo paradigma que debe dirigir los esfuerzos de la educación superior. Sin embargo, para quienes fueron educados bajo el paradigma anterior, es necesario saber cómo y de dónde surge el Constructivismo, independientemente de aceptarlo y asimilarlo, para que podamos construir nuestra propia educación.

Este término, acuñado en principio por artistas rusos de principios del siglo XX, fue apropiado por los estudiosos de la educación matemática en las últimas décadas y desde allí se ha difundido a otros ámbitos, de manera particular la educación pública con ribetes de indicadores de evaluación acrecentándose mucho más en inicios de la segunda década del Siglo XXI.

Pero detrás de este sucinto y breve introducción al posicionamiento filosófico sobre el constructivismo, resalta el hecho de que durante la guerra fría, una mayor cantidad de ingenieros y científicos dentro de un bloque económico representaba una ventaja. Así, en la década de los sesenta y setenta se constata un esfuerzo en el mundo anglosajón por desarrollar proyectos curriculares en ciencias que permitieran enseñar bien los contenidos científicos a toda la población escolar a

---

<sup>1</sup> UNESCO 2011. Constructivismo, nuevo paradigma, pg. 23 y 24

fin de dar apoyo y hacer posible el desarrollo tecnológico que se requería para la guerra fría. Pero en la segunda mitad de los setenta, la evaluación de los proyectos curriculares arrojó resultados poco alentadores; los alumnos seguían encontrando un difícil aprender en las ciencias y se detectaba una falta de aprovechamiento por parte de éstos. Se establecieron políticas para buscar soluciones que se remiten a los avances logrados en la psicología y ciencias afines, emergiendo el Constructivismo como una base filosófica que posiciona al educando y educador.

Es ésta intención la que hace reflexionar a los autores sobre los verdaderos alcances de este Paradigma, así como de su aplicación a la enseñanza de otras ciencias; por lo que se dieron a la tarea de compilar información al respecto como parte de su tarea docente y compartirla con quienes se desempeñan dentro de la educación superior, que como los autores se han preocupado más por su formación disciplinaria que por su preparación filosófica y pedagógica, pues su aceptación y asimilación representa más que un simple cambio de forma, también implica un cambio en la filosofía de vida que todos los académicos tienen y de la cual no es fácil desprenderse debido a sus procesos de formación desde la consabida educación conductista, pero que hoy se antepone las teorías socioconstructivistas que enfocan la prioridad del estudiante ante las conferencias magistrales.

Los resultados del Positivismo que se impuso a la ciencia desde el siglo XIX y que alcanzó su máximo triunfo con Edison y la electrificación de las ciudades, reforzaron la idea de que la filosofía positivista como paradigma científico lograría el desarrollo socioeconómico de las naciones. Esta visión positivista se introdujo en la Universidad mexicana a partir de 1910, como en otras naciones en desarrollo, con el intento de alcanzar a los países hegemónicos. Sin embargo, las evaluaciones impuestas a partir de las restrictivas políticas educativas nacionales, muestran magros resultados, por lo que se presiona para un cambio de paradigmas en la Universidad del siglo XXI, entre los que destaca el Constructivismo.

¿Es esta palabra la que caracterizará los próximos decenios a la educación superior? En lo expresado por Gallego, Rómulo , 1991, para quienes no están

inmersos en la filosofía educativa o la enseñanza de las matemáticas, el término es relativamente nuevo y como tal hay grandes expectativas sobre su efecto en mejorar los problemas de los altos índices de reprobación y deserción en el ámbito de las ciencias, en particular en el área básica de las físico matemáticas de muchas carreras y que aquejan a la educación superior en general.

Pero cualquier indagación bibliográfica refleja distintas opiniones sobre el Constructivismo, que más que un concepto es como un movimiento educativo heterogéneo, ya que bajo dicho nombre existen diversos planteamientos iniciales, metodologías, disciplinas que fundamentan esta postura, visiones de enseñanza o aprendizaje, entre otros aspectos, que buscan una alternativa para cumplir con las promesas que hizo el desarrollo científico y tecnológico positivista, sobre el bienestar de la humanidad a través de una mejor educación.

En esta ocasión en que vivimos la revolución de los saberes promovida por la economía global basada en la aplicación productiva de nuevos saberes protegidos, está creando una educación en tanto ámbito de organización de los saberes, instrumento de formación para ejercer actividades laborales y modalidad de transmisión de valores y competencias. Está promoviendo la gestación de una nueva educación asociada a mercados de conocimientos competitivos, globales, mercantiles y flexibles. De hecho está creando la educación de la sociedad del conocimiento. La característica central de la nueva educación está dada por una enorme ampliación y diferenciación de saberes que se asocian a la creciente división social y técnica del trabajo y que promueve la diversificación de las demandas sociales y la aparición de nuevas modalidades institucionales de generación, manejo, transferencia y apropiación de saberes. Tal situación ha derivado por la globalización, también en un cambio en los espacios geográficos de las instituciones educativas y en una fuerte mercantilización de todos los procesos asociados al conocimiento (producción, distribución, intercambio y consumo), con la irrupción de nuevos proveedores, asociada al aumento de los costos de la educación y que promueve también la transferencia de una parte de esos costos a los usuarios directos que ingresan permanentemente a la empresa universitaria.

Las bases de la constitución de la gestión en la educación superior y su impacto en la sociedad del conocimiento podríamos sintetizarlas en:

a. Nacimiento de una educación permanente como ámbito de actualización permanente de saberes y destrezas dada la rápida y enorme dinámica de la renovación y obsolescencia de conocimiento que producen los altos recursos humanos y financieros dedicados a la investigación y la velocidad que tienen los mercados laborales de transformación en condiciones de alta competencia global.

b. Nacimiento del ciclo de postgrados como unidad organizativa de los saberes derivados de la expansión de los conocimientos y de su mayor nivel de complejidad, profundidad, integración y especialización intra e inter disciplinaria.

c. Nacimiento de una gestión de educación superior sin fronteras como expresión de la internacionalización del currículo, el multilinguismo, los cambios en los aprendizajes hacia pedagogías constructivistas, escenarios de praxis y aprendizajes comparativos internacionales. La movilidad académica, las pertinencias globales y el desarrollo de disciplinas sistémicas globales facilitan además la aparición de nuevos proveedores internacionales en mercados educativos competitivos.

d. Nacimiento de una gestión de educación superior en red como derivación de tecnologías que además permiten los aprendizajes individualizados de la educación virtual y que sientan las bases de nuevas pedagogías y el uso de modelos de simulación y aprendizajes no lineales basados en el hipertexto y los escenarios globales de la convergencia digital. Sin embargo, el desarrollo de las redes, no se limitan a redes tecnológicas, sino a una enorme diversidad de redes sociales en las cuales se produce el conocimiento.

e. Nacimiento de nuevas configuraciones organizacionales del saber de base interdisciplinarias como mecanismos de creación de conocimientos. Aunque se mantiene la creación y la comunicación disciplinaria, el saber que rompe paradigmas es predominantemente derivado de enfoques inter, multi y

transdisciplinarios que reafirman cambios en las formas de organización de las Universidades y de los procesos de organización académicos de los saberes.

f. Nacimiento de nuevas pertinencias ante mercados laborales globales, flexibles y altamente competitivos que imponen superiores demandas de especialización y calidad y que por ende promueven una mayor competitividad por los recursos académicos de calidad a escala global.

g. Nacimiento de la privatización del conocimiento a partir de marcos normativos globales de protección de los derechos intelectuales que incentivan nuevas lógicas de la investigación y creación de capitales de riesgo asociados a esas formas de garantizar la rentabilidad de los saberes.

h. Nacimiento de nuevas pedagogías constructivistas y nuevos procesos de enseñanza superando las pedagogías presenciales, frontales, teóricas, estructuradas y disciplinarias, hacia concepciones orientadas hacia el aprendizaje individualizado, en red y en base a la investigación

### **1.1.2. ¿Qué es el Constructivismo?**

Según Gallego, Rómulo ,1991; “es el modelo el cual sostiene que una persona es una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción del ambiente y de sus disposiciones internas, tanto en los aspectos cognitivos, sociales y afectivos del comportamiento y en casi todos los contextos de la vida.

Por lo que el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, que se realiza con los esquemas que la persona ya posee (conocimientos previos), es decir con lo que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea.

Esta construcción depende sobre todo de dos aspectos:

1. De la representación inicial que se tiene de la nueva información y,



2. De la actividad externa o interna que se desarrolla al respecto.

Así, todo aprendizaje supone una construcción que se realiza a través de un proceso mental que conlleva a la adquisición de un conocimiento nuevo. Pero en este proceso no es sólo el nuevo conocimiento que se ha adquirido, sino, sobre todo la posibilidad de construirlo y adquirir una nueva competencia que le permitirá generalizar, es decir, aplicar lo ya conocido a una situación nueva ante lo cual la Universidad debe enfocar su modelo pedagógico con sustento en los aprendizajes funcionales.

### **1.1.3. El Constructivismo con sus dos vertientes aporta a esta investigación desde los ámbitos:**

- a. La teórica, que pretende la integración de los múltiples enfoque teóricos, que aspiran a explicar qué es el hombre en su conjunto, la universalidad del ser humano y,
- b. La personalista, relativa a cada persona concreta, que sólo pretende una versión específica, individualizada de quién y cómo es cada quien, en su caso particular, único e irrepetible.

En general, el "Constructivismo" designa una corriente filosófica cuyo planteamiento de los problemas epistemológicos se configura en torno al concepto de la constructividad.

### **1.1.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Indagado sobre la existencia o vigencia de proyectos similares sobre gestión en la educación superior y su impacto en la Provincia Bolívar, por parte de la Institución rectora de la educación superior bolivarenses se detectó que no existe proyecto alguno similar al respecto, lo que convierte a este trabajo en pertinente, dada las características de su análisis, contextualización y aplicación urgente del mismo a través de sus resultados.

## **La UNESCO, 2012, EXPONE ACERCA DEL MODELO ACTUAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA.**

Desde la última década del pasado siglo, la preocupación por la educación ha ocupado un lugar destacado, profundos cambios se están operando en el proceso productivo como resultado de la alta tecnología y si años atrás el desarrollo dependía esencialmente de los recursos naturales, hoy lo determinan la cantidad de conocimientos e información. En ello, el rol de las universidades es fundamental. Para hacer frente al porvenir con un criterio renovador, la Comisión Internacional sobre Educación en el siglo XXI, de la UNESCO, planteó como pilares básicos la necesidad de: Aprender a conocer; Aprender a hacer; Aprender a vivir juntos y Aprender a ser. Estos cuatro pilares básicos, no pueden analizarse al margen de las tendencias del mundo actual, las cuales influyen en el desenvolvimiento de las universidades y en que éstas ejerzan la influencia que espera la sociedad. No puede olvidarse el inexorable e incontenible fenómeno de la globalización neoliberal, con su carácter sesgado y asimétrico, que afecta la sociedad actual y a los pueblos latinoamericanos, así como el vínculo que tiene con esta tendencia el alto nivel de competitividad, asociado al nuevo paradigma tecnológico. También resulta de interés el desarrollo del capitalismo transnacional, que promueve interconexiones mundiales con un papel relevante de los grandes centros de poder en detrimento de las naciones que representan al sur subdesarrollado.

La educación superior en América Latina requiere de transformaciones profundas que midan el impacto y para poner en el centro de sus preocupaciones al hombre y lograr una mayor flexibilización en el acceso, un nivel más elevado de pertinencia y calidad lo cual redundará en mayores posibilidades de acreditación de los egresados. Pero, sin duda, estos elementos se ven frenados por las acciones que los organismos internacionales y los propios gobiernos nacionales imponen.

La sociedad latinoamericana contemporánea requiere de capital humano para su Desarrollo, son las universidades los centros en los cuales se forma este capital, sin embargo, las restricciones del neoliberalismo impiden que las universidades se proyecten hacia el futuro.

El presente trabajo de investigación, procura además:

Analizar las transformaciones que el modelo neoliberal, impuesto por la globalización, ha provocado en tres aspectos claves para el desarrollo de la educación superior de América Latina: Acceso, Pertinencia y Acreditación.

Demostrar que los cambios producidos en la educación superior latinoamericana a partir de esa nueva filosofía educativa, fortalecen al modelo neoliberal pues crean condiciones propicias para su reproducción a escala social y regional.

Resulta paradójico que la teoría neoliberal, ha sido implacablemente crítica con todas las utopías humanas, haya incurrido en la mayor de todas las utopías conocidas al pensar que un modelo económico podría ser viable, funcional y dinámico al margen de las sociedades en que el mismo se inserta, olvidaron y han olvidado que la producción, por su esencia, tiene un carácter social. Este aparente olvido, sin embargo, no es casual, pues las concepciones neoliberales consideraron siempre el hecho de que las economías serían más dinámicas en la medida en que las sociedades estuvieran más polarizadas porque para ellos la desigualdad era un valor positivo en sí mismo.

Un ejemplo fehaciente de estas concepciones es lo ocurrido en América Latina, donde en menos de tres décadas el neoliberalismo ha logrado lo contrario de lo que sus partidarios pretenden, y los datos dan muestra de ello: una concentración sin precedentes de la riqueza, el empobrecimiento, desempleo o subempleo de la población económicamente activa y la condena a millones de seres humanos a que el analfabetismo, la desnutrición y la marginación les hagan crecer con profundas desventajas, sentenciándolos a vivir sin la posibilidad de un futuro digno. El subcontinente latinoamericano puede considerarse como el escenario ideal donde los organismos financieros internacionales, los monopolios transnacionales y las superpotencias hegemónicas han puesto en práctica sus recetas preconcebidas, hasta el punto que el neoliberalismo de América Latina es mucho más radical que el practicado en las potencias de América, Asia y Europa.

Sin lugar a dudas, uno de los sectores más afectados por las políticas neoliberales ha sido la educación. Durante décadas este fue un marco en el que el estado desempeñaba una función de apoyo y regulación, no sólo a la educación pública sino incluso a la privada, pero la necesidad de recortar los gastos públicos – esencia del neoliberalismo en su aspecto social- ha provocado que el sector educacional sufra la reducción cada vez mayor del apoyo estatal a través de diversas vías, como la privatización de los centros de enseñanza. Los desembolsos estatales en la educación y especialmente en la educación superior, han decrecido hasta el punto que en un informe de la UNESCO, al presentar una síntesis de la situación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe se señala como alarmante...”una relativa restricción de la inversión pública en este sector “ (y) “una creciente participación del sector privado en el área de la educación”.

El acceso a la educación superior en América Latina se ha visto muy limitado por dos elementos. El primero de ellos es la creciente privatización del sector universitario, con el consiguiente encarecimiento en matrículas, recursos y bibliografías que son necesarias para el ingreso. Una demostración palpable de que el modelo neoliberal genera esta situación es el caso de Chile, país en el que el modelo de la Escuela de Chicago se aplicó con prontitud desde inicios de la década del 70, apenas Augusto Pinochet se hizo con el poder de facto. El neoliberalismo chileno fue una experiencia pionera en América Latina y para el final de la dictadura, en 1990, habían emergido 45 universidades privadas. Ya en 1992, solo 15 de 60 universidades eran públicas o manejadas por el estado. Pero esta situación no fue exclusiva de Chile, en la primera mitad de la década del 90, los niveles de participación privada en la educación superior de Brasil y Colombia trascendían el 50% de todos los gastos efectuados, caso similar sucedió en Ecuador en la década de los noventa se crearon alrededor de 20 universidades privadas que lamentablemente por falta de calidad académica se cerraron 14 universidades en todo el país al 2012, dando con ello gran importancia a la educación pública concertada en la Constitución de la República de Ecuador al 2008.

La privatización de la educación refleja su creciente elitización, el propio hecho de que los programas neoliberales conduzcan a una contracción de los sectores

sociales medios, indica que el número de los marginados educativamente en las universidades se incrementa.

El segundo elemento que limita el acceso a la educación superior en América Latina se relaciona con el propio sistema de educación básica, que solo es eficiente para un selecto grupo, los alumnos pobres son la mayoría de los casos de deserción escolar y de analfabetismo funcional; muchas veces permanecen en las instituciones escolares - sirviendo a las estadísticas- pero no logran alcanzar grados superiores de la educación básica y su nivel de aprendizaje es mínimo. Esta situación se agrava con el uso del llamado método frontal, que está determinado por una dirección inapropiada del proceso docente educativo, en el que el maestro se dirige al alumno promedio y el resto permanece y escucha pasivamente. La educación básica pública carece además de medios tecnológicos que eleven la calidad del proceso docente y se va creando así una diferenciación desde este nivel de enseñanza que resulta un abismo insalvable para acceder al nivel superior, pues es muy difícil en esas circunstancias, pasar las pruebas de admisión con resultados que puedan competir con aquellos que han tenido mejor educación o los recursos necesarios para pagar una preparación privada.

El panorama de la Educación Superior Latinoamericana con relación al acceso, contradice hoy la propia Declaración Mundial sobre la Educación Superior que considera la igualdad para todos en este sentido, además de que convierte en letra muerta las conclusiones de la Comisión I de la CRESAL del año 1996: ... “la igualdad de oportunidades en el acceso al conocimiento es la base de consolidación de las sociedades democráticas. Por consiguiente el conocimiento no debe ser monopolizado por ningún grupo de poder... Una universidad moderna debe resguardar el acceso universal a la educación, la preservación de la gratuidad de la enseñanza”...

El hecho de que la Educación Superior tenga una posición estratégica en la sociedad contemporánea y al considerar los problemas que presenta el acceso por amplias capas de la población a ese nivel en América Latina, se hace necesario reflexionar sobre la preocupación que manifiestan estudiosos de la problemática y personas que, de manera práctica, están vinculados a esta esfera, la esencia de la

preocupación se centra en dar respuesta a esta pregunta ¿Es posible educar pertinentemente en la región?. La deuda social de las Universidades latinoamericanas con su entorno en lo referido al acceso, podría ser reivindicada en alguna medida si la respuesta a esa interrogante fuera afirmativa, sin embargo, muchos son los retos para lograr, no solo la plasmación del ideal teórico de los especialistas del tema, sino también un proyecto de acción práctica que emane de todas las instancias implicadas y responsables a escala social.

La pertinencia de una institución universitaria tiene que ver con la relación entre sus funciones específicas: enseñanza teórico-práctica, investigación y extensión y las demandas y carencias actuales y futuras de la sociedad. Podemos entonces hablar de pertinencia cuando existe... “coherencia entre los objetivos y perfiles terminales establecidos en los planes y programas de estudio con las necesidades prevalecientes en el ámbito de influencia de la institución educativa, con el mercado de trabajo o con los proyectos de desarrollo local, regional o nacional”... Por consiguiente no puede tratarse la pertinencia sin tener en cuenta la calidad. Entre sus distintos aspectos y dimensiones pueden destacarse: el nivel académico del personal docente, la investigación científica, la relevancia y pertinencia de los currículos, la calidad de los graduados, la integración en proyectos dirigidos a resolver problemas comunes. Por ello es un concepto de carácter multidimensional. Una educación de calidad es dominio de saberes, de una cultura científica y literaria que genere riquezas y un espíritu crítico, pero además es una educación que fortalezca el compromiso para transformar la realidad social enajenada de América Latina donde las estructuras de poder benefician a unos pocos. Todo ello tiene que ver con el desarrollo de métodos más efectivos de enseñanza que posibiliten atender la universalización de la educación, como es el caso de la Universidad Estatal de Bolívar que actúa sobre la base de un Modelo de Universidad Humanística y Cultural. Se debe estudiar, con altas dosis de creatividad, la flexibilización y movilidad de los planes de estudio, pues los escenarios futuros de un mercado de trabajo todavía incierto, en el que muchas profesiones tradicionales pueden desaparecer, son difíciles de concebir hoy sin un proceso serio de investigación, por lo que las universidades deben buscar soluciones a los problemas que deben ser adecuadamente identificados y tener en cuenta las prioridades para acercarse al perfil deseable de los graduados que

requeriría: ...”Sean polifacéticos en capacidades genéricas que atraviesen diferentes disciplinas; sean flexibles ante la diversificación y evolución del mundo laboral; estén preparados para la internacionalización del mercado laboral mediante una comprensión de diversas culturas; sean capaces de contribuir a la innovación y ser creativos; estén interesados en el aprendizaje durante toda la vida y preparados para ello; sean capaces de trabajar en equipos... y estén dispuestos a asumir responsabilidades”...

De manera general, se observa en América Latina que la preparación de los profesionales se desarrolla de manera pragmática y no se tiene en cuenta, la formación integral y humanística del hombre, este se concibe como el apéndice de una máquina y no como un ser social que tiene que interactuar con su medio y contribuir a transformarlo.

Pueden tomarse como ejemplos de un tipo de educación según las demandas del nuevo modelo de “desarrollo” económico, las transformaciones en los perfiles curriculares que se observaron en toda América Latina fue que surgieron muchas universidades y escuelas politécnicas, se concentraban en enseñar solo carreras técnicas; básicamente Ingeniería, Contabilidad, Comercio y Administración entre otras. Educación y Pedagogía ocupan posiciones de menor importancia y la Filosofía se estudiaba solo en pocas universidades especialmente en Argentina y Chile, luego en Ecuador, también proliferaron “institutos profesionales” y los llamados centros de “formación técnica” surgieron de manera paralela con las universidades. Esta tendencia sigue incrementándose y las ciencias sociales, no tienen cabida en centros con este tipo de filosofía educativa, por consiguiente la carencia en la formación humanística y social es un aspecto común de nuestro continente donde se refuerzan solo las áreas técnicas, que es lo que el nuevo modelo de desarrollo amerita. Se desea crear una clase educada que no cuestione al mercado, cosa que Huntington había defendido antes: hay que educar con el propósito de emplear. Además, la formación en las ciencias sociales, humanísticas y artísticas del profesional no solo se están rechazando por el hecho de que no son empleables en el nuevo modelo de desarrollo, sino porque profesionales con este tipo de formación podrían convertirse en sectores contestatarios que canalicen el descontento social, a través de liderazgos indeseados y molestos para el sistema.

Es cierto, que los estudiantes demandan que la educación universitaria sea más práctica, pero no se puede confundir la formación práctica, que relaciona al estudiante con las realidades de su entorno y los prepara para contribuir a su transformación a partir de criterios renovadores, con el practicismo vulgar con que muchas instituciones universitarias se contentan y se consideran pertinentes.

Estos esquemas, en definitiva, responden a las posiciones de apoyo a las políticas neoliberales, pues es conocido que entre el 45 y el 70 % de la población económicamente activa, está asociada a empleos precarios o quedará fuera de la economía como desempleado,... “la función de América Latina dentro la división internacional del trabajo no consiste en proveer innovaciones científico tecnológicas -convirtiéndose en un peligroso rival en el mercado mundial- sino suministrar mano de obra barata. Los talentos que tienen que protegerse son los de las Metrópolis, no los del Tercer Mundo”...Entonces, no constituyen una preocupación de los grandes centros de poder la pertinencia y la calidad de la educación en América Latina.

### **A DECIR DE LA CEPAL, 2012, LOS PARADIGMAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR SUSTENTAN EL IMPACTO QUE CAUSA LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEL CONOCIMIENTO EN LA FORMACIÓN DE TALENTOS HUMANOS Y EN LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA.**

#### **El mundo es más academicista en el siglo XXI**

El proceso de globalización ha venido modificando nuestra forma de vivir pero, a la segunda década del nuevo milenio, otro elemento decisivo es el desarrollo de las tecnologías, y, principalmente, de aquellas que tienen que ver con las telecomunicaciones. Estas tecnologías se han hecho cada vez más complejas y muestran la tendencia de una innovación continua; con lo cual nuestro mundo se renueva y cambia constantemente. Por lo tanto, hoy el problema es contar con la habilidad y los conocimientos para buscar, encontrar, discriminar, procesar y analizar la información disponible.



Cada vez somos más conscientes de que los recursos naturales son finitos, pero quizás nos hemos demorado demasiado en asumir nuestra responsabilidad. Por ello el concepto de desarrollo sustentable surge por la necesidad de preservar los elementos necesarios para la supervivencia del ser humano y del planeta en un momento en que la diferencia entre ricos y pobres en el mundo es más grande que hace cien años.

En este entorno, la educación cobra una importancia fundamental. Requerimos más educación, y nuestro desarrollo individual y comunitario depende en gran medida del factor educativo. En este mundo cambiante de fin de siglo, los paradigmas educativos se han transformado, y estamos seguros que continuarán haciéndolo.

### **Los nuevos paradigmas y su evolución.**

En términos generales, los paradigmas son ejemplos aceptados que incluyen prácticas y leyes que se aplican en las diferentes áreas particulares de la ciencia (Kuhn, 1962). Los paradigmas son también formas básicas de percibir, pensar, evaluar, asociadas a una particular visión de la realidad (Harmon, 1970). Baker (1992) entiende por paradigma un conjunto de reglas que definen fronteras acerca de algún tema o concepto, y que también describen el comportamiento dentro de esas fronteras. En una primera etapa, por ejemplo, el paradigma de una planta era producir sin llegar a la explotación; después, producir utilizando instrumentos; luego lo importante fue producir de manera eficaz y eficiente y a una velocidad razonable. Pero pasamos ya a la etapa donde es necesario producir optimizando múltiples variables; es la etapa del «menos y más»: menos mantenimiento, más productividad; menos energía, más calidad; menos personal, más capital; se trata de la optimización de variables múltiples.

**Construcción del conocimiento, base filosófica para el desarrollo de una teoría científica que sustente los paradigmas de las variables en procesos de investigación.**

El concepto de construcción del conocimiento es uno de los paradigmas que se utilizan hoy primordialmente en la educación superior. Si el conocimiento es lo que se aprende realmente, la universidad del siglo XXI, tendrá que enfocarse más en el aprendizaje mismo. Esto es, lo importante será lo que se aprenda, más que lo que se enseñe. Por eso la educación estará centrada en el estudiante. Habrá que pensar también que, en el caso de una universidad, los estudiantes que ingresan a ella ya no son niños, por lo que el uso de la pedagogía, que es el arte de enseñar a los niños, ya no tiene razón de ser.

Es necesario utilizar la andragogía, que considera a los estudiantes como constructores de su conocimiento y como poseedores de sus propias habilidades para hacerlo. En este sentido, la Universidad deberá preocuparse por formar más que por informar en muchos casos aprovechando la oferta que hace Ecuador a través de la Secretaría Técnica de Capacitación (SETEC) que impulsa la capacitación a ciudadanos y ciudadanas que deseen optar por un cargo público.

Es entonces que la Universidad debe dedicarse más al proceso de aprendizaje y esa será su función primordial. La certificación tendrán que realizarla otras instancias externas a la universidad, como ya sucede en varios países del mundo. La investigación, en una universidad, será un medio para aprender. La separación entre investigación y docencia que hoy todavía predomina, cada vez será menor. La investigación adquirirá importancia en la medida que produzca aprendizaje en el individuo y en la humanidad. Otro concepto es el de aprender a emprender. Cuando vemos algo, recordamos mejor, ya que es más fácil recordar algo cuando se ve que cuando únicamente se escucha. Pero cuando se hace es cuando realmente se llega a conocer. Es por ello que el «hacer» será cada vez más decisivo en el proceso educativo.

También los modos de interactuar deben ser diferentes. Hoy en día la idea es que no haya sólo un profesor para un grupo de alumnos sino que varios de ellos participen y que los estudiantes a su vez interactúen entre ellos, en grupos de trabajo, o en círculos de estudio para que puedan así enriquecer su proceso de aprendizaje.

## **La sociedad del conocimiento**

Datos del Departamento de Trabajo de Estados Unidos señalan que en 1860 aproximadamente el 35% de la economía se basaba en el sector agrícola, casi el mismo porcentaje en la industria, el 22% en servicios y el porcentaje que correspondía al conocimiento era mínimo. Sólo un 5% de la economía tenía que ver con el conocimiento. Si revisamos lo que sucedió en 1990, la situación cambió mucho: la agricultura prácticamente ha dejado de figurar, la industria aporta cada vez menos, los servicios han crecido pero no de manera significativa, y lo que ha aumentado notablemente es el sector del conocimiento. Según estos datos, en la economía actual al Siglo XXI lo que le está proporcionando mayor valor añadido a los productos y servicios es el conocimiento.

Quizás por estas razones, en la actualidad, en los niveles superiores y sobre todo en la parte de la educación continua, las empresas han adquirido mayor importancia. Para afrontar esta sociedad del conocimiento, la universidad deberá tener como primera estrategia la calidad. La universidad deberá realizar investigación de vanguardia, que es aquella que tiene como objetivo que el individuo aprenda y avance traspasando límites del conocimiento y superando los paradigmas actuales en beneficio de todos.

### **Una universidad abierta e incluyente.**

La universidad será abierta e incluyente y carecerá de límites de tiempo y espacio; deberá pensar en educar en donde sea, a la hora que sea, a quien sea y como sea. Bajo el concepto de que el aprendizaje es lo más importante, las barreras tendrán que irse eliminando. La universidad deberá ser flexible y dinámica para adaptarse a las nuevas necesidades. La universidad deberá ser plural, incluir todas las ideas de carácter universal, «las ideas fuerza». La universidad deberá ser cooperativa con otras universidades, con otros niveles educativos, con otras instituciones, con la gran diversidad de organizaciones y, sobre todo, deberá cooperar con el entorno laboral en el que se desenvolverán sus egresados. Para brindar realmente una educación adecuada necesitamos hacer una alianza con las empresas.

Es muy importante que en la universidad del actual Siglo se dé una educación más integral. Una formación más integral y holística que ofrezca una educación humanística más sólida. La universidad tendrá que fortalecer los valores universales: la libertad, la justicia, la democracia, la naturaleza, la verdad, la paz, la familia, la comunidad.

La universidad cambiará también su forma de ser concebida; pensamos en la universidad como el lugar donde el profesor enseña y los estudiantes asisten para aprender. En primer término, la universidad será una organización para el aprendizaje sin límite de edades y condición, sin límite de tiempo y espacio, y con una base tecnológica y logística muy importante que deberá ser utilizada para propiciar ambientes de aprendizaje significativo. La universidad tendrá un ambiente que ofrezca oportunidades para aprender y dejará de ser solamente el espacio físico en donde los profesores enseñen a los estudiantes.

### **El uso de las tecnologías para el aprendizaje.**

La universidad del siglo XXI es una organización con una intensa base tecnológica. La importancia del aprendizaje en línea adquirirá una importancia cada vez mayor. Aprendizaje en donde, por ejemplo, yo puedo tener conferencias en la red de cómputo simultáneas provenientes de cualquier parte del mundo y en donde se utilizarán traductores simultáneos.

El uso de hipertextos didácticos y la manera en cómo se puede navegar a través de ellos proporciona una gran cantidad de información. Es un hecho que, con los adelantos tecnológicos, están cambiando los conceptos de aprendizaje y búsqueda de información. También la utilización de los módulos de aprendizaje interactivos, y la parte de administración de cursos en línea tendrá una mayor importancia en el futuro cercano. Con Internet II será posible solicitar un vídeo a otra institución que esté conectada y tenerlo accesible, ya sea en una computadora, proyectado en una pantalla, en un televisor, en un pizarrón inteligente, y todo esto sin restricciones de tiempo. En este caso, las universidades que hagan uso de Internet II deberán cooperar y aportar videos para que otros tengan acceso a ellos. Esta es la clave de la red al servicio de la Universidad.

La biblioteca digital es otro elemento que va cobrando fuerza en la educación. Por ejemplo, actualmente en el mundo existen más libros digitalizados que todos los libros que se encuentran en las universidades latinas. Y hay que recordar la gran ventaja que son los buscadores de palabras.

El potencial es enorme, y por la cantidad de tráfico de información son necesarios anchos de banda mucho más grandes por lo cual se diseñó Internet II. También con ello, serán posibles los telelaboratorios y la telemedicina. Por ejemplo, un médico que se encuentre en Ecuador podría operar a una persona en Singapur.

El uso de las tecnologías, sin duda va a cambiar las características de la universidad, aunque no dejará de existir la interacción del profesor con el estudiante en una clase. Más bien se va a combinar la presencia física con todo lo que implica el modelo virtual. Es decir, los modos de aprendizaje serán sincrónicos y asincrónicos. Se participará en cursos en vivo y presenciales, o en vivo pero con una señal que se esté generando lejos de nuestro espacio, y también en el aspecto asincrónico: grabaciones en vídeo, vía satélite, archivos en correo electrónico, etc.

Aprender durante toda la vida es otro de los paradigmas actuales. Este aprendizaje continuo ya lo estamos viendo, y una muestra de ello son las personas jubiladas que vuelven a la universidad. Creemos que la diversidad de edades en las universidades va a ser cada vez más común. Pero también se está dando la diversidad de intereses por aprender aspectos muy específicos, por lo que la educación continua tendrá que incrementar su oferta y desarrollarse aún más.

El hecho de terminar una carrera o un postgrado no tendrá ya tanta importancia, sino más bien representará el término de una etapa en un continuo. Asimismo los profesores deberán aprender y actualizarse. Los profesores deben enseñar con el ejemplo, y si exigimos de los estudiantes el aprendizaje de por vida, tendrán que hacerlo también ellos. El conocimiento es un bien y una inagotable fuente de riqueza y aprender es la habilidad que se requiere para adquirir y utilizar ese conocimiento. Entonces aprender será el objetivo principal de una universidad, la que a su vez será la catalizadora del desarrollo en el mundo.

Sobre la base de la posición filosófica me permito enunciar y describir los subproblemas identificados para el desarrollo de la investigación. Ante lo cual la Universidad Estatal de Bolívar, no dispone de un Modelo auténtico de gestión, debido a la diversidad de perfiles (alejados de sus cargos ocupacionales) lo que distorsiona los requerimientos del Estado y del Sistema de Educación Superior.

La carencia de proyectistas para identificar un Modelo universitario es evidente en la entidad, debido a la escasa formación en educación de avanzada, pues los perfiles existentes en su mayoría son a nivel de licenciatura (o mero retransmisores del conocimiento), lo que ha conllevado al estancamiento de la entidad sin pretender captar posibilidades de inversión por parte de organismos no gubernamentales.

Se considera existe un impacto solo a través de la formación de profesionales, ya aproximadamente desde hace tres décadas con el mismo tipo de oferta educativa, sin posibilidades de renovación, implicando un alejamiento de lo que el Estado demanda, acorde el nuevo Modelo de Educación Superior, que exige se renoven procesos académicos con carreras pertinentes.

Los profesionales de la Universidad que se han titulado son numerosos, y en su mayoría corresponden a las Ciencias Sociales, dado por consideración de la Provincia Bolívar que es cuna de maestros, acrecentado esto por la falta de empresas de corte privado o corte productivo.

Estamos en la posibilidad de afirmar que aproximadamente un sesenta por ciento de todos los profesionales egresados de la Universidad, ocupan un cargo laboral, aun cuando sean por cuenta propia.

Si bien la Universidad está catalogada como de calidad por su infraestructura física, sin embargo que en su interior no denote estar equipada con laboratorios acorde las carreras profesionales, pero si disponer de equipos de cómputo.

Se dispone de predisposiciones del nivel directivo para seguir haciendo Universidad conforme su poca formación profesional como líderes o directivos de avanzada.

El total de resultados de la evaluación están difundidos por organismos estatales y no por parte de la misma Universidad, limitando el conocimiento de la misma por parte de los y las ciudadanos y ciudadanas que están interesados en seguir una carrera profesional en dicha entidad educativa superior.

La autoevaluación institucional ha permitido ubicarse en una realidad anhelada, debido al esfuerzo de los docentes y estudiantes que han sabido atender con capacidad probada la gestión académica y en forma reducida la gestión investigativa.

Los resultados obtenidos deben ser mejorados para alcanzar un mejor status en la sociedad, que es lo que espera de su Universidad.

## **1.2 TEORÍA CONCEPTUAL**

Gestión.- conjunto de actividades que son desarrolladas de manera funcional y que luego se condensan acorde la planificación organizacional.

Educación Superior.- Organismos destinados a la formación de profesionales que contribuyan al mejoramiento de la sociedad.

Impacto Institucional.- Se mide a través de los resultados alcanzados y que han mejorado procesos.

Universidad.- Centro de educación superior donde se genera ciencia, tecnología e innovación al servicio de la comunidad.

Indicadores universitarios.- estándares regulados por organismos nacionales o internacionales y que visionan principios de eficiencia y eficacia.

Evaluación institucional.- análisis del quehacer institucional conforme normativa emitida por entes reguladores del sector.

Unidad Académica.- Facultad, dependencia, unidad, sección dedicada exclusivamente al ejercicio de la gestión académica.

Investigación.- Gestión investigativa que regula la gestión del quehacer proyectos de investigación para proponer alternativas de solución a problemáticas identificadas.

Gestión Institucional.- Conjunto de actividades que están al servicio de la colectividad conforme la oferta de sus servicios.

Vinculación con la colectividad.- espacios de relación entre la Institución y la colectividad para emprender en acciones de beneficio colectivo.

Educar es formar un hombre en su integridad, por lo que del concepto que se tenga de la educación depende en gran parte del destino de la sociedad humana.

El concepto de educación resulta sumamente complejo cuando pretende ser exhaustivo de todos sus significados e implicaciones y no puede ser de otro modo ya que la misma implica a la totalidad del ser humano y del contexto social.

El término "Educación" es de uso habitual en la vida cotidiana porque a todos nos afecta de algún modo. Todo el mundo se atrevería a dar una definición de educación. Aunque existen diversas maneras de concebirlas y más aun de llevarla a cabo, se da como denominador común la idea de perfeccionamiento, vinculada a una visión ideal del hombre y la sociedad. La educación aparece precisamente como posibilitadora de los ideales humanos.

El diccionario Enciclopédico NAUTA MAIOR define la educación de la manera siguiente: Educación: Acción y efecto de educar. Conjunto de actividades encaminadas a producir en los individuos hábitos en virtud de los cuales toda a



una parte de sus disposiciones naturales se potencien o modifiquen de manera que se produzcan tipos que encajen en los esquemas del mundo cultural en que viven.

Según J.A LAUWERS y R. COWEN. La educación es considerada como un proceso que desarrolla la individualidad de los jóvenes y por el que se construyen las bases para la confianza mediante la impresión del pasado, sin excluir lo novedoso, original e inconformista.

En este proceso los jóvenes deben adquirir habilidades que una vez adiestrados, harán que se conviertan en trabajadores activos y productivos, felices y alegres durante toda la vida.

LE THAN KHOI define la educación como el conjunto de los procesos que forman los hombres y los preparan para sus roles respectivos en la sociedad y tiene por objeto no solamente el desarrollo intelectual, sino también la formación física, moral y estética. Comprende todas las influencias que se ejercen sobre el individuo durante su existencia, las cuales provienen de sus familias, de su escuela, de su profesión así como también de los medios de comunicación de masas y de las instituciones religiosas, económicas, sociales o políticas en los cuales participan.

MIALARET: educar es transformar, es actuar sobre una persona.

PLATON: educar es dar el cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son capaces.

STUAR MILL: la educación nos acerca a la perfección de nuestra naturaleza.

KANT: la educación es el desenvolvimiento de toda la perfección que el hombre lleva en su naturaleza.

GARCIA HOZ: la educación es el perfeccionamiento intencional de las facultades específicas del hombre.

PIO XI: educar es cooperar con la gracia divina o formar al verdadero y perfecto cristiano.

ARISTOTELES: la educación consiste en dirigir los sentimientos de placer y dolor hacia lo ético.

### **1.3 TEORIA LEGAL**

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

Además en el Art. 27 de la Constitución de la República del Ecuador establece que: “la educación se centra en el ser humano y garantizará el desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia: será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar”.

También en el Art 28 de la Constitución de la República del Ecuador señala entre otros principios que: “la educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos”; QUE, el Art. 29 de la Carta Magna señala que: “el Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural”.

Así mismo el Art. 344 de la Constitución de la República del Ecuador, determina que: “el sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas,

políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el Sistema de Educación Superior”.

De igual manera el Art 350 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que: “el Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo”.

También en el Art 351 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que: “el Sistema de Educación Superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la Ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de Educación Superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento universal y producción científica y tecnológica global”.

Además la Ley Orgánica de Educación Superior entró en vigencia con la publicación en el Registro Oficial No. 298 de 12 de Octubre del 2010, misma que en su Art. 1.- Ámbito, regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran: determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y esta ley.

## **1.4 TEORÍA SITUACIONAL**

### **CONTEXTUALIZANDO LA GESTIÓN UNIVERSITARIA**

A la hora de llevar a cabo un análisis de la gestión universitaria, hay que tener en

cuenta que ésta presenta unos matices, derivados de las características propias de la Universidad.

Al respecto se expone:<sup>2</sup> “el marco jurídico e institucional en el que se desarrolla la gestión universitaria se sitúa en el ámbito de una institución pública, con una configuración normativa diseñada por la UNESCO, que constituye un rasgo de identificación importante. Por otro lado, la gestión universitaria tiene lugar conforme a un modelo que descansa en la autonomía, consagrada en la Constitución de la República del Ecuador como un derecho fundamental”.

Por tanto, las características propias de la Universidad, dan lugar a un modelo de gestión particular. Siguiendo a Chaves García (1993), son tres las características esenciales de la Universidad: la autonomía universitaria (o autogestión en mayor o menor grado, según los países y culturas), la estructura de gobierno y la presencia tutelar del poder público (del Estado u otros entes descentralizados) en la organización, gestión y financiación de la educación superior.

Además; en nuevo modelo de educación superior en el Ecuador establecido en la Constitución<sup>3</sup>; señala los principios del sistema de educación, asociados a la gestión entre los que puedo anotar:

1. Igualdad de Oportunidades, que consiste en ofrecer las mismas posibilidades en el acceso, permanencia y egreso son discriminación de género, credo, sexo, etnia, cultura, orientación política, condición socioeconómica o discapacidad que no limite sus facultades de aprendizaje, considerando una pauta distributiva basada en la meritocracia.
2. Calidad, en buscar constante y sistemáticamente de la perfección y la elevación en la producción y transmisión de pensamiento y conocimiento mediante la autocrítica y la crítica externa.
3. Pertinencia, articular la oferta en la Educación Superior a la formación de un SER HUMANO integral en armonía con su entorno social, ambiental y

---

<sup>2</sup> García Blasco en las actas de las XII Jornadas de Gerencia Universitaria (1993: 53).

<sup>3</sup> Constitución de la República del Ecuador. Octubre 2008.

la nueva orientación productiva expuesta en el Plan de Desarrollo del Buen Vivir, 2009-2013.

4. Autodeterminación en la generación de pensamiento y conocimiento, generar condiciones de independencia para la producción de pensamiento y conocimiento local articulado con el pensamiento universal.
5. Integralidad del sistema, articular el sistema educativo nacional entre sus diferentes niveles de enseñanza y aprendizaje (básico, medio y superior) así como al interior del propio Sistema de Educación Superior.
6. Autonomía, garantizar el autogobierno del sistema de educación superior; y las casas de estudio bajo la lógica de la responsabilidad y rendición de cuentas.

## **LOS INDICADORES DE GESTIÓN, UNA NECESIDAD INSTITUCIONAL**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

### **Tipos de indicadores de gestión**

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.<sup>4</sup>

De ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles)

---

<sup>4</sup> Carroll, Robert Todd. (2003). *The Skeptic's Dictionary: A Collection of Strange Beliefs, Amusing Deceptions & Dangerous Delusions*. Wiley & Sons, pg. 34 y 35.

y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos) e impacto con la toma de decisiones más adecuadas.

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balance Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros cuatro tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua y la perspectiva financiera.

### **Criterios para establecer indicadores de gestión**

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Un indicador social es una medida de resumen, de preferencia estadística, referida a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos de una sociedad. Permite ubicar o clasificar las unidades de análisis (personas, naciones, sociedades, bienes, etc.) con respecto al concepto o conjunto de variables o atributos que se están analizando.

### **Los indicadores en los proyectos sociales**

Los indicadores sociales empleados en proyectos sociales basados en marco lógico son medidas específicas, explícitas y objetivamente verificables que buscan dar cuenta de los cambios producidos por el proyecto, en otras palabras, permiten especificar la forma en que se verificará el grado de cumplimiento de objetivos y resultados.

Los indicadores para proyectos sociales, con sustento en la matriz del Marco Lógico, usualmente son cuantitativos, sin embargo es posible emplear indicadores

cualitativos para obtener un acercamiento más cercano a los logros del proyecto. Estos indicadores suelen organizarse de tres tipos: impacto, efecto y cumplimiento.

- Indicadores de impacto: Miden los cambios que se esperan lograr al final del proyecto, e incluso más allá de su finalización, y que son definidos en su Propósito u Objetivo general.
- Indicadores de efecto: Miden los cambios que se producirán durante la ejecución del proyecto. Se asocian con sus Resultados u Objetivos específicos.
- Indicadores de cumplimiento: Miden la ejecución de las metas planteadas en las actividades del proyecto. También se puede cuantificar el cumplimiento del tiempo y presupuesto programados.

Los indicadores de impacto y efecto corresponden al nivel de evaluación, en tanto los de cumplimiento corresponden al de monitoreo.

Los indicadores en investigación social. La secuencia o la vida de un indicador comienzan seleccionando uno o varios que representen lo que se quiere investigar. Por ejemplo, los indicadores esperanza de vida al nacer, analfabetismo y nivel de vida (Producto Interior Bruto) permiten estimar el Desarrollo Humano.

**El proceso para definir un indicador aplicable a la gestión universitaria y aportantes a esta investigación es el siguiente:**

- Seleccionando una de las funciones universitarias
- Definiendo el problema universitario
- Revisando la literatura.
- Formulando una hipótesis.
- Seleccionando un método de investigación.
- Seleccionando un programa estadístico.
- Seleccionando los indicadores e índices.

- Recopilando datos secundarios (censales)
- Analizando los resultados.
- Presentando los resultados.

### **Requisitos de un buen indicador universitario**

Los indicadores deben cumplir algunos criterios para garantizar su validez. Algunos de ellos son el siguiente:

**Precisión:** Los indicadores deben estar definidos sin dar lugar a ambigüedad, de modo que pueda ser medido e interpretado por cualquiera.

**Consistencia:** Los indicadores deben guardar una relación directa con el tema o temas abordados por el proyecto o estudio para el cual se está recolectado información y no para otro fin.

**Especificidad:** Los indicadores deben estar definidos en una forma que refleje claramente los aspectos específicos que se hayan considerado como tema de estudio o investigación.

**Sensibilidad:** Los indicadores deben ser capaces de registrar cambios en el estado del objeto de estudio sin importar su intensidad.

**Facilidad de recolección:** Los indicadores deben ser técnicamente factibles de ser recolectados mediante un proceso relativamente barato y cómodo para un investigador con la experiencia debida.<sup>5</sup>

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones sobre el quehacer universitario son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permite n evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

---

<sup>5</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador\\_social](http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_social)



Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos.

### **Estratégicos.**

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

### **BENEFICIOS DERIVADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

## **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

## **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso.

Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

## **Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido.

Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa.

Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

## **Gerencia del cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

## **CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN UNIVERSITARIOS**

Los indicadores de gestión en el ámbito universitario deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo.

Estas características son las siguientes:

### **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

### **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto.

Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

### **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

### **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

### **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

### **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo.

Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

## **LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN EL QUEHACER UNIVERSITARIO**

Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de la Filosofía, su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los actores dentro de la organización. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

### **ELEMENTOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

#### **La Definición**

Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

#### **El Objetivo**

El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.).

El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

### **Los Valores de Referencia**

El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

## **SELECCIÓN DE INDICADORES EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO**

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades académicas, investigativas, de vinculación con la colectividad y en la misma gestión institucional y por tanto con la Filosofía, la Misión y la Visión de la Universidad, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

## **MEJORAMIENTO CONTINUO**

Es una estrategia para la supervivencia con un nuevo conjunto de valores que continuamente mejoran la calidad y la productividad.

Todo proceso busca en el tiempo optimizar sus recursos para alcanzar lo propuesto; siendo necesario un proceso de innovación, el cual no va acompañado por una retroalimentación oportuna, por ello al comenzarse con éste la mejora se sostiene determinado tiempo y luego empieza a decaer, en este punto vuelve a hacerse una innovación iniciando nuevamente el ciclo.

Esta forma de trabajar requiere mucho tiempo y posiblemente no alcance el objetivo deseado (me refiero aquel que fuera programado por la entidad al inicio)

Trabajar con la filosofía del Mejoramiento Continuo permite obtener beneficios como: mejoramiento en la calidad educativa, alta productividad, mejor disponibilidad y confiabilidad de cada uno de los equipos, estandarización,

servicios de Internet, Bienestar Universitario a los clientes y competitividad en un futuro.

## **SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN CON BASE EN EL BALANCED SCORECARD<sup>6</sup>**

Es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de una organización universitaria, en donde el desempeño organizacional es visto desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento.

Si son suficientes o no estas cuatro perspectivas, depende del tipo de entidad, las circunstancias y las unidades estratégicas de organización, entre otras.

La perspectiva financiera es expresada como metas financieras (preasignaciones con utilidades sobre el presupuesto, utilidades sobre los activos netos, rendimientos, el capital humano, y otros).

La perspectiva del Cliente, es expresada como metas del cliente (participación en el Estado, número de proyectos de investigación y desarrollo).

La perspectiva Interna de la Organización o de Procesos Internos, es expresada como metas operacionales del proceso (tiempo de formación del futuro profesional, tiempo del ciclo de desarrollo del pensamiento y conocimiento y otros).

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, es expresada como metas de aprendizaje e innovación (número de personas formadas, capacitadas, porcentaje de fuentes de trabajo creadas por los profesionales egresados de la Universidad).

## **IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES**

---

<sup>6</sup> □ Kaplan, Roberth y Norton David. El Cuadro de Mando Integral. Editorial Mc GrawHill. Colombia 2005., pg. 56 a la 60 (síntesis en Indicadores de Gestión).

El siguiente es un procedimiento para implantar un sistema de indicadores en una organización universitaria:

- Crear un grupo de trabajo de indicadores (PLANEAR).
- Identificar las actividades a medir (PLANEAR).
- Establecer en un procedimiento de medición (Objetivo, asignación de responsabilidades preparación de administración del sistema universitario) (PLANEAR).
- Ejecución del proceso (HACER).
- Seguimiento al sistema a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas (VERIFICAR).
- Ampliar razonablemente el número de indicadores (ADMINISTRAR).

## **MODELOS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA**

Acerca de la Evolución de la Universidad.<sup>7</sup>

La universidad siempre fue y sigue siendo universal. En la edad media, entre el año 476 d.c. y el siglo XV; sirvió a una clase privilegiada elitista y burocrática, y se desarrolló principalmente en algunos países de Europa. Luego el modelo universitario sería llevado a cada una de las colonias donde los países europeos se habían posicionado. Así se forman las universidades de Estados Unidos, Canadá, Australia; entre otros. En Latinoamérica también se adoptan los modelos universitarios extranjeros. Las formas de administrar las universidades no tuvieron cambios significativos hasta fines del siglo XX; en que después de la segunda guerra mundial se empiezan a producir importantes intercambios de universitarios por políticas de movilidad estudiantil entre los países de Europa; en un inicio con el fin de fomentar la integración de los países; o para servir como medio de difusión de los ideales de la política norteamericana; pero luego pasaría a formar parte de una estrategia de internacionalización de la educación superior.

---

<sup>7</sup> □ Brunner, José Joaquín. Educación Superior en América Latina. Cambios y Desafíos. Editorial Fondo de Cultura Económica. Colombia 1992. Pg. 107 a la 112.

En el siglo XXI, según una investigación realizada por la asociación de universidades Latinoamericanas asentadas en Colombia se señala que la educación superior enfrenta, hoy más que nunca, a una economía globalizada, caracterizada por la sociedad del conocimiento que privilegia la productividad y la compensación por el saber obtenido.(Jaramillo, 2003). Esto es, las universidades necesitan responder ofertando una educación con mayor calidad, siendo mas competitivas, respondiendo a la globalización con procesos de internacionalización que les permitan medir su impacto institucional con hechos y acciones demandados por la sociedad; entre otras políticas y/o estrategias que serían parte de un modelo de gestión universitaria general y adecuada a cada claustro universitario. Es decir, podemos tener un modelo general pero con matices en su aplicación. Cabe señalar que la universidad no es una empresa, el alumno no es un cliente, y la universidad es diferente a una organización empresarial.

Las universidades del Ecuador (y de muchas partes del mundo, en especial de Latinoamérica) junto con la Universidad Estatal de Bolívar necesitan de un modelo de gestión universitaria, que enfrente los retos del entorno actual: generación de conocimiento, calidad educativa, procesos de internacionalización, mayor competitividad con otras universidades de la región y el país frente al crecimiento de las universidades privadas en el Ecuador.

### **Antecedentes sobre la gestión de las universidades latinoamericanas.**

De Lozada, 2002, señala la necesidad de hacer gestión cuando expone ensayemos pues, una norma real, una norma aterrizada, una que permita navegar, para poner un pie tras otro y avanzar, para construir desde abajo y no desde la nube, una norma que permita a la universidad ser gestionable y gobernable.

Sota 2002, describe 4 problemas:

- La asamblea universitaria, el consejo universitario y el consejo de facultad son órganos, en realidad .gimnasios de retórica, caros simulacros de plaza pública,



lugares en los que se plantan las banderas estamentales olvidándose de la universitaria, aquella que tiene que ver con sus funciones.

- su preocupación es sobre la correlación de fuerzas entre los órganos, para poder gobernar; tiene que enfrentar los intereses individuales y de grupo; además de los votos, cada cual se dirige al rector quien en lugar de regir, gestionar, se ve obligado a tejer la reproducción de su precario poder y entra en estrés cuando convoca a asamblea universitaria.

- Un tercer problema es la ineficacia administrativa. En las pequeñas universidades se administra solo profesores y aulas y se está a expensas del financiamiento del Estado; y en universidades grandes cuando ya se tiene que hacer gestión económica y financiera, no se puede otorgar dicha función a cualquier profesor; pero así como Rubio, 2004 indica que no se puede separar la gestión académica de la gestión administrativa

- Las universidades requieren al igual que los estados, estabilidad democrática, continuidad institucional y funcionamiento permanente.

Espinoza (2005), analiza la vigencia de las universidades públicas, presentando la situación actual en varias universidades latinoamericanas, que en suma la diagnostica como en decadencia, caótica, y hasta propone declarar en estado de emergencia nacional a la Universidad Pública en Latinoamérica. Manifiesta que un nuevo modelo de gestión universitaria y un nuevo tipo de administradores universitarios (rectores, vicerrectores, decanos, jefes) es una condición absolutamente necesaria para gestar una nueva universidad y para una verdadera reestructuración universitaria y a partir de ahí el desarrollo de las universidades públicas.

Con el modelo de administración universitaria y con el tipo de gerentes que las universidades públicas tienen actualmente, es imposible el verdadero cambio de la universidad pública en América del Sur.

Rubio (De Lozada, analiza la transformación de la administración universitaria, señalando algunas diferencias entre la universidad pública y privada, estableciendo por ejemplo que, la primera es financiada por el Estado, y la segunda no. Además, la Universidad no debe administrarse como una empresa, pero si debe estar enfocada en servicios de calidad y eficiencia. En ese sentido, es errado decir que el alumno es un cliente; Rubio sostiene que: el alumno es un alumno, el alumno tiene derecho a la calidad de la enseñanza, a la calidad del servicio administrativo, a la eficiencia, a la inmediatez. Tiene derecho a todo eso pero no por ser cliente sino porque es alumno.

Depaz (2006), señala que .en cuanto a la gestión y la organización institucional, cabe notar que arrastra aún la pesada herencia de un alto grado de dispersión, patente en la multiplicación y atomización de facultades, muchas de las cuales albergan una sola especialidad, en una lógica de virtual autarquía académica que acentúa el ensimismamiento que padece la universidad, debilitando la posibilidad de un trabajo académico coordinado, ubicándonos así a contracorriente de las tendencias epistémicas contemporáneas, que exigen interdisciplinariedad y flexibilidad en una perspectiva integradora.

En el análisis efectuado; la universidad aun se gobierna según un modelo tradicional y no responde a las tendencias actuales que exigen interdisciplinariedad y flexibilidad. En su análisis, también manifiesta que la universidad latina es ciertamente exclusiva, porque los ciudadanos; en particular los del sector rural e indígena no tienen las posibilidades y oportunidades para acceder a la educación superior. Y las culturas de este sector de la población no son incluidas en la educación, .La universidad ecuatoriana y bolivarenses en particular no ha sido ajena a esta lógica de exclusión y, aún hoy en día no cuenta con políticas institucionales que permitan la plena participación de aquellos sectores mayoritarios de la población bolivarenses en su comunidad académica sin menoscabo de su identidad cultural. Los mecanismos de admisión y acciones administrativas y de bienestar, así como los perfiles curriculares en la universidad bolivarenses no son los más adecuados para ese propósito..

Burga (2005), escribe .El deterioro de la calidad, entre 1970 a la actualidad, 34 años, aproximadamente, podríamos decir se encuentra muy relacionado con el deterioro del presupuesto, y lógicamente de la remuneración del docente universitario. Esta, en el caso de la universidad pública latina, ha llegado a situarse en los niveles más bajos de la región y por eso consideramos su recuperación será lenta en la próxima década (desde el 2011 hasta el 2020). Sin embargo, para que esta recuperación sea eficiente y duradera tendrá que realizarse dentro de un programa integral de búsqueda de calidad y de construcción de una nueva universidad.

Pero también es preciso enfocar con la nueva Ley Orgánica de Educación Superior que aún mantiene las ideas anacrónicas de que las universidades se dedican a la formación académica, a la investigación y a la vinculación con la colectividad, cuando en realidad, en el Ecuador, lo cierto es que las universidades sólo se han enfocado en la formación de egresados. Tal análisis se complementa cuando varios universitarios señalan que la universidad tampoco ha podido tener titulados, postgraduados ni doctorados. En el primer caso es menor al 20%, y en lo demás es alrededor del 10%, calificando al país como de universitarios acostumbrados a no terminar lo que empiezan. Se sostiene también que tal vez la mejor ley universitaria sería aquella que, obligue a las universidades a adoptar sistemas de gestión de la calidad basados en la mejora continua.. Esto es un argumento a favor para quienes postulamos que la calidad total es la base de una gestión óptima, que podría aplicarse a las organizaciones de educación superior.

Cieza (2006) .La universidad pública pasó de ser una universidad elitista hasta principios del siglo precedente a una universidad más democrática pero con menor calidad académica. La forma de gobierno de la universidad, así como la elección de sus autoridades, es perniciosa y atenta contra su viabilidad, es fuente generadora de eternos conflictos y promueve un ambiente adecuado para la politiquería y la búsqueda de interés personal, lo que relega al último plano a la lucha por la calidad académica.

Cieza, pone en discusión el tema de la falta de calidad en la universidad. Y además describe a ésta en un entorno de conflictos y disputas por poder o por intereses personales; dejando en un último plano el tema de la calidad académica.

La OCU-UNI (2007), publica en su portal, un estudio realizado respecto al modelo de gestión universitaria propuesto para la Universidad Nacional de Ingeniería en Argentina, que señala: Viendo la importancia y la necesidad de entrar en una cultura de calidad universitaria, se ha considerado que la base de cualquier cambio en busca de nuevos resultados es la Gestión, aspecto que dentro de nuestra Universidad Estatal de Bolívar no se está desarrollando de la mejor manera y ante ello se propone un modelo de gestión aplicando la Planificación, Organización, Dirección y Control.

Es en este marco filosófico universitario que pretenderé diseñar un modelo de gestión universitaria se procurará complementar a la Universidad Estatal de Bolívar alcance su impacto institucional con base en la gestión eficiente a partir de un cambio organizacional. En la definición del problema para nuestra investigación se precisa la falta de este modelo además se señala que .la actual forma de administración de la Universidad, sustentada en un modelo de organización burocratizada, con órganos de gobierno de estructura parlamentaria con influencia del modelo departamentalista americano adoptada desde su vigencia (en 1979 cuando tenía vigencia la Extensión Universitaria de Guaranda), no le ha permitido a la Estatal de Bolívar lograr una modernización adecuada. Existe una crisis de calidad de gestión expresada en falta de capacidad de las autoridades y altos funcionarios para gerenciar una universidad pública con ribetes de calidad, y con eficiencia.

Es con base en estas definiciones que contribuirán al desarrollo de la investigación:

**Gestión:** A partir del planteamiento de Henry Fayol<sup>3</sup>; se define administración, gestión y gerencia como procesos relacionados con .planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar..

Para algunos la gestión se diferencia de la administración, en que su esencia es la toma de decisiones; y en el Siglo XXI , las organizaciones requieren gestión y liderazgo. La esencia del liderazgo en la sensibilidad o enfoque principal hacia las personas y hacia la organización.

**Gestión Universitaria.** Según Delgado de la Flor, 2006 la gestión universitaria significa aprender a gestionar el conocimiento, gestionar la enseñanza, gestionar las investigaciones, gestionar los escasos recursos con eficiencia, honradez, oportunidad y creatividad. Lolas (2006) se refiere a la gestión universitaria como gobierno institucional en las universidades, para la generación, fundamentación, legitimación, y distribución del poder. Siendo la conversión del poder en autoridad una de las principales funciones de la gerencia universitaria. De otro lado, Brunner (2000) señala que la gestión universitaria para gobernar bien una universidad consiste en dotarla de los medios que la hagan capaz de liderar y gestionar el cambio, sin sacrificar las tradiciones académicas.

**Calidad Total:** La calidad tiene que ser total, y es tal, cuando comprende a todas las áreas y partes de la organización. Según el modelo de la administración de la calidad total (TQM o Total Quality Management), comprende todos los ámbitos de desarrollo y gestión de la organización. Calidad Universitaria puede definirse como características de la Universidad que la hacen apta para satisfacer las necesidades de la sociedad en términos de formación, investigación y proyección social.

## **METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DEL MODELO SUSTENTADA EN EL ESQUEMA SIGUIENTE:**

Planificación:

- ✓ Es la acción de planear e importante para la definición de estrategias. La planificación puede ser estratégica, operativa o táctica y operacional, según se ejecute en el nivel gerencial (directivo), en el nivel de mando medio, o en el mando operativo.

- ✓ Se analizará brevemente el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional vigente (2012-2016) y sus prioridades en la gestión universitaria; a través de una comparación de la visión y misión de las universidades de la región.

La definición de la visión, misión, objetivos; es tan solo el inicio hacia la aplicación de estrategias (plan estratégico), que para ser implementadas y lograr el compromiso de los miembros de la organización, requiere también de las estrategias operativas (plan operativo); y de un tipo de gerencia o dirección.

Organización: Es la estructuración de la organización, sus miembros y sus áreas o unidades; las funciones y roles. Se deben resolver de manera urgente.

Dirección: Esta función tiene como objetivo dirigir y administrar el sistema organizacional. Pueden existir algunos estilos de dirección en función a las personas que conforman la organización: ¿Existe algún estilo o tipo de liderazgo?, ¿Cuál es o cuáles son las capacidades para influir en los miembros de la organización?.

Control: Es la medición y evaluación del desempeño o productividad de la organización. Se pueden resolver: ¿La organización es efectiva y eficaz?, ¿Qué indicadores de desempeño se están aplicando?, ¿Existe retroalimentación en el sistema?.

La Novedad Científica parte desde la generación proactiva de un modelo para la gestión universitaria y su impacto institucional en la Universidad Estatal de Bolívar, amparado en la siguiente posición filosófica:

1. Aplicación de la Administración de la calidad total o Total Quality Managment (TQM) en la Universidad.
2. Implementación de los procesos del modelo TQM (Lewis, 1994) en la Universidad.

Aspectos referenciales a ser considerados en el modelo propuesto:

- Proceso de mejoramiento hacia la calidad
- Liderazgo para la calidad
- Cultura organizacional para la calidad
- Desarrollo del personal
- Innovaciones curriculares
- Modelo Pedagógico acorde el Modelo de educación superior del Estado.
- Modelo de Administración por Resultados
- Investigaciones para generar:
  - Ciencia
  - Tecnología e
  - Innovación
- Participación de la comunidad académica y trabajo en equipo
- Enfoque a los beneficiarios
- Vinculación con la comunidad
- Rendición de Cuentas
- Pertinencia de carreras
- Renovación de Oferta educativa
- Inclusión de las NTICs al quehacer académico
- Formulación de proyectos de inversión sociales
- Formar PHd.
- Producción intelectual y escrita

**UN MODELO DE GESTIÓN CON BASE EN INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD PARA MEDIR EL IMPACTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR BOLIVARENSE, 2011.**

**INTRODUCCION**

Es el propósito de esta investigación formular, diseñar y presentar para la Universidad Estatal de Bolívar la propuesta de Modelo de Gestión con base en Indicadores de Sostenibilidad para medir el impacto en su gerenciamiento, y con

ello lograr que los Talentos Humanos que dirigen y gestionan actividades en la educación terciara tomen las decisiones más adecuadas.

La Institución adoptada para el presente trabajo ha permitido evidenciar la propuesta que se establece en que es un sistema, tanto social como académico, investigativo y de vinculación con la comunidad, compuesto por Talentos Humanos competentes que están dentro de subsistemas e inmersos en sistemas superiores (por ejemplo dentro del sistema de educación superior conforme lo establece la Constitución de la República del Ecuador y en la Ley Orgánica de Educación Superior) o de mayor alcance, a los que habitualmente denominamos contextos.

Desde allí se establecen modelos organizacionales que son creados con un propósito, que se puede concretar en objetivos, al que se espera que todos los componentes contribuyan.

La implantación de actividades aisladas relacionadas con las funciones de la educación superior es una práctica poco habitual dentro de la entidad. Este uso aislado tendría como ventaja el hecho de poder determinar qué consecuencias se derivan de la aplicación de una actividad concreta.

Para hablar de modelo de gestión no es fácil establecer un orden dentro del mismo. La amplia variedad de políticas que se ejecutan dentro de la Institución así son determinantes por sus diferencias en cuanto a los objetivos planteados, no hace otra cosa que indicar su mayor grado de complejidad. Fenómenos como cambios en los sistemas de educación en el mundo y particularmente desde el 2008 que contamos con la nueva Constitución de la República del Ecuador y a partir del 2010 con la nueva Ley Orgánica de Educación Superior, las NTICs, la calidad o la influencia de la formación de profesores con grado de PHd sobre el devenir de las organizaciones públicas más eficientes han hecho que los objetivos del modelo de gestión sea diferente y variado aquellos difundidos por la SENESCYT, el Consejo de Educación Superior, la misma SENPLADES y porque no de la misma UNESCO. Por todo ello, puede resultar útil tratar de determinar la naturaleza universal y contingente del modelo de gestión con base en indicadores



de sostenibilidad en cuanto a su aplicabilidad y resultados. ¿Qué prácticas por parte de las funciones de la educación superior pueden ayudar a la Universidad de Bolívar a alcanzar sus metas estratégicas? O, ¿qué características debe reunir la Universidad para que el modelo de gestión con base en indicadores de sostenibilidad en particular sea eficaz? Son preguntas que pueden responderse desde el análisis de la Universidad y el Modelo propuesto.

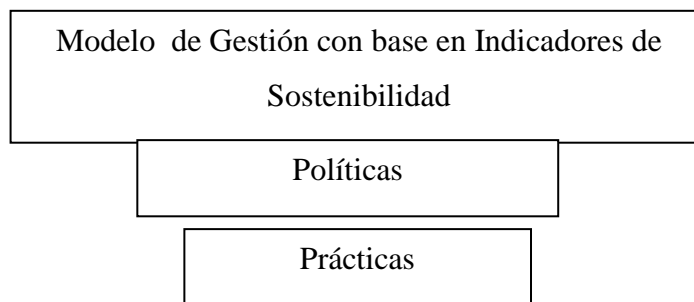
## **ELEMENTOS DE LOS INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD EN UN BREVE MARCO DE REFERENCIA**

Es en la Universidad donde se desarrolla de forma diferente la dirección de las funciones de otras organizaciones, pues aquí se lo hace de manera técnica, humana y científica. Aunque existan ciertos rasgos de tendencias comunes en organizaciones afines, sin embargo tiene sus peculiaridades y características propias que la hacen singular y la condicionan. Así, pues las condiciones son aquellas variables y factores de diversa naturaleza que influyen y mediatizan la forma en la que se lleva a efecto la dirección de la Universidad. Estas diferencias que muestra la Universidad de Bolívar se manifiesta en la estructura y organización interna de sus áreas, en la posición que logra dentro de la organización, así como en los departamentos (académico, investigativo, de gestión y de vinculación) que afectan a la gestión macro desde la dirección central.

Determinamos factores internos que tienen impacto en el quehacer de la Institución, están la terminología con la que cuenta la organización, su estructura, el tamaño que tiene, el ciclo de vigencia de la oferta educativa, sus productos o servicios y la propia estrategia de la entidad.

### **Prácticas, políticas y acciones dentro del Modelo de Gestión con base en Indicadores de Sostenibilidad para medir el impacto institucional.**

Pueden establecerse aquellas actividades más pertinentes dentro del Modelo que están íntimamente interrelacionadas con las decisiones:



Fuente: Elaboración propia, Jonathan García León. 2012.

En el nivel inferior las prácticas hacen referencia a aquellas acciones concretas que persiguen el logro de los resultados específicos. La Universidad elige entre un amplio grupo de prácticas como la oferta educativa, identifica y propone alternativas de solución mediante proyectos de investigación a la problemática que existe dentro de la misma Institución como en la sociedad y la realización de tareas de vinculación con la comunidad para dar respuesta a necesidades ante todo humanas.

En el nivel más arriba están las políticas de acción universitaria. Las políticas son programas dirigidos a las funciones de la Universidad que terminan incidiendo en la elección de prácticas para sus estudiantes y sociedad. Así por ejemplo, dentro de una determinada organización universitaria la política de Talentos Humanos puede estar basada en los rendimientos que cada uno de ellos promueve y presenta a la alta dirección, estipulado en la trascendencia que cada una tenga en la organización, pues esto lleva a la utilización de varias prácticas como la asignación de funciones acorde su perfil, la delimitación de tareas con base en los objetivos de cada área o función y los objetivos que persigue la organización y la introducción de incentivos para el logro de todos los objetivos.

Por último en el nivel superior se encuentra el Modelo de Gestión con base en Indicadores de Sostenibilidad para medir el impacto institucional. Con esta nomenclatura hacemos referencia al conjunto de relaciones establecidas entre elementos de la misma realidad universitaria para lograr una mejor comprensión de los mismos. No obstante, hay que señalar que desde la definición presentada no se busca el establecimiento de construcciones teórico-hipotéticas que mediante la cuantificación describan, explique y predigan determinados segmentos de la

realidad. El modelo de gestión o sistema (que también puede denominarse) integra diferentes políticas y prácticas de las funciones sustantivas de la educación superior que son desarrolladas para el logro de los objetivos y fines de la Universidad conforme están consagradas en el Estatuto General de la misma (aún en estudio en el Consejo de Educación Superior al mes de enero de 2013).

Los ejes analíticos del Modelo de Gestión con base en Indicadores de Sostenibilidad para medir el impacto institucional merece ser identificado en los siguientes:

1. Es el Modelo teórico que debe guiar el diseño del Modelo de Gestión con base en Indicadores de Sostenibilidad para medir el impacto institucional, así como su implantación y la investigación realizadas al respecto.
2. Contingencias internas y del entorno que acaba acondicionando el modelo de gestión están: las NTICs, el ciclo de vida de la oferta educativa, las políticas de investigación, de vinculación con la comunidad y las decisiones que en materia de gestión institucional están estrechamente relacionadas con la sociedad y el Estado entre los factores internos; y las condiciones laborales del Estado y luego del mercado de trabajo, la característica de la Universidad, la cultura reinante en el entorno de implantación, las fuerzas gremiales y sus acciones, y en general el entorno legal, social y político, como factores externos.
3. Objetivos que guiarán la implantación y el desarrollo del modelo de gestión y que se abordado en detalle.
4. Políticas y prácticas entendidas como la forma de ejecución de los sistemas de gestión que va a ayudar al logro de los objetivos establecidos.
5. Resultados relativos a la consecución o no de los objetivos fijados.

### **Objetivos que se persiguen**

Son diversos los objetivos que persigue el Modelo de Gestión en la Universidad Estatal de Bolívar aunque en forma sintética se concretan en la creación de valor agregado tanto para la Universidad como para la sociedad. Los objetivos más claros por el autor de esta propuesta son aquellos que se vinculan con los

propósitos de la Universidad y vienen expresados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad para lograr la sostenibilidad del Alma Mater Bolivareense en el tiempo que ejecute sus actividades universitarias.

Con ello se pretende contribuir a que la Universidad consiga mayores cuotas de eficiencia, eficacia y efectividad organizacional, mejorar la competitividad, la relación investigadora y de vinculación con la comunidad, la calidad y funcionamiento integrado de la entidad ante la sociedad.

El Modelo junto con el Plan de Desarrollo Institucional corresponderán con la captación y selección de Talentos Humanos de alto rendimiento, pues es el caso de nuevos profesionales con grado científico de PHd y con el establecimiento de un plan que permita atender las necesidades de estudiantes con méritos para la producción y generación de nuevo conocimiento y pensamiento.

El Modelo de Gestión son concebidos para lograr una administración (académica e investigativa) más eficiente con actores comprometidos con sus rendimientos, ello implica transformaciones importantes en la estructura organizativa de la institución, como adecuar procesos internos, desarrollar liderazgos que impulsen el cambio, incorporar nuevas técnicas de gestión, establecer metas medibles de desempeño, participación y compromiso de los distintos estamentos con una gestión de calidad.

Los Indicadores de Sostenibilidad que actúan en la medición de la gestión, que en estricta lógica tendría que formar parte del proceso integral del Plan estratégico de Desarrollo Institucional, involucra de forma democrática y participativa a todos los estamentos implicados en la producción de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación va a beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

Existen muchas ventajas con la aplicación de los Indicadores de Sostenibilidad dentro del Modelo de Gestión; entre las que se anotan las siguientes:

- ✓ Inducir un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio educativo o realizar una función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- ✓ Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la Institución y su quehacer cotidiano. Es frecuente que como resultado de la implementación de un sistema de evaluación se eliminen tareas innecesarias o repetitivas o se inicie un proceso de adecuación organizacional.
- ✓ Apoyar el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo, e la medida en que todos los implicados tengan la oportunidad de analizar el qué y el cómo de sus tareas cotidianas.
- ✓ Mejorar la información respecto al uso de recursos y sentar las bases de un mayor compromiso y confianza entre los comprometidos con el servicio que facilite la relación entre las Unidades Académicas y la Administración Central.
- ✓ Introducir sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucional como grupal o individual de los docentes y personal de apoyo, sobre bases más objetivas, para satisfacer expectativas y necesidades de realización personal y profesional a las que todos tienen derecho.
- ✓ En la medida que los directivos delimiten mejor el campo de sus deberes y atribuciones y cuenten con un Modelo de Gestión que les oriente, direcciones sobre la aplicación de Indicadores de Sostenibilidad, incrementarán su autonomía y responsabilidad, mejorará la coordinación entre las distintas unidades implicadas y posibilitará una mayor eficiencia en la asignación de Talentos Humanos, físicos y financieros.

**LOS INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD PRECISARÁN DE UN SOFTWARE QUE PERMITA HACER UN SEGUIMIENTO, MONITOREO, CONTROL Y EVALUACIÓN A LAS ACTIVIDADES QUE ESTÁN COMPRENDIDAS EN EL MODELO DE GESTIÓN**

**ATRIBUTOS DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LOGRAR SU APLICACIÓN DE MANERA EFICIENTE Y EFICAZ**

### **FUNCIÓN: ACADÉMICA**

**INDICADOR:** Matrícula, Tasa de promoción, repitencia y deserción

**VARIABLES:** Alumnos matriculados, aprobados, desaprobados, y retirados

**DATOS:** Fichas de matrícula, Libro de Registro de notas y sistemas automatizados para el control de la actividad docente y estudiantil.

### **FUNCIÓN: ACADÉMICA**

**INDICADOR:** Programas, docentes, currícula

**VARIABLES:** Programas de Pregrado, Posgrado, Horas Lectivas (teóricas y prácticas), Horas para Investigación y Vinculación; plan de estudios malla curricular.

**DATOS:** Prospecto, distribución de horas, eventos y programas, plan de estudios.

### **FUNCIÓN: INVESTIGACIÓN**

**INDICADOR:** Proyectos elaborados, formulados y diseñados sobre investigación y desarrollo.

**VARIABLES:** Participación de profesores, ayudantes de investigación y proyectos presentados a entidades públicas, privadas, ONGs y sectores sociales.

**DATOS:** Revisión de resoluciones de instancias de la Universidad que aprobaron estos proyectos, de fondos captados por proyectos presentados.

### **FUNCIÓN: GESTIÓN INSTITUCIONAL**

**INDICADORES:** Gobierno y administración (índices de liquidez, solvencia, gestión, endeudamiento, cumplimiento del presupuesto, importancia del presupuesto de operación y desarrollo), infraestructura y tecnologías.

**VARIABLES:** Horas no lectivas en gobierno y administración, presupuesto según centro de costos y gastos, balance, estado de resultados.

**DATOS:** Planilla de remuneraciones, estados financieros, encuesta a Directivos, docentes, trabajadores y alumnos.

### **FUNCIÓN: GESTIÓN INSTITUCIONAL**

**INDICADOR:** Oferta y demanda

**VARIABLES:** Vacantes ofertadas, Postulantes inscritos (mucho más para el sector Docente)

**DATOS:** Cuadro de vacantes Número de postulantes registrados

### **FUNCIÓN: VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**

**INDICADOR:** Grado de satisfacción de egresados, graduados y titulados, respecto de la formación recibida; cumplimiento de las aspiraciones de los egresados, graduados y titulados.

**VARIABLES:** Reconocimiento de estudiantes, y egresados, opinión de los egresados sobre su formación; prestancia de la Universidad para responder a necesidades y demandas que hace el Estado (a través de, la SENESCYT, la SENPLADES, El CES y la CEAACES) y la sociedad en general

**DATOS:** Encuesta a Directivos, docentes, trabajadores, egresados y personalidades relevantes de la comunidad.

### **Variables que se consideran en el Modelo de Gestión**

#### **Sostenibilidad de equipos de trabajo**

- Multidisciplinaria en formación
- Investigación
- Vinculación con la Comunidad
- Docentes
- Número de estudiantes
- Planta física y construcciones.

#### **Sostenibilidad en Programas curriculares ofrecidos y en vigencia**

- Nivel de los programas curriculares ofrecidos
- Número de diplomados, especializaciones, maestrías y PHd.

#### **Sostenibilidad en relación con los académicos con títulos de maestrías y con PHd a considerar**

- Títulos

- Categoría
- Experiencia académica
- Experiencia administrativa
- Productividad académica e investigadora
- Producción intelectual y escrita
- Publicaciones en revistas indexadas.
- Libros

### **Sostenibilidad en complejidad por tipo de estudiantes**

- Número de estudiantes en cada programa académico
- Sólo se considerarán estudiantes en la modalidad de estudios presencial y semipresencial (debidamente aprobados por la CEAACES al 2013)

## **1.5 TEORIA REFERENCIAL**

La obra colectiva de la Universidad autónoma tiene sus inicios desde la década de los setenta. Hubo la participación de numerosos profesionales, políticos, dirigentes sindicales y un gran sector de Maestros del Magisterio Provincial que comenzaron a hablar del fundamental papel que tiene la educación superior para el desarrollo de los pueblos y los estados. Fue así como varios guarandeños, chimbeños y sanmiguelenses integrados por los profesionales: Ing. Gabriel Galarza, Lcdo. Pedro Pablo Lucio quienes emprendieron en realizar las gestiones que fueron dirigidas al Gobierno Nacional y luego a la Universidad de Guayaquil. El entonces General Rodríguez Lara, Jefe Supremo del Gobierno de la Dictadura Militar recibió en dos ocasiones a la directiva del Comité, la primera fue en Riobamba y la segunda en la Ciudad de Guaranda, dando respuestas que asentían las razones del planteamiento de todos y todas los y las bolivarenses, pero que postergaban una franca decisión positiva a pretexto de que el proyecto de Universidad debía contemplar únicamente carreras técnicas, sin atender el pedido de los maestros que querían profesionalizarse y de esta manera contribuir al desarrollo del sistema educativo.



El consejo universitario de la Universidad de Guayaquil resuelve crear la Extensión Universitaria de Guaranda que para su funcionamiento debía tener el apoyo económico y logístico del Consejo Provincial de Bolívar. Esta extensión universitaria inicia sus actividades con la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas Agroindustriales, en las oficinas del Consejo Provincial hasta el mes de abril de 1979. Luego se traslada a ocupar infraestructura del Colegio Nacional Técnico Guaranda y a finales del mismo año se ubica la extensión universitaria en su propio local con apoyo del Municipio de Guaranda.

La Universidad Estatal de Bolívar, es una entidad con autonomía ejercida de una manera solidaria y responsable, con personería jurídica, de derecho público, de educación superior. Su domicilio principal es la ciudad de Guaranda, Provincia Bolívar. Creada mediante Ley No. 32 publicada en el Registro Oficial No. 225 del 4 de julio de 1989. Se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior la Ley de Creación de la Universidad Estatal de Bolívar, este Estatuto, reglamentos, manuales de funciones e instructivos y resoluciones expedidas por los organismos del sistema de educación superior, establecidos en la Ley Orgánica de Educación Superior y el H. Consejo Universitario.

La Universidad Estatal de Bolívar desde los finales de los ochenta, a decir del exrector Galarza<sup>8</sup>; parte de una constante gestión por la creación de esta entidad, el país y la misma universidad ecuatoriana soportaban los remezones de nuevas circunstancias vividas tanto en el orden mundial como en el regional. Una de las características principales plenamente visualizada y comprometida fue la agigantada interrelación de las naciones que ido definiendo un sistema globalizados y global. Mucha agua y de manera torrentosa corría por el río de la realidad mundial. Los procesos y los acontecimientos desatados en colectividad otrora lejanas, y las resoluciones tomadas por un nuevo poder planetario repercutían en la marcha de América Latina y en las condiciones de vida de la sociedad ecuatoriana.

---

<sup>8</sup> Galarza, Gabriel Una década universitaria. Editorial Pedagógica Freire. Riobamba 2004. Pg. 34 a la 38.

El impacto se evidencia en la apertura de carreras que se han abierto han buscado atender las necesidades de desarrollo de la Provincia Bolívar, y en algunos casos los requerimientos de zonas de influencia. Las carreras que tiene la Universidad a fines del año 1999 fueron:

#### Facultad de Ciencias Administrativas:

- Administración
- Contabilidad y Auditoría
- Mercadotecnia
- Administración de Empresas en Turismo y Hotelería
- Tecnología en Hotelería
- Guía de Turismo
- Secretariado Ejecutivo
- Informática
- Comunicación Social
- Tecnología en Diseño gráfico (en trámite)
- Tecnología en Computación (en trámite)
- Bibliotecología, documentología y Archivología

#### Facultad de Ciencias Agropecuarias

- Ingeniería Agronómica
- Ingeniería Agroindustrial
- Medicina Veterinaria y Zootecnia
- Ingeniería Forestal (en trámite)
- Tecnología Agropecuaria
- Tecnología en Cerámica

#### Facultad de Ciencias de la Educación

- Educación Básica
- Informática Educativa
- Educación Básica Intercultural Bilingüe

- Educación y Cultura Andina
- Bellas Artes
- Idioma Inglés
- Educación Física, Deportes y Recreación
- Comercio y Administración
- Ciencias Socioeconómicas y Políticas
- Psicopedagogía Infantil
- Geografía y Ecología
- Supervisión y Administración Educativa
- Laboratorios Psicopedagógicos
- Desarrollo Regional (en trámite)

#### Facultad de Ciencias de la Salud

- Enfermería
- Administración para Desastres y Gestión de Riesgos

Se impartió la educación con la creación de las modalidades de educación presencial y semipresencial. Con el reforzamiento de conocimientos y prácticas innovadoras de la docencia, la creación de modernos y adecuados servicios de enseñanza y de aprendizaje que van desde los sistemas de educación a distancia, con distintas y creativas modalidades hasta sistemas virtuales, nuevas tecnologías de la información y comunicación tienden a apuntalar la política ya universal de educación permanente por un lado y por otro permite el acceso equitativo de las ciudadanas y los ciudadanos a la educación superior, venciendo barreras geográficas, limitaciones económicas, formas de exclusión étnicas y de género, dificultades de trabajo, edad y otras que socavan los derechos a la educación.

La Universidad Estatal de Bolívar creó dos Extensiones Universitarias y el Sistema de Educación a Distancia. A inicios del año dos mil funcionaban los siguientes centros de sistema con la modalidad semipresencial y extensiones propiamente dichas:

#### **COMO CENTROS:**

Chillanes  
Caluma  
Echeandia  
Las Naves  
San Luis de Pambil  
Simiatug  
San José del Tambo  
Guaranda y  
San Miguel

### **EXTENSIONES UNIVERSITARIAS**

San Miguel y  
San José de Chimbo

También se estableció convenios con Institutos Pedagógicos del Centro del País para profesionalización en Educación Básica; así tenemos:

### **CIUDAD**

Shell Mera  
Baños de Agua Santa  
Riobamba  
Pujilí y  
San Miguel de Bolívar

Con Institutos de Música en las ciudades de:

Riobamba,  
Pujilí y  
Cotacachi

Los convenios, acuerdos y cartas de intención para la Cooperación Internacional con los países de:

Argentina  
Bolivia  
Colombia  
Chile  
Cuba  
El Salvador  
España  
Estados Unidos  
Honduras  
Italia  
Japón  
México y  
Venezuela.

Como asesores y docentes invitados llegaron a la Universidad Estatal de Bolívar:

<u>Año</u>	<u>N. asesores extranjeros</u>
1997	39
1998	26

Los asesores y docentes internacionales fueron de los siguientes países:

Japón  
Colombia  
España  
Cuba  
Gran Bretaña  
Argentina  
Chile  
Nicaragua

## **CAPITULO II**

### **ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

## **2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

### **2.1 MÉTODOS INVESTIGATIVOS**

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación se realizó un estudio descriptivo proyectado a recopilar información pertinente y relevante que contribuya a conocer el estado real del desarrollo de las funciones de la Universidad ante su propia comunidad y de la sociedad en general, y que fueron direccionadas a Talentos Humanos involucrados en tareas designadas por la comunidad universitaria y sus órganos directivos.

#### **2.1.1 POR EL PROPÓSITO:**

Es una **investigación Básica**, por cuanto se emprendió en esta tarea partiendo desde la estructura anterior de la Universidad cuando extensión universitaria hasta la vigente y se estableció direcciones para la investigación efectuada.

#### **2.1.2. POR EL NIVEL:**

**Descriptiva** por cuanto me permitió analizar cada componente de la Universidad, establecido como funciones.

#### **2.1.3. POR EL LUGAR:**

**De campo**, por que se aplicaron técnicas de recolección de datos que posibilitaron conocer cuál es el grado de conocimiento y actuación de cada componente de la encuestas sobre la temática abordada.

#### **2.1.4 POR EL ORIGEN:**

**Bibliográfica**, que se ubicó primeramente y se seleccionó bibliografía relevante permitiéndome complementar temas y contenidos que aportaron en la orientación científica del trabajo.

### **2.1.5 POR LA DIMENSIÓN TEMPORAL:**

**Transversal**, por que intervinieron las variables para ir las confrontando su posición sobre el objeto descrito en esta investigación.

### **2.1.6 POR EL TIEMPO DE OCURRENCIA:**

**Prospectiva**, porque hemos alcanzado la meta, como es la identificación de un Modelo de Gestión.

## **2.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### Técnicas:

Encuestas que fueron aplicadas conforme la muestra determinada.

### Instrumentos:

La aplicación de Pruebas Pilotos previo la aplicación de la encuesta definitiva, me permitió ir la adecuando con su cuestionario de acuerdo la operacionalización de las variables.

Con la Guía de encuestas se logró recabar datos que luego de su proceso se convirtieron en información útil y accesible.

## **2.3 PLAN DE PROCESAMIENTO**

### **2.3.1 UNIVERSO Y MUESTRA**

#### **UNIVERSO**

Corresponde todos los actores de la comunidad universitaria de la Universidad Estatal de Bolívar.



Comprende además la sociedad bolivarense a la cual se debe la Universidad, para haber alcanzado su aprobación desde cuando entonces extensión universitaria adscrita a la Universidad de Guayaquil y su logró concitado cuando se decretó la autonomía como Universidad pública.

**MUESTRA** (simple, estratificada, sistemática, de áreas, o algún método no probabilístico acorde a la necesidad)

Muestra Aleatoria al azar

Total encuestados: 80

A nivel de Universidad de Bolívar:

- 15 Autoridades
- 25 Docentes

A nivel de Sociedad Bolivarense:

- 20 Autoridades provinciales
- 20 ciudadanos y ciudadanas.

### **2.3 PROCESAMIENTO DE DATOS**

Luego de haber aplicado las encuestas y levantado la información de campo, se procedió a la Tabulación del cuestionario, con el complemento del análisis de cada una de las preguntas.

La tabulación se realizó utilizando una de los programas informáticos como es el Microsoft Office Excell mediante tablas y gráficos estadísticos, ante lo cual se efectuó los análisis cuali y cuantitativo para complementar con la comprobación de la hipótesis.

## 2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

**Métodos.-** Cuándo y cómo se utilizaron en la investigación.

**MÉTODO INDUCTIVO.-** educación superior que se ejecuta en la Universidad como son: Académica, Investigación, Vinculación con la Colectividad y la Gestión Institucional hasta llegar a establecer el análisis de un todo.

**MÉTODO DEDUCTIVO.-** Aportó este método al estudio y análisis de la presencia de la Universidad ante la sociedad; desde la formación de profesionales, acciones, proyectos y actividades desarrolladas ante la comunidad hasta el servicio social que brinda a los ciudadanos y ciudadanas.

**MÉTODO CIENTÍFICO.-** Contribuyó para que esta investigación se dirija adecuadamente desde la identificación del objeto, el sujeto (en este caso en mi calidad de Maestrante), los medios hasta los fines.

## 2.5 ESTRATEGIAS DE CAMBIO

**INVESTIGACIÓN ACCIÓN.-** Contiene las estrategias de cambio (que se propone para solucionar cada variable inmersa en el problema y los subproblemas)

Método Investigación Acción, permitió establecer las pautas para que incluya en la investigación a una muestra representativa (delimitada aleatoriamente al azar) y haya podido obtener datos relevantes que luego se constituyeron en informaciones para tener una idea clara del impacto que ha causado la Educación Superior en la sociedad.

Indudablemente esto repercutió en:

- Disponer de una herramienta de gestión universitaria en la Universidad de Bolívar.

- Corresponder a la universalización de la educación para todos los estratos de la sociedad en concreto y de manera especial a la sociedad bolivarenses.
- Influir en la meritocracia.
- Formación de líderes con base en una educación de avanzada e indicadores no financieros
- Participar con la comunidad sobre los avances investigativos.
- Fortalecer el Modelo Educativo con una concepción científica, holística y configuracional de la Universidad Estatal de Bolívar.
- Renovar oferta educativa acorde el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013.
- Adecuar la Demanda Social de carreras profesionales con base en Indicadores sociales requeridos por la sociedad.
- Disponer de Indicadores para realizar una Gestión Holística del ser (individuo), de la sociedad y del territorio.
- Implementación del Modelo de Gestión Universitaria para fortalecer la Educación Superior Bolivarenses privilegiando la Institucionalidad Pública donde se evidencia la Rendición de Cuentas.
- Contar con estándares de calidad como resultado de las evaluaciones efectuadas por la SENESCYT.
- Promover la excelencia con base en el Modelo el aseguramiento de la calidad de la educación.
- La herramienta de gestión universitaria será la base para preparar al futuro profesional con la vida en armonía hacia la autonomía, la libertad y el pensamiento crítico.
- Fortalecer la Gestión Institucional con pensamiento positivista.
- El nuevo Modelo de Gestión será aquel que contribuya al cambio radical de la Provincia a través de la generación de conocimiento y formación en las ciencias básicas.

### **Los resultados que se esperan de la aplicación de las estrategias de cambio**

Con la aplicación del Modelo de Gestión son extraordinariamente amplios y de gran calado para la entidad y la sociedad que esperan de su oferta. No obstante como resultados esperados están muy relacionados con los objetivos perseguidos.

De hecho deberían confirmar el éxito de la gestión por parte de la administración central con la estrategia y de la actuación de sus Talentos Humanos en la consecución de los objetivos perseguidos.

Los indicadores de sostenibilidad que son el parámetro que medirá la actuación y vigencia del Modelo de Gestión, denotan un alto grado de complejidad, pues involucra un conjunto muy grande de variables.

Este Modelo también considera como un Plan de Rendición de Cuentas, en el cual se genera una tensión entre calidad de la educación y costos que hay que analizar necesariamente dentro de un marco de complejidad y de sostenibilidad.

Por lo tanto las estrategias de cambio consistieron en identificar adecuadamente las áreas en cada una de las Unidades Estratégicas que son parte sustantiva de la Universidad; para ello es importante acoplarlas a las funciones de la educación superior:

ESTRATEGIAS DE CAMBIO DE DIRECCIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE BOLÍVAR
<u>FORMACIÓN DEL PROFESIONAL CON UNA EDUCACIÓN INTEGRAL</u>
<u>DIRECCIONES ESTRATÉGICAS:</u>
Formación Curricular
Formación Extracurricular
Renovación de la Oferta educativa
<u>EDUCACIÓN DE POSGRADO</u>
<u>DIRECCIONES ESTRATÉGICAS:</u>
Superación Profesional con programas de PHd
Posgrado de Formación Académica en la especialización
Competitividad y producción de conocimiento.
<u>ACTIVIDADES DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA</u>
<u>DIRECCIONES ESTRATÉGICAS:</u>

Programas y proyectos de Investigación

Relaciones Universidad - Sociedad

Introducción, aplicación y generalización de los resultados

Servicios científico - Tecnológicos

Eventos científicos e investigativos

Trabajo científico Estudiantil

#### RELACIONES INTERNACIONALES

##### DIRECCIONES ESTRATÉGICAS:

Colaboración Bilateral

Colaboración con Organismos Internacionales, ONGs, (UNESCO, FAO, OUI) y otros.

Profesores Invitados, Asesores y Consultores

Estudiantes Extranjeros

Eventos Internacionales

Turismo Especializado

Capacitación internacional.

#### VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

##### DIRECCIONES ESTRATÉGICAS:

Vinculación Intrauniversitaria

Vinculación Extrauniversitaria

#### ACTIVIDADES DE PROYECCIÓN SOCIAL

##### DIRECCIONES ESTRATÉGICAS:

Integración de la universidad a su contexto socioeconómico.

El quehacer universitario debe integrarse con el quehacer social global.

#### INFORMACIÓN CIENTÍFICO TECNOLÓGICA

##### DIRECCIONES ESTRATÉGICAS:

Adquisición de Literatura

Servicios de biblioteca, Internet, Correo electrónico, de laboratorios y otros.

Publicaciones en Revistas

## PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS ACADÉMICOS Y DE GESTIÓN

### DIRECCIONES ESTRATÉGICAS:

Preparación y superación de Cuadros en lo académico y de gerenciamiento

Preparación y Actualización de docentes

Obtención y Elaboración de Bibliografía

Gestión, Coordinación y Aprovechamiento de Proyectos

## GESTIÓN DE LOS TALENTOS HUMANOS

### DIRECCIONES ESTRATÉGICAS:

Selección, Preparación y Desarrollo del Talento Humano

Atención y Estimulación

Organización del Trabajo e Incentivos

## AFIANZAMIENTO MATERIAL Y FINANCIERO

### DIRECCIONES ESTRATÉGICAS:

Producción y Servicios

Mantenimiento bienes muebles

Captación de Recursos, formas de autogestión

Control de las actividades: Patrimoniales y Presupuestarias.

## PRESERVACIÓN E INCREMENTO DE SU PATRIMONIO

### DIRECCIONES ESTRATÉGICAS:

Respaldo legal a Bienes muebles e inmuebles

Identificación propia de sus activos

Captación de propiedades para el fomento de la producción.

**CADA COMPONENTE TIENE SU INDICADOR DE SOSTENIBILIDAD**

Las estrategias de cambio permitirán ir consolidando el Modelo de educación superior bolivarenses difundido por los organismos de gestión del sistema de educación superior en consonancia con el Plan Nacional para el Buen Vivir, 2009-2013.

A continuación se consolidan las estrategias de cambio con cada uno de:

**Los Indicadores** de Sostenibilidad; son una forma de pensar para comprometer la toma de decisiones de manera integral y eficiente:

**Aumentar la tasa de éxito de los estudiantes**

<b>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<i>Cursos</i> <b>1</b>	<i>Curso</i> <b>2</b>	<i>Curso</i> <b>3</b>	<i>Curso</i> <b>4</b>
Licenciaturas/Ingenierías/Administración				
Ingenierías Agronómicas				
Estudiantes de licenciaturas/ingenierías/Administración				
Estudiantes de ingenierías agronómicas				
Porcentaje de titulados <sup>1</sup>				
Régimen de permanencia <sup>2</sup>				

(1) Porcentaje de titulados sobre la inicial en el tiempo previsto para cada estudio y tiempo previsto más un año

(2) Porcentaje de alumnos que no superan el régimen de permanencia en el primer ciclo sobre el número total de alumnos de primer ciclo.

**Aumentar el prestigio de los estudios en el pregrado**

<b>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<i>Curso</i> <b>1</b>		<i>Curso</i> <b>2</b>		<i>Curso</i> <b>3</b>		<i>Curso</i> <b>4</b>	
	<i>UEB</i>	<i>Otros/- as</i>	<i>UEB</i>	<i>Otros/-</i>	<i>UEB</i>	<i>Otros/-</i>	<i>UEB</i>	<i>Otros/-</i>

				<i>as</i>		<i>as</i>		<i>as</i>
Notas de corte de fecha <sup>3</sup>								
Solicitudes en primera preferencia <sup>4</sup>								

(3) Media de las notas de corte de fecha de la UEB y media de las mejores notas de corte de fecha del resto de universidades ecuatorianas para los mismos estudios y para el mismo número de estudiantes (ver Fuente de la SENESCYT al 2012).

(4) Por cada plaza ofertada

### Aumentar la internacionalización

<b>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<i>Curso 1</i>	<i>Curso 2</i>	<i>Curso 3</i>
Titulados que han realizado pasantías en el extranjero	%	%	%
Estudiantes extranjeros que han realizado estancias en la UEB <sup>5</sup>	%	%	%

(5) Sobre el total de estudiantes de la UEB

### Aumentar la inserción laboral de los estudiantes

<b>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<i>Encuesta 1</i>	<i>Encuesta 2</i>	<i>Encuesta 3</i>
Tasa de inserción laboral de los estudiantes <sup>6</sup>	%	%	%

(6) A partir de los seis meses desde la finalización de los estudios

### Aumentar la satisfacción de los estudiantes

<b>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<i>Curso 1</i>	<i>Curso 2</i>	<i>Curso 3</i>	<i>Curso 4</i>
Cuestionario de Valoración Docente <sup>7</sup>	6,78	6,47	6,63 <sup>8</sup>	6,93 <sup>9</sup>

(7) Media de la puntuación obtenida en la cuestión "El profesor explica con claridad" del cuestionario de Valoración Docente (valor entre 0-10).

(8) Datos de la encuesta del primer Ciclo

(9) Datos de la encuesta del primer semestre (al 2011)), se produce una sustitución de la pregunta y los datos se refieren al punto medio obtenido en la cuestión "Estar globalmente satisfecho con la docencia recibida".

### Potenciar la equidad



<b>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<i>Curso 1</i>	<i>Curso 2</i>	<i>Curso 3</i>	<i>Curso 4</i>
Estudiantes con beca <sup>9</sup>	%	%	%	%

(9) En relación con el número total de estudiantes que han solicitado beca y se revisará datos en archivos del Departamento de Bienestar Universitario.

### Potenciar el tercer nivel

<b>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<i>Curso 1</i>	<i>Curso 2</i>	<i>Curso 3</i>	<i>Curso 4</i>
Programas de pregrado				
Estudiantes de pregrado				
Tesis defendidas				
Tesis publicados en repositorios				
Programas de cuarto nivel				
Estudiantes de cuarto nivel				
Tesis defendidas				
Tesis publicadas en repositorios				

(10) De septiembre a diciembre del ciclo del año 2012.

\* Los datos serán recopilados en el Departamento de Postgrado, con la información de posgrados serán tomados en los períodos respectivos, y deben estar disponibles en sitios de interés público.

### Gestión de las publicaciones realizadas

<b>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Artículos publicados en revistas científicas			
Libros publicados			

### Recursos a disposición de los usuarios existentes en la Biblioteca

<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	<i>Curso 1</i>	<i>Curso 2</i>	<i>Curso 3</i>
Estudiantes por puesto de lectura			

Volúmenes por estudiante(6)			
-----------------------------	--	--	--

\* (6)Dato que se suministrará cuando acabe el ciclo lectivo del 2012.

### Aumentar la utilización del servicio que ofrece la Biblioteca

INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD	Curso	Curso	Curso
	1	2	3
Documentos suministrados por estudiante*			

\* Este dato se suministrará cuando acabe el ciclo lectivo del 2012

### Mejorar la calidad del servicio

INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD	Curso	Curso	Curso
	1	2	3
Profesorado equivalente a dedicación exclusiva			
Personal de Administración y Servicios			
Estudiantes/profesores <sup>11</sup>			
Profesor Titular/ Personal de Administración y Servicios.			

(11) Deben realizarse las equivalencias a dedicación exclusiva tanto para los estudiantes como para los profesores.

### Mejorar la formación continua del Personal de Administración y Servicios (PAS)

INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD	Curso	Curso
	1	2
Formación para el PAS <sup>12</sup>		

12 Horas de formación anual para el PAS. Incluye las horas invertidas en formación fuera del horario laboral.

### OPERATIVIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO

El método de investigación-acción, contribuyó a que esta investigación práctica, nos enfocara en el contexto de la Universidad a través de la cual se evidenció la gestión de las funciones sustantivas de la educación superior con las cuales se

trata de explicar su funcionamiento en las actividades que se han cumplido y que han contribuido al establecer el impacto de las mismas en la sociedad.

Pues para el mejoramiento de las actividades de cada función se plantearon algunas estrategias que permitieron alcanzar nuestros objetivos.

- Se debe ejecutar las políticas académicas para el aseguramiento de la calidad de la educación y se evidenciarán por medio de encuestas y guías de observación.
- Es urgente determinar los proyectos de investigación en función del sistema de investigación vigente en la Universidad, y fortalecer a través de planes en cada una de las Unidades Académicas a través de los Centros de Investigación Especializada, las cuales serán evidenciadas con base en Ferias de ciencia y tecnología a nivel local, provincial, regional, nacional e internacional.
- Hacia el establecimiento del Modelo de Gestión Institucional sobre la base de la Teoría por Objetivos.
- La organización de talleres sobre la importancia de los programas de vinculación con la colectividad.
- Elaboración de manuales, logotipos y trípticos sobre la importancia de la gestión de la educación superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar.

Se utilizó la investigación-acción para alcanzar los objetivos de este trabajo.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	<b>REPOSABLE</b>
Encuesta al Sr. Rector de la Universidad Estatal de Bolívar	10 minutos	Investigador
Se realizó un análisis de la situación actual de las funciones de la educación superior.	120 minutos	Investigador

Verificamos las actividades desarrolladas en la gestión de la educación superior.	120 minutos	Investigador
Encuestas a responsables de las funciones específicas dentro de la Gestión de la educación superior.	60 minutos	Investigador
Desarrollo del Manual de la Gestión de la Educación Superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar.	40 horas	Investigador
Taller práctico sobre el contenido, su aplicación y evaluación del Manual referido.	5 horas	Investigador

Iniciamos con una investigación teórica que nos dio a conocer el uso de distintos enfoques relacionados con la Gestión de la educación superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar.

Las autoridades de la Universidad Estatal de Bolívar Escuela no contaba con datos precisos y confiables acerca del problema objeto de intervención y de la población que actúa en dicha función, derivados de la inexistencia de un diagnóstico de la situación real sobre la gestión de la educación superior, lo cual es fundamental para la planificación y el diseño de programas, planes, proyectos y subproyectos capaces de responder a las necesidades de la comunidad universitaria de la Universidad así como de la sociedad bolivarenses y conocer cual es el impacto positivo en los problemas abordados.

El desconocimiento de las autoridades de la institución en este contexto fue resuelto aplicando como estrategia una técnica de investigación: esta estrategia nos permitió identificar las áreas donde se producía la mayor insatisfacción de los estudiantes, docentes y personal administrativo y de servicios una vez que fueron identificadas y dadas a conocer a las autoridades respectivas, se produjo un

compromiso para el mejoramiento de las funciones de la educación superior; entre las que se priorizan lo académico y la investigación por medio de la realización de análisis periódicos a sus actores.

Encontraremos también la elaboración de un Manual de Gestión basado en las necesidades de los actores de la Universidad que contiene los pasos necesarios para el desarrollo y seguimiento de las actividades que se ejecutan.

Otra estrategia fue desarrollar un taller para solucionar la falta de interés y el desconocimiento de los estudiantes sobre la utilidad del Manual de Gestión en la educación superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar así como la importancia de su correcto seguimiento.

También aplicamos el método de la observación donde pudimos apreciar la viabilidad del Manual propuesto en el desarrollo de una actividad académica, la socialización de una tesis, descripción de un proyecto de investigación (en el Centro de Investigación Especializada de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática), el proceso de atención en una actividad administrativa y sobre actividades relacionadas a la vinculación con la comunidad.

Se debe recalcar que las encuestas elaboradas fueron de preguntas de respuesta abierta y cerrada aplicadas a grupos diferentes de universitarios (estudiantes, docentes, autoridades y personal fuera de la Universidad) para contrastar las diferentes opiniones que pudieron surgir. El primer grupo nos permitió conocer la satisfacción del estudiante en la gestión académica en las clases, el conocimiento sobre su importancia, y la satisfacción del docente, la segunda nos permitió evaluar el taller sobre la importancia de la Gestión de la educación superior, el uso de un Manual de Gestión y sus ventajas luego de recibir la capacitación.

El taller fue estructurado de la siguiente manera:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Taller de capacitación	Ofrecer al estudiante,	¿Qué es un Manual de	11 de julio 2012	Investigador

<p>estudiantil sobre el Manual de Gestión de la Educación Superior</p>	<p>docente, personal de administración y de servicios y personal fuera de la Institución información sobre las características que contiene el Manual de Gestión de la educación superior.</p> <p>Socializar la propuesta del Manual de Gestión de la Educación Superior.</p>	<p>Gestión de la Educación superior?  ¿Cuál es su estructura y cuándo debe aplicarse?  ¿Quiénes son los responsables de su ejecución?  ¿Qué características debe tener el Manual de Gestión de la Educación Superior para la Universidad?  ¿Qué responsabilidades adquiere la Universidad, el estudiante, las autoridades, los docentes y la sociedad bolivarenses ante el Manual de Educación Superior?  ¿Qué debe hacerse para que el Impacto Institucional sea efectivo y presente resultados favorables para la Universidad y la sociedad en general?  ¿Cuál es la importancia del Manual de Educación Superior?</p>		
<b>FECHA</b>	11 de julio 2012	<b>LUGAR</b>	Sala audiovisuales Facultad Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática	
<b>TEMA</b>	<b>PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES</b>			
<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MATERIAL</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
9:30	Presentación y			Investigador

	bienvenida			
9:45	Video motivacional “el arte de la guerra”	Computadora		Investigador
10:00	Comentario sobre video		Participativa	Investigador
10:15	Introducción al taller y objetivos que se esperan alcanzar.		Discurso proactivo	Investigador
10:30 12:15	Desarrollo del Manual	-Medios audiovisuales.	Interactiva	Investigador
12:30	Finalización y evaluación del taller. Recepción de criterios, críticas y/o aportes.	Papeles recortados para que se pronuncien los asistentes.	Crítica - Propositiva	Investigador

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**



### **3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La información presentada fue producto de haber aplicado las encuestas y permitió recopilar para hacer luego su procesamiento base que se toma para el análisis correspondiente.

##### **3.1.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS**

Se procedió a efectuar el análisis de las encuestas conforme se obtuvo la información.

## ENCUESTAS APLICADAS A AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE BOLIVAR

Pregunta N. 1

¿Puede indicarnos usted si un Modelo de Gestión debe abarcar las funciones sustantivas de la educación superior?

CUADRO N. 1

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	12	80%
En desacuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	3	20%
<b>TOTALES</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoridades de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 1



Fuente: Autoridades de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La mayoría de encuestados afirman que solamente disponiendo de un Modelo de Gestión abarcativo con todas las funciones establecidas en la Constitución de la República del Ecuador y en la Ley Orgánica de Educación Superior contribuiría al establecimiento de acciones de vinculación con la sociedad, lo cual es evidenciado después de haberse aplicado la encuesta, reafirmando la necesidad de contar con esta herramienta de gestión.

Pregunta N. 2

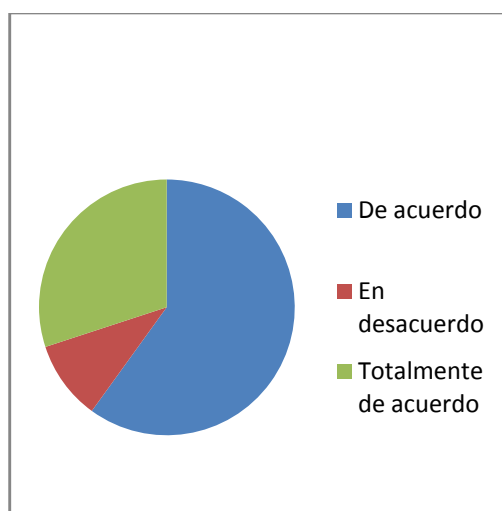
¿En su criterio, la Universidad debe disponer de un Modelo de Gestión que pueda ser luego evidenciado su impacto?

CUADRO N. 2

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	9	60%
En desacuerdo	2	10%
Totalmente de acuerdo	3	30%
<b>TOTALES</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoridades de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 2



Fuente: Autoridades de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De las encuestas procesadas antes se logra inferir que la mayoría está de acuerdo en que la Universidad debe contar con un Modelo de Gestión en el cual se incluya todas las actividades que desarrolla a nivel interno y externo, pues solamente esto podrá ser evidenciado en el impacto que ha causado ante la sociedad bolivarenses, y que después de su proceso hay un incremento notable en su máxima expresión a nivel de datos absolutos y porcentuales.

Pregunta N. 3

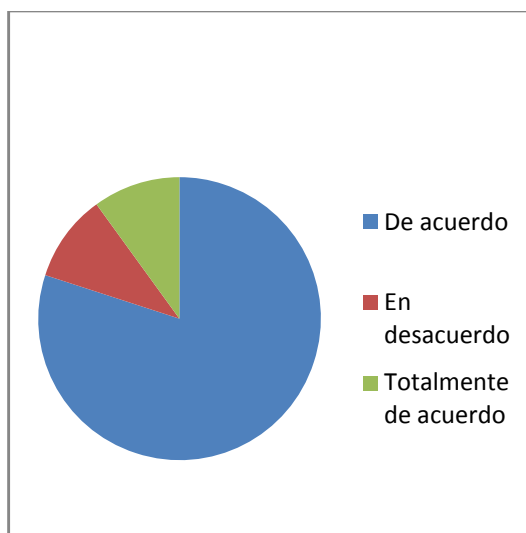
¿Puede manifestarnos si el Modelo de Gestión de la Educación Superior en la Provincia Bolívar permitirá apreciar el impacto que ha causado su quehacer institucional?

CUADRO N. 3

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	12	80%
En desacuerdo	2	10%
Totalmente de acuerdo	1	10%
<b>TOTALES</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoridades de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 3



Fuente: Autoridades de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el procesamiento de las encuestas podemos inferir que un significativo de respuestas en el antes denotan la importancia del Modelo de Gestión con el cual podamos apreciar el impacto que ha causado la Educación Superior Bolivarenses con el desarrollo de todas sus actividades ante la sociedad y después hay un incremento moderado en que están de acuerdo con el Modelo para observar el impacto tanto de la Institución como de la misma investigación.

Pregunta N. 4

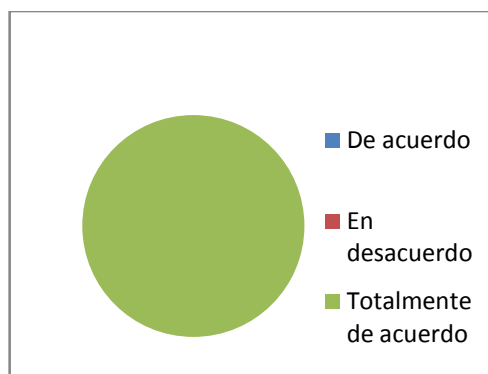
¿En su criterio nos puede indicar si el impacto de la Universidad se evidencia a través de la formación de profesionales y otras acciones que ha ejecutado la Institución?

CUADRO N. 4

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	15	100%
<b>TOTALES</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoridades de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 4



Fuente: Autoridades de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De los resultados obtenidos de las respuestas a las preguntas podemos inferir que en el antes por unanimidad coinciden que el impacto de la educación superior bolivarenses será evidenciado con la entrega de profesionales y todas las acciones que se desarrollan a nivel interno de la entidad para que la sociedad pueda hacerse y emitir un juicio crítico o valorativo así como el después se mantiene la tendencia de la importancia de medir la pertinencia de la Universidad con los profesionales que ya están al servicio de la sociedad y sobre todo también sobre nuestro quehacer universitario.

Pregunta N. 5

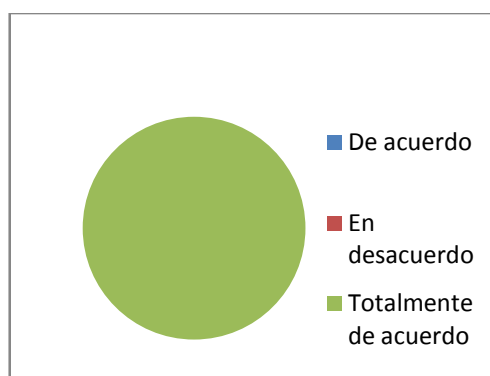
¿Puede indicarnos usted si el impacto de la Universidad debe ser contrastado con el avance de la sociedad bolivarenses en particular.

CUADRO N. 5

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	15	100%
<b>TOTALES</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoridades de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 5



Fuente: Autoridades de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De manera similar que las respuestas anteriores los encuestados ratifican en su totalidad que el impacto de la Universidad merece ser analizado con el avance, desarrollo y superación de la sociedad en la cual se desenvuelve el Alma Mater Bolivarenses; lo cual es verificado y validado en los momentos del antes y del después de la investigación.

## ENCUESTAS APLICADAS A DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD DE BOLIVAR

Pregunta N. 1

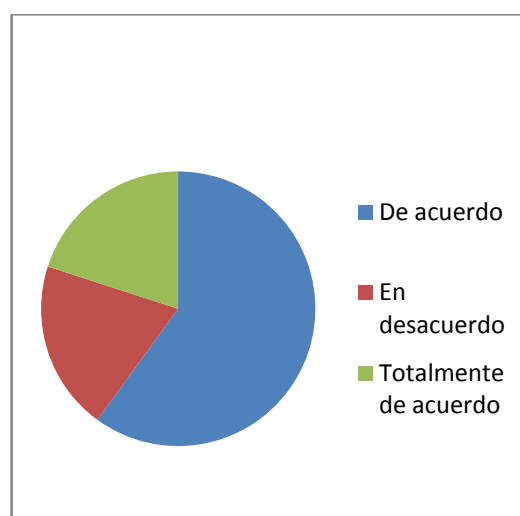
¿Puede indicarnos usted si un Modelo de Gestión debe abarcar las funciones sustantivas de la educación superior?

**CUADRO N. 1**

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	15	60%
En desacuerdo	5	20%
Totalmente de acuerdo	5	20%
<b>TOTALES</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Docentes de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

**GRÁFICO N. 1**



Fuente: Docentes de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Existe una gran consenso en los momentos antes y después que el Modelo de Gestión debe abarcar y ejecutar todas las funciones desde lo académico, investigativo, de vinculación con la colectividad y la investigación como pilares para generar ciencia, tecnología e innovación al servicio de la sociedad.

Pregunta N. 2

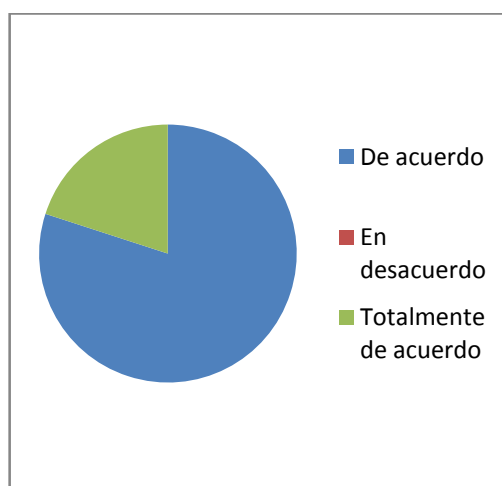
¿En su criterio, la Universidad debe disponer de un Modelo de Gestión que pueda ser luego evidenciado su impacto desde la Docencia?

CUADRO N. 2

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	20	80%
En desacuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	5	20%
<b>TOTALES</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Docentes de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 2



Fuente: Docentes de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las respuestas en los momentos antes y después se evidencian en que están de acuerdo los entrevistados al afirmar que es urgente e imperioso que la Universidad cuente con un Modelo de Gestión, pero siempre y cuando sea dirigido desde la Docencia, ya que desde las aulas se forman futuros profesionales y se redireccionan al nuevo ser humano que sea capaz de transformar y apoyar a la sociedad.



Pregunta N. 3

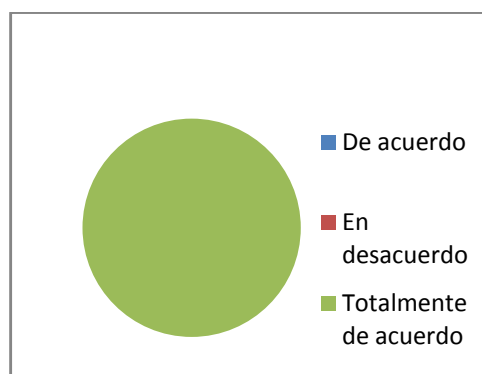
¿Puede manifestarnos si el Modelo de Gestión de la Educación Superior en la Provincia Bolívar permitirá apreciar el impacto que ha causado su labor docente?

CUADRO N. 3

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	25	100%
<b>TOTALES</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Docentes de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 3



Fuente: Docentes de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los encuestados antes y después de las encuestas demuestran estar totalmente de acuerdo en su mayoría a fin de que la Institución universitaria disponga de un Modelo de Gestión sobre la base del cual se pueda apreciar el impacto de cada una de las funciones y con cada uno de los sectores de la sociedad.

Pregunta N. 4

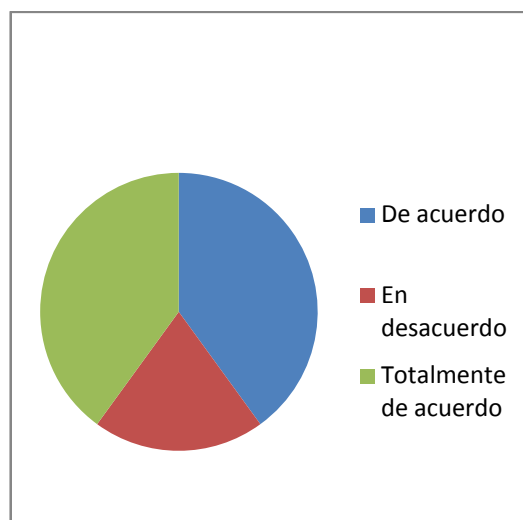
¿En su criterio nos puede indicar si el impacto de la Universidad se evidencia a través de la formación de profesionales e investigaciones que ha ejecutado la Institución?

CUADRO N. 4

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	10	40%
En desacuerdo	5	20%
Totalmente de acuerdo	10	40%
<b>TOTALES</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Docentes de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 4



Fuente: Docentes de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las respuestas en el antes mostraron estar divididas hacia lo positivo en afirmar que el impacto estará a la vista con la presencia de profesionales formados con bases investigativas y sustentados en la praxis para que puedan poner en vigencia sus conocimientos, mientras que en el análisis del después se reduce notablemente y se elimina en desacuerdo para sumarse al totalmente de acuerdo sobre el impacto en la formación de profesionales.

Pregunta N. 5

¿Puede indicarnos usted si el impacto de la Universidad debe ser contrastado con toda la sociedad bolivarenses con base en sus académicos y sus conocimientos actualizados?

CUADRO N. 5

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	10	40%
En desacuerdo	5	20%
Totalmente de acuerdo	10	40%
<b>TOTALES</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Docentes de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 5



Fuente: Docentes de la Universidad de Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La mayoría de encuestados desde el antes apoyan para que se haga un balance y a manera de contraste determinemos el impacto que ha causado la Universidad desde su inserción en la sociedad con todo su quehacer universitario, lo cual es ratificado además que se incrementa el estar totalmente de acuerdo en lo determinante que es la sociedad con sus productos evidenciados.

## ENCUESTAS APLICADAS A AUTORIDADES PROVINCIA BOLIVAR

Pregunta N. 1

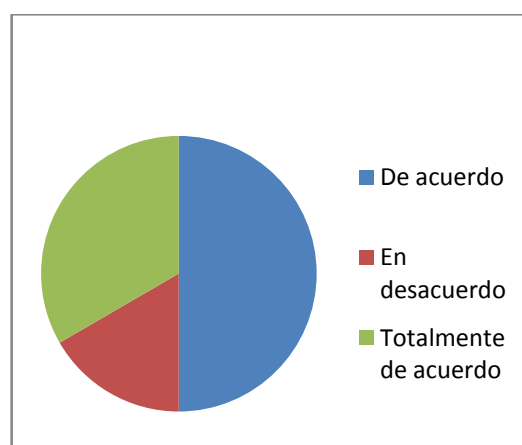
¿Puede indicarnos usted si un Modelo de Gestión debe abarcar las funciones sustantivas de la educación superior para medir el impacto de la Institución ante la sociedad bolivarenses?

CUADRO N. 1

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	10	50%
En desacuerdo	3	16,67%
Totalmente de acuerdo	7	33,33%
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoridades de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 1



Fuente: Autoridades de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En esta pregunta se puede inferir que las autoridades de la Provincia son conocedores de la Constitución y la Ley Orgánica de Educación Superior en las cuales contempla las funciones de la educación superior, desde el antes además que visualizan correctamente la presencia de un Modelo de Gestión para que apoye alcanzar mayor impacto en la sociedad bolivarenses y es mejorado en el después estando totalmente de acuerdo.

### Pregunta N. 2

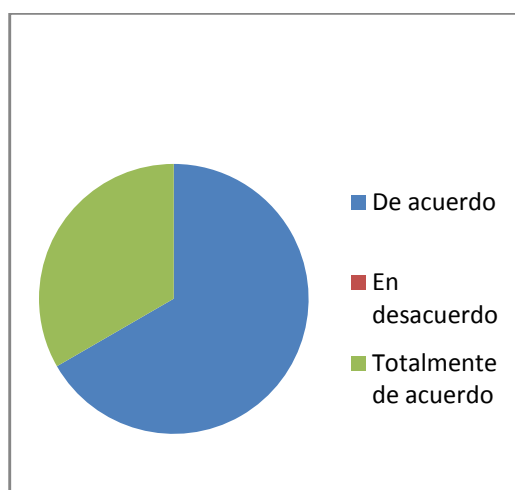
¿En su criterio, la Universidad debe disponer de un Modelo de Gestión que permita luego ser evidenciado su impacto con la formación de profesionales y demás actividades de vinculación con la colectividad e investigaciones?

CUADRO N. 2

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	13	66,67
En desacuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	7	33,33
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoridades de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 2



Fuente: Autoridades de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La mayoría de encuestados conocen acerca de lo que hace y debe hacer la Universidad; es así que podemos inferir en sus momentos con el antes y el después con la presencia de profesionales, las actividades de vinculación con la colectividad y las diversas y diferentes investigaciones son promotoras de acciones positivas que ha hecho la Universidad ante el pueblo.

Pregunta N. 3

¿Puede manifestarnos si el Modelo de Gestión de la Educación Superior en la Provincia Bolívar permitirá apreciar el impacto que ha causado su accionar?

CUADRO N. 3

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	3	16,67
En desacuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	17	83,33
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoridades de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 3



Fuente: Autoridades de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con las respuestas a esta pregunta podemos inferir que los y las encuestadas afirman desde el ante en que el Modelo de Gestión sea la herramienta que les permitirá evidenciar el impacto de todo lo que ha hecho y además lo que no ha hecho la Universidad ante la sociedad, mientras que lo inusual es una dislocación de las afirmaciones para seguirse interpretando desde la posición que el Modelo es una fuente de medición del quehacer universitario.

Pregunta N. 4

¿En su criterio nos puede indicar si el impacto de la Universidad se evidencia a través de las diferentes acciones que ha demostrado ante la sociedad?

CUADRO N. 4

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	3	16,67
En desacuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	17	83,33
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoridades de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 4



Fuente: Autoridades de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La mayoría de encuestados se expresan en los momentos del antes y ratificados aún más en el después estar totalmente de acuerdo en que el impacto de la Universidad estará sustentado en el quehacer universitario a través de la difusión del currículo, la producción intelectual, los proyectos y las investigaciones como insumos para demostrar la credibilidad ante la sociedad que va en aumento.

Pregunta N. 5

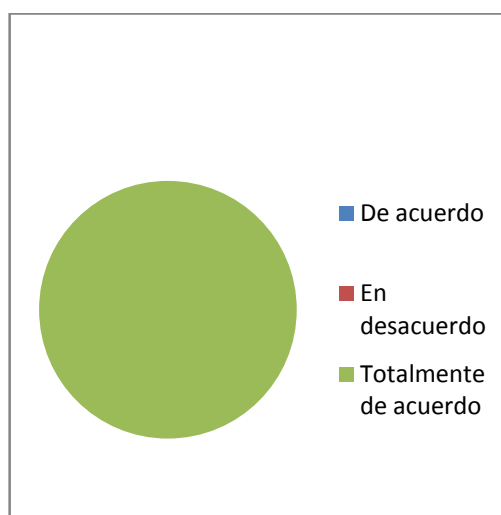
¿Puede indicarnos usted si el impacto de la Universidad debe ser contrastado con el desarrollo de la sociedad bolivarenses en particular.

CUADRO N. 5

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	20	100%
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoridades de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 5



Fuente: Autoridades de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La mayoría de encuestados se expresan en sus facetas en el antes y en el después estar totalmente de acuerdo en que el impacto de la Universidad estará sustentado en el quehacer universitario a través de la difusión del currículo, la producción intelectual, los proyectos y las investigaciones como insumos para demostrar la credibilidad ante la sociedad que sigue en ascenso por los servicios y productos que entrega de calidad.



## ENCUESTAS APLICADAS A CIUDADANAS Y CIUDADANOS DE LA PROVINCIA BOLIVAR

Pregunta N. 1

¿Puede indicarnos usted si un Modelo de Gestión debe abarcar y mostrar las funciones sustantivas de la educación superior para medir el impacto de la Institución ante la sociedad bolivarenses?

CUADRO N. 1

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	13	66,67
En desacuerdo	2	8,33
Totalmente de acuerdo	5	25
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ciudadanas y Ciudadanos de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 1



Fuente: Ciudadanas y Ciudadanos de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La mayoría de ciudadanos y ciudadanas encuestadas expresan en el antes estar de acuerdo en el Modelo de Gestión debe contener las cuatro funciones de la Universidad ecuatoriana a fin de que sea más integral el impacto en la sociedad, mientras que en el después de manera real y objetiva reafirman estar totalmente de acuerdo en que el Modelo es un termómetro de la gestión universitaria.

Pregunta N. 2

¿En su criterio, la Universidad debe disponer de un Modelo de Gestión que permita luego ser evidenciado su impacto con la formación de profesionales, con actividades de vinculación con la colectividad, proyectos e investigaciones?

CUADRO N. 2

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	12	58,33
En desacuerdo	2	8,33
Totalmente de acuerdo	6	33,34
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ciudadanas y Ciudadanos de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 2



Fuente: Ciudadanas y Ciudadanos de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los encuestados afirman en el antes estar de acuerdo en que la Universidad debe contar urgentemente con un Modelo de Gestión que permita clarificar su realidad no solo con la formación de titulados sino con otras actividades igual altamente significativas para poder tener en cuenta lo que hacen y para el después ratificar unánimemente que están totalmente de acuerdo en la investigación que se realiza.

Pregunta N. 3

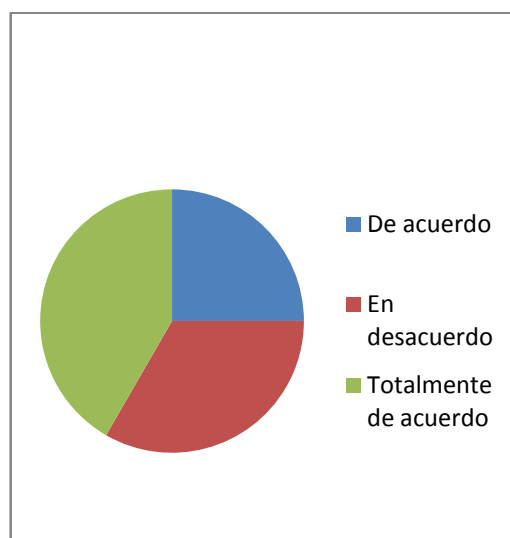
¿Puede manifestarnos si el Modelo de Gestión de la Educación Superior en la Provincia Bolívar permitirá apreciar el impacto que ha causado ante la ciudadanía en particular?

CUADRO N. 3

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	5	25
En desacuerdo	7	33,33
Totalmente de acuerdo	8	41,67
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ciudadanas y Ciudadanos de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 3



Fuente: Ciudadanas y Ciudadanos de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los encuestados en su mayoría desde el antes denotan estar totalmente de acuerdo en que a través del Modelo de Gestión en este caso se puede conocer cuál ha sido el impacto de la gestión académica, investigativa, de vinculación y de gestión institucional con toda la sociedad y es ratificado aún más en estar totalmente de acuerdo en el Modelo de Gestión es un instrumento vital para la actividad que se realiza.

Pregunta N. 4

¿En su criterio nos puede indicar si el impacto de la Universidad se evidencia a través de un plan de rendición de cuentas que ha presentado ante la sociedad?

CUADRO N. 4

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	8	41,67
En desacuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	12	58,33
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ciudadanas y Ciudadanos de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 4



Fuente: Ciudadanas y Ciudadanos de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Porque no afirmar que todos están totalmente de acuerdo en que solo los planes de rendición de cuentas permiten a la sociedad evaluar el quehacer en este caso universitario ante la sociedad, y desde allí emitir los puntos de vista que ameriten.

Pregunta N. 5

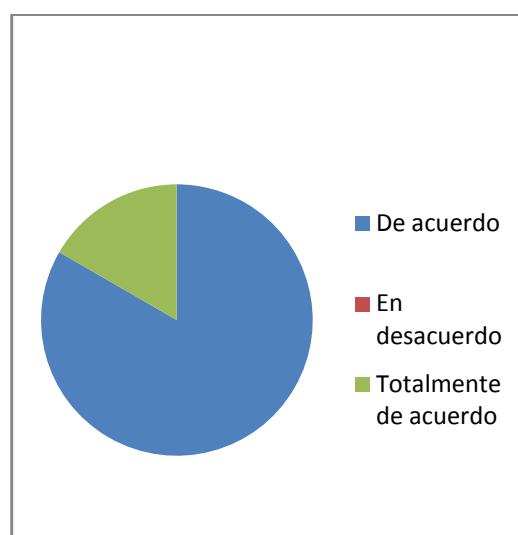
¿Puede indicarnos usted si el impacto de la Universidad debe ser contrastado con el desarrollo de las ciudadanas y ciudadanos bolivarenses en particular.

CUADRO N. 5

ACTIVIDADES	Variables	
	X	f
De acuerdo	17	83,33
En desacuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	3	16,67
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ciudadanas y Ciudadanos de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

GRÁFICO N. 5



Fuente: Ciudadanas y Ciudadanos de la Provincia Bolívar, Marzo 2012

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La mayoría de encuestados expresan en el antes estar de acuerdo con esta pregunta ante ello han respondido favorablemente y demuestran su predisposición a que haya un contraste con el impacto de la Universidad y el desarrollo de nosotros (dicen) como sociedad y después se ratifican mucho más con estar totalmente de acuerdo.

## **ESTRATEGIAS DE CAMBIO**

### **METODOLOGÍA**

El Método Investigación Acción, permitió en esta investigación promover varias estrategias como alternativas de solución a fin de fortalecer la importancia del Modelo de Gestión en la Universidad, para que pueda contribuir a acrecentar la credibilidad de la entidad ante la sociedad.

Con este método logramos la participación de todos los actores de la comunidad universitaria de la Universidad Estatal de Bolívar y un gran sector representativo de la sociedad bolivarenses, lo cual sirvió para su procesamiento (con los datos que nos otorgaron) hasta la estructuración del análisis y discusión de la información.

La escasa Gestión en la Educación Superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar, período 2010 - 2011?

### **MATRICES DE EVIDENCIAS INVESTIGATIVAS**

Se anotan en las estrategias de cambio “aquellas que sirven para el tratamiento de cada variable involucrada tanto en el problema como en los subproblemas”:

<b>VARIABLE</b>	<b>SUBPROBLEMAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</b>
<b>Independiente</b>  Modelo de Gestión de Educación Superior.	Debido al manejo de técnicas de gestión se ha determinado la incidencia de lo académico ante otras funciones.	Elaborar un plan de técnicas de gestión para la mejora continua de lo académico.
	La notoriedad de las autoridades para vincular la teoría con la práctica no es acogido favorablemente.	Inducción al personal para que vinculen la teoría con la práctica y propender al cumplimiento de la Misión Institucional.
	Se nota el asumir un excesivo individualismo en el desarrollo de las tareas que les son asignadas a los Talentos Humanos.	Conformación de equipos de trabajo inter y multidisciplinarios sobre la base de tareas que son de competencia para toda la entidad.
	Se nota una mayor voluntad de hacer las cosas; aún cuando no haya sido previamente delimitado las funciones para el desarrollo de las tareas dentro de las áreas de actuación.	Formular un Manual de delimitación de funciones que sean dadas a conocer al personal de la entidad, así como aquellos que ingresen a ocupar un puesto de trabajo.
	La falta de manuales de procedimientos para el ejercicio de las actividades ha significado reclutar Talentos Humanos con grados de preparación opcionales.	Diseñar manuales de procedimientos para el ejercicio de las actividades por parte de los Talentos Humanos.
	La gestión universitaria está basada en la planificación elaborada por el nivel directivo.	Difundir la planificación a nivel de toda la organización para que sea ejecutada en su mayor grado de responsabilidad.
	La tendencia de la gestión como un hábito se multiplica en todos los órdenes del quehacer universitario	Programas para el fortalecimiento de la gestión en las diferentes funciones de la Universidad.
	Se presentan de manera escasa los resultados de trabajos realizados en	Guía y metodología para publicar los resultados de las investigaciones que se hayan alcanzado en la

	equipo.	Universidad.
	Hay un marcado interés por hacer un verdadero trabajo en equipo.	Estructuración de equipos de trabajos multi e interdisciplinario en las diferentes Facultades de la Universidad.
	Utilización inapropiada de técnicas de gestión; debido a la diversidad de perfiles polifuncionales.	Manual y aplicación de técnicas de gestión efectivas a nivel de Universidad.
	Existe un notable desaprovechamiento de las capacidades existentes en sus Talentos Humanos.	Plan de aprovechamiento de los Talentos Humanos existentes en las Unidades Académicas de la Universidad para la gestión eficiente.
<b>Dependiente</b>  Impacto Institucional	Cuando se presentan resultados de la gestión por áreas, no concitan el interés y apoyo de niveles de decisión.	Toma de decisiones ante las propuestas presentadas por los Talentos Humanos y que sean consideradas aquellas que estén acordes el Plan Estratégico de Desarrollo vigente.
	Hay una escasa cultura de producir permanentemente con base en el conocimiento.	Aplicación de las políticas de investigación en la perspectiva de ir produciendo los trabajos que hayan sido efectuado por sus Talentos Humanos.
	Inadecuado manejo de técnicas investigativas que se evidencian en los escasos proyectos diseñados.	Plan de difusión de técnicas investigativas para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos.
	Escasa asociación de equipos de trabajo para realizar la Gestión en la Educación Superior bolivareense.	Fortalecimiento de equipos de trabajo que contribuyan de manera eficiente y eficaz con resultados ante la gestión que realiza la Universidad.
	Reducida difusión de los rendimientos en la gestión universitaria.	Plan de difusión de los rendimientos alcanzados en la gestión universitaria de la Universidad.
	Inadecuado manejo de herramientas de gestión universitaria debido a los cambios impregnados por la ciencia y	Plan de difusión de las herramientas de gestión acorde las políticas de ciencia y tecnología dispuestos por el Estado en concordancia con las emitidas por al



	disposiciones gubernamentales.	SENESCYT y la Universidad.
	Incipiente producción intelectual sobre resultados de la gestión Universitaria.	Apoyo permanente con la ejecución de políticas que impulsen la producción intelectual y escrita de sus Talentos Humanos.

**Plan de Operativización de las Estrategias de Cambio:**

<b>VARIABLE</b>	<b>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Período(s) 2012 - 2013</b>
<b>Independiente</b>  Modelo de Gestión de Educación Superior	Elaborar un plan de técnicas de gestión para la mejora continua de lo académico.	-Autoridades Facultades -Sujeto del estudio	Un mes
	Inducción al personal para que vinculen la teoría con la práctica y propender al cumplimiento de la Misión Institucional.	Nivel ejecutivo Sujeto del estudio	Dos meses
	Conformación de equipos de trabajo inter y multidisciplinares sobre la base de tareas que son de competencia para toda la entidad.	Autoridades facultades Sujeto de estudio	Un ciclo lectivo
	Formular un Manual de delimitación de funciones que sean dadas a conocer al personal de la entidad, así como aquellos que ingresen a ocupar un puesto de trabajo.	Departamento de Talento Humano y Sujeto de estudio	Un mes
	Diseñar manuales de procedimientos para el ejercicio de las actividades por parte de los Talentos Humanos.	Departamento de Talento Humano y Sujeto de estudio	Dos meses
	Difundir la planificación a nivel de toda la organización para que sea ejecutada en su mayor grado de responsabilidad.	Departamento de Planeamiento y Sujeto de estudio	Un Ciclo lectivo
	Programas para el fortalecimiento de la gestión en las diferentes funciones de la Universidad.	Departamento de Planeamiento y Sujeto de estudio	Un ciclo lectivo
	Guía y metodología para publicar los resultados de las investigaciones que se hayan alcanzado en la Universidad.	Coordinación Revista Enlace Universitario Sujeto de estudio.	Dos meses
	Estructuración de equipos de trabajos multi e interdisciplinario en las diferentes Facultades de la Universidad.	Consejo Directivo de cada Facultad y Sujeto de estudio	Un ciclo lectivo
	Manual y aplicación de técnicas de gestión efectivas	Departamento de Planeamiento y	Un ciclo lectivo

	a nivel de Universidad.	Sujeto de estudio	
	Plan de aprovechamiento de los Talentos Humanos existentes en las Unidades Académicas de la Universidad para la gestión eficiente.	Consejo Directivo de cada Facultad y Sujeto de estudio	Un ciclo lectivo
<b>Dependiente</b>	Toma de decisiones ante las propuestas presentadas por los Talentos Humanos y que sean consideradas aquellas que estén acordes el Plan Estratégico de Desarrollo vigente.	Rectorado y Sujeto de estudio	Un ciclo lectivo
<b>Impacto Institucional</b>	Aplicación de las políticas de investigación en la perspectiva de ir produciendo los trabajos que hayan sido efectuado por sus Talentos Humanos.	Instituto de Investigaciones y Sujeto de estudio	Un año
	Plan de difusión de técnicas investigativas para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos.	Instituto de Investigaciones y Sujeto de estudio	Un ciclo lectivo
	Fortalecimiento de equipos de trabajo que contribuyan de manera eficiente y eficaz con resultados ante la gestión que realiza la Universidad.	Centros de Investigación Especializada de cada Facultad y Sujeto de estudio.	Un ciclo lectivo
	Plan de difusión de los rendimientos alcanzados en la gestión universitaria de la Universidad.	Coordinación Revista Enlace Universitario Sujeto de estudio.	Un ciclo lectivo
	Plan de difusión de las herramientas de gestión acorde las políticas de ciencia y tecnología dispuestos por el Estado en concordancia con las emitidas por al SENESCYT y la Universidad.	Instituto de Investigación y Sujeto de estudio.	Un ciclo lectivo
	Apoyo permanente con la ejecución de políticas que impulsen la producción intelectual y escrita de sus Talentos Humanos.	Instituto de Investigación y Sujeto de estudio.	Un ciclo lectivo

### MATRIZ DE EVIDENCIAS INVESTIGATIVAS

	<b>RESULTADOS EX - ANTE</b>	<b>ESTRATEGIAS DE CAMBIO</b>	<b>RESULTADOS EX - POST</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Modelo de Gestión de Educación Superior	Plan de técnicas de gestión sin orientación para la mejora continua de lo académico.	Plan de técnicas de gestión para la mejora continua de lo académico.	Contar con un plan de técnicas de gestión para la mejora continua de lo académico.	Mejora de lo académico en la Universidad.
	Desinformación al personal para que vinculen la teoría con la práctica y propender al cumplimiento de la Misión Institucional.	Inducción al personal para que vinculen la teoría con la práctica y propender al cumplimiento de la Misión Institucional.	Tener programas de Inducción al personal para que vinculen la teoría con la práctica y propender al cumplimiento de la Misión Institucional.	Talentos Humanos involucrados en la teoría y la práctica institucional.
	Equipos de trabajo inter y multidisciplinarios sin planificación	Equipos de trabajo inter y multidisciplinarios sobre la base de tareas que son de competencia para toda la entidad.	Formar Equipos de trabajo inter y multidisciplinarios sobre la base de tareas que son de competencia para toda la entidad.	Equipos de trabajo con rendimientos eficientes y eficaces.
	Manual de delimitación de funciones que no se han dado a conocer al personal de la entidad, así como para aquellos que ingresen a ocupar un puesto de trabajo.	Manual de delimitación de funciones que sean dadas a conocer al personal de la entidad, así como aquellos que ingresen a ocupar un puesto de trabajo.	Disponer de un Manual de delimitación de funciones que sean dadas a conocer al personal de la entidad, así como aquellos que ingresen a ocupar un puesto de trabajo.	Talentos Humanos orientados sobre la Misión y Visión Institucional.
	Manuales de	Manuales de procedimientos	Establecer Manuales de	Talentos Humanos competentes.

	procedimientos que no se han difundido para el ejercicio de las actividades por parte de los Talentos Humanos.	para el ejercicio de las actividades por parte de los Talentos Humanos.	procedimientos para el ejercicio de las actividades por parte de los Talentos Humanos.	
	Planificación a nivel de toda la organización sin que hayan sido ejecutados con su mayor grado de responsabilidad.	Planificación a nivel de toda la organización para que sea ejecutada en su mayor grado de responsabilidad.	Diseñar y ejecutar la Planificación a nivel de toda la organización para que sea ejecutada en su mayor grado de responsabilidad.	Comunidad universitaria de la Universidad alineada a la planificación.
	Programas para el fortalecimiento de la gestión en las diferentes funciones de la Universidad sin difusión.	Programas para el fortalecimiento de la gestión en las diferentes funciones de la Universidad.	Elaborar Programas para el fortalecimiento de la gestión en las diferentes funciones de la Universidad.	Universidad fortalecida con el ejercicio pleno de sus funciones.
	Guía y metodología para publicar los resultados de las investigaciones sin darse a conocer.	Guía y metodología para publicar los resultados de las investigaciones que se hayan alcanzado en la Universidad.	Formular y aplicar Guía y metodología para publicar los resultados de las investigaciones que se hayan alcanzado en la Universidad.	Credibilidad de la sociedad en general sobre el desarrollo de la investigación en la Universidad.
	Equipos de trabajos multi e interdisciplinario en las diferentes Facultades de la Universidad sin	Equipos de trabajos multi e interdisciplinario en las diferentes Facultades de la Universidad.	Conformar Equipos de trabajos multi e interdisciplinario en las diferentes Facultades de la Universidad.	Equipos de trabajo dispuestos al trabajo institucional.

	planificación.			
	Manual y aplicación de técnicas de gestión efectivas a nivel de Universidad sin planificación.	Manual y aplicación de técnicas de gestión efectivas a nivel de Universidad.	Elaborar Manual y aplicación de técnicas de gestión efectivas a nivel de Universidad.	Universidad comprometida con el gerenciamiento de técnicas de gestión.
	Plan de aprovechamiento de los Talentos Humanos existentes en las Unidades Académicas de la Universidad sin planificación.	Plan de aprovechamiento de los Talentos Humanos existentes en las Unidades Académicas de la Universidad para la gestión eficiente.	Plan de aprovechamiento de los Talentos Humanos existentes en las Unidades Académicas de la Universidad para la gestión eficiente.	Talentos Humanos a disposición de la Universidad.
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Impacto Institucional	Propuestas presentadas por los Talentos Humanos alejados del Plan Estratégico de Desarrollo vigente.	Propuestas presentadas por los Talentos Humanos y que sean consideradas aquellas que estén acordes el Plan Estratégico de Desarrollo vigente.	Llevar a cabo las Propuestas presentadas por los Talentos Humanos y que sean consideradas aquellas que estén acordes el Plan Estratégico de Desarrollo vigente.	Generación permanente de nuevo conocimiento en la Universidad.
	Políticas de investigación no difundidas en la perspectiva de ir produciendo los trabajos que hayan sido efectuados por sus Talentos Humanos.	Políticas de investigación en la perspectiva de ir produciendo los trabajos que hayan sido efectuados por sus Talentos Humanos.	Ejecutar las Políticas de investigación en la perspectiva de ir produciendo los trabajos que hayan sido efectuados por sus Talentos Humanos.	Talentos Humanos aptos para el ejercicio de la investigación.

Técnicas investigativas no difundidas sobre la formulación, ejecución y evaluación de proyectos.	Plan de difusión de técnicas investigativas para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos.	Hacer un Plan de difusión de técnicas investigativas para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos.	Talentos Humanos dispuestos a la generación de proyectos.
Equipos de trabajo que no contribuyen de manera eficiente y eficaz con resultados ante la gestión que realiza la Universidad.	Equipos de trabajo que contribuyan de manera eficiente y eficaz con resultados ante la gestión que realiza la Universidad.	Conformar Equipos de trabajo que contribuyan de manera eficiente y eficaz con resultados ante la gestión que realiza la Universidad.	Talentos Humanos dispuestos a contribuir en la investigación con resultados óptimos.
Escasos rendimientos alcanzados en la gestión universitaria de la Universidad.	Rendimientos alcanzados en la gestión universitaria de la Universidad.	Impulsar los Rendimientos alcanzados en la gestión universitaria de la Universidad.	Expandir la cultura de producir permanentemente con base en rendimientos en la Universidad.
Inaplicabilidad de herramientas de gestión acorde las políticas de ciencia y tecnología dispuestos por el Estado en concordancia con las emitidas por la SENESCYT y Universidad.	Herramientas de gestión acorde las políticas de ciencia y tecnología dispuestos por el Estado en concordancia con las emitidas por al SENESCYT y la Universidad.	Aplicar las Herramientas de gestión acorde las políticas de ciencia y tecnología dispuestos por el Estado en concordancia con las emitidas por al SENESCYT y la Universidad.	Una Institución adaptable a las políticas de ciencia y tecnología vigentes en el país y promotora de nuevo conocimiento,
Desconocimiento de las políticas que impulsen la producción	Políticas que impulsen la producción intelectual y escrita de sus Talentos Humanos.	Ejecutar las Políticas que impulsen la producción intelectual y escrita de sus	Contar con el apoyo permanente de las autoridades de la Universidad para que el Alma

	intelectual y escrita de sus Talentos Humanos.		Talentos Humanos.	Mater se convierta en productora de nuevo conocimiento,
--	--	--	-------------------	---

Observaciones:

Firma



## CONCLUSIONES

1. La inexistencia de un Modelo de Gestión abarcativo en el cual se evidencia las sus funciones dentro del establecimiento educativo que dispone de acciones limitadas de vinculación con la sociedad.
2. No se dispone de un Modelo de Gestión universitario por lo cual están distanciadas las actividades a nivel interno y externo por lo que no se puede medir el impacto universitario en la sociedad.
3. Se otorga importancia a la existencia de un Modelo de Gestión, sin embargo no se evidencia la necesidad de disponer del mismo en la Universidad.
4. El impacto está evidenciado solo con la formación de profesionales.
5. El impacto de la Universidad no es analizado en contraste con el avance y requerimientos de la sociedad.
6. No se precisa de un Modelo de Gestión universitario que pueda abarcar y ejecutar las funciones universitarias de la entidad.
7. No se cuenta con un Modelo de Gestión particularmente desde lo académico para formar profesionales con profesiones pertinentes que contribuyan a la transformación de la sociedad.
8. El Modelo de Gestión no permite apreciar el impacto entre cada una de las funciones universitarias con los sectores de la sociedad.
9. Las funciones universitarias están realizándose acorde disposiciones de los órganos superiores como el CES, la CEAACES, la SENESCYT, la SENPLADES, entre otros.

## RECOMENDACIONES

1. Que se apruebe el Modelo de Gestión universitario por parte de la Universidad en el cual debe evidenciarse todas sus funciones y pueda contribuir al establecimiento de acciones de vinculación con la sociedad.
2. Debe disponerse de un Modelo de Gestión universitario para articular las actividades a nivel interno y externo con lo que cual se podrá medir el impacto universitario en la sociedad.
3. Debe otorgarse importancia a la presencia de un Modelo de Gestión, a fin de evidenciar la presencia del mismo en la Universidad.
4. Contando con un Modelo el impacto estará evidenciado en la formación de profesionales y todas las acciones que se desarrollan en la Universidad.
5. El impacto de la Universidad debe ser analizado con la presencia del Modelo de Gestión en contraste con el avance de la sociedad.
6. Consejo Universitario debería adoptar la decisión política de contar con un Modelo de Gestión universitario que le permita abarcar y ejecutar todas las funciones universitarias.
7. El Modelo de Gestión debe asistir desde lo académico para formar profesionales que contribuyan a la transformación de la sociedad.
8. El Modelo de Gestión debe ser aprobado y ejecutado a fin de apreciar el impacto entre cada una de las funciones universitarias con cada uno de los sectores de la sociedad.
9. El Modelo de Gestión debe ser auténtico, original y estar acorde el modelo académico vigente en la Universidad.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA COMPLETA

- Constitución de la República del Ecuador, octubre 2008.
- Ley Orgánica de Educación Superior, 12 octubre 2010 y su Reglamento.
- Estatuto General de la Universidad de Bolívar vigente (página web al mes de abril de 2012).
- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008-2017, Universidad de Bolívar.
- Kaplan, Roberth y Norton David. El Cuadro de Mando Integral. Editorial Mc GrawHill. Colombia 2005.
- UNESCO, 2011.
- Brunner, José Joaquín. Educación Superior en América Latina. Cambios y Desafíos. Editorial Fondo de Cultura Económica. Colombia 1992.
- Gallego, Rómulo. Discurso sobre Constructivismo. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia. 1991.
- GARRISON Ray H, NOREEN Eric W, BREWER Peter C. Contabilidad administrativa (Mc Graw Hill) 2007.
- IVANCEVICH John M, LORENZI Peter, SKINER Steven J. Gestión calidad y competitividad, Mc. Graw Hill, Edición 1997 .
- Greg R. Haskins.. «A Practical Guide to Critical Thinking». *introduction to critical thinking, intended as a handy tool to help anyone evaluate or develop sound reasoning and arguments, based on The Skeptic's Dictionary and Becoming a Critical Thinker*. 2008.
- Carroll, Robert Todd. The Skeptic's Dictionary: A Collection of Strange Beliefs, Amusing Deceptions & Dangerous Delusions. Wiley & Sons. 2003.

### I.1 NETGRAFIA

- [http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador\\_social](http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_social)
- <http://the-geek.org/escepticos/199708/msg02211.html>
- <http://www.google.co.uk>

## **DECLARACIÓN**

**YO, JONATHAN JAVIER GARCÍA LEÓN**, autora, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi total autoría, y este documento no ha sido previamente presentado para ningún otro grado o calificación profesional; y, las referencias bibliográficas incluidas han sido consultadas por la autora.

La Universidad Estatal de Bolívar puede hacer uso de los derechos de publicación correspondientes a este trabajo según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su Reglamento y de acuerdo la normativa institucional vigente.

Lcdo. JONATHAN JAVIER GARCÍA LEÓN  
Autor  
C.C. No. 020137655-5



## CERTIFICADO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Ing. ARACELY LUCIO QUINTANA, PHd, en mi calidad de Director del Departamento de Postgrado de la Universidad Estatal de Bolívar, a petición de la parte interesada:

### CERTIFICO:

Qué el Sr. Lcdo. JONATHAN JAVIER GARCIA LEÓN, estudiante de la Maestría en Gerencia Educativa en la Universidad Estatal de Bolívar, llevó a cabo el trabajo de investigación para la elaboración de la Tesis de Grado titulada: **GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y SU IMPACTO INSTITUCIONAL EN LA PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO 2011.** obteniendo los siguientes resultados adjuntos.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando al estudiante, presentar dicho documento en la Universidad Estatal de Bolívar.

Guaranda, 28 de Octubre del 2013

Ing. ARACELY LUCIO QUINTANA, PHd  
Directora



## ANEXOS

### ANEXO N. 1 Guía de Encuestas

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

Encuesta aplicarse a autoridades de la Universidad Estatal de Bolívar

Objetivo de la encuesta:

La presente encuesta tiene como objetivo central; recabar datos precisos para la estructuración de una investigación que permitirá procesar información y determinar un Modelo de Gestión en la Educación Superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar, período 2010- 2011, por lo que solicito a usted vuestras respuestas sean objetivas.

Cuestionario:

Elija una de las siguientes alternativas:

1. ¿Puede indicarnos usted si un Modelo de Gestión debe abarcar las funciones sustantivas de la educación superior?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

2. ¿En su criterio, la Universidad debe disponer de un Modelo de Gestión que pueda ser luego evidenciado su impacto?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

3. ¿Puede manifestarnos si el Modelo de Gestión de la Educación Superior en la Provincia Bolívar permitirá apreciar el impacto que ha causado su quehacer institucional?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

4. ¿En su criterio nos puede indicar si el impacto de la Universidad se evidencia a través de la formación de profesionales y otras acciones que ha ejecutado la Institución?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

5. ¿Puede indicarnos usted si el impacto de la Universidad debe ser contrastado con el avance de la sociedad bolivarenses en particular.

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

*Gracias su colaboración*

## **ANEXO N. 2 Guía de Encuestas**

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

Encuesta aplicarse a Docentes de la Universidad Estatal de Bolívar

Objetivo de la encuesta:

La presente encuesta tiene como objetivo central; recabar datos precisos para la estructuración de una investigación que permitirá procesar información y determinar un Modelo de Gestión en la Educación Superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar, período 2010- 2011, por lo que solicito a usted vuestras respuestas sean objetivas.

Cuestionario:

Elija una de las siguientes alternativas:

1. ¿Puede indicarnos usted si un Modelo de Gestión debe abarcar las funciones sustantivas de la educación superior?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

2. ¿En su criterio, la Universidad debe disponer de un Modelo de Gestión que pueda ser luego evidenciado su impacto desde la Docencia?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

3. ¿Puede manifestarnos si el Modelo de Gestión de la Educación Superior en la Provincia Bolívar permitirá apreciar el impacto que ha causado su labor docente?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

4. ¿En su criterio nos puede indicar si el impacto de la Universidad se evidencia a través de la formación de profesionales e investigaciones que ha ejecutado la Institución?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

5. ¿Puede indicarnos usted si el impacto de la Universidad debe ser contrastado con toda la sociedad bolivarenses con base en sus académicos y sus conocimientos actualizados?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

*Gracias su colaboración*

### **ANEXO N. 3 Guía de Encuestas**

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

Encuesta aplicarse a autoridades de la Provincia Bolívar

Objetivo de la encuesta:

La presente encuesta tiene como objetivo central; recabar datos precisos para la estructuración de una investigación que permitirá procesar información y determinar un Modelo de Gestión en la Educación Superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar, período 2010- 2011, por lo que solicito a usted vuestras respuestas sean objetivas.

Cuestionario:

Elija una de las siguientes alternativas:

1. ¿Puede indicarnos usted si un Modelo de Gestión debe abarcar las funciones sustantivas de la educación superior para medir el impacto de la Institución ante la sociedad bolivarenses?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

2. ¿En su criterio, la Universidad debe disponer de un Modelo de Gestión que permita luego ser evidenciado su impacto con la formación de profesionales y demás actividades de vinculación con la colectividad e investigaciones?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

3. ¿Puede manifestarnos si el Modelo de Gestión de la Educación Superior en la Provincia Bolívar permitirá apreciar el impacto que ha causado su accionar?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

4. ¿En su criterio nos puede indicar si el impacto de la Universidad se evidencia a través de las diferentes acciones que ha demostrado ante la sociedad?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

5. ¿Puede indicarnos usted si el impacto de la Universidad debe ser contrastado con el desarrollo de la sociedad bolivarenses en particular.

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

*Gracias su colaboración*



## ANEXO N. 4 Guía de Encuestas

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

Encuesta aplicarse a ciudadanos y ciudadanas de la Provincia Bolívar

Objetivo de la encuesta:

La presente encuesta tiene como objetivo central; recabar datos precisos para la estructuración de una investigación que permitirá procesar información y determinar un Modelo de Gestión en la Educación Superior y su impacto institucional en la Provincia Bolívar, período 2010- 2011, por lo que solicito a usted vuestras respuestas sean objetivas.

Cuestionario:

Elija una de las siguientes alternativas:

1. ¿Puede indicarnos usted si un Modelo de Gestión debe abarcar y mostrar las funciones sustantivas de la educación superior para medir el impacto de la Institución ante la sociedad bolivarense?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

2. ¿En su criterio, la Universidad debe disponer de un Modelo de Gestión que permita luego ser evidenciado su impacto con la formación de profesionales, con actividades de vinculación con la colectividad, proyectos e investigaciones?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

3. ¿Puede manifestarnos si el Modelo de Gestión de la Educación Superior en la Provincia Bolívar permitirá apreciar el impacto que ha causado ante la ciudadanía en particular?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

4. ¿En su criterio nos puede indicar si el impacto de la Universidad se evidencia a través de un plan de rendición de cuentas que ha presentado ante la sociedad?

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

5. ¿Puede indicarnos usted si el impacto de la Universidad debe ser contrastado con el desarrollo de las ciudadanas y ciudadanos bolivarenses en particular.

De acuerdo                      En desacuerdo                      Totalmente de acuerdo

*Gracias su colaboración*

## **Artículo Científico**

### **TÍTULO:**

Un Modelo de Gestión para medir el impacto de la educación superior bolivarenses, periodo 2011.

### **EL AUTOR:**

Jonathan Javier García León

### **LA INSTITUCIÓN:**

Universidad Estatal de Bolívar

### **RESUMEN:**

#### **LOS INDICADORES DE GESTIÓN, UNA NECESIDAD INSTITUCIONAL**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión; entre los que se anotan: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados. Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos) e impacto con la toma de decisiones más adecuadas.

#### **Criterios para establecer indicadores de gestión**

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

### **Los indicadores en los proyectos sociales**

Los indicadores sociales empleados en proyectos sociales basados en marco lógico son medidas específicas, explícitas y objetivamente verificables que buscan dar cuenta de los cambios producidos por el proyecto, en otras palabras, permiten especificar la forma en que se verificará el grado de cumplimiento de objetivos y resultados.

- Indicadores de efecto: Miden los cambios que se producirán durante la ejecución del proyecto.
- Indicadores de cumplimiento: Miden la ejecución de las metas planteadas en las actividades del proyecto.

### **El proceso para definir un indicador aplicable a la gestión universitaria y aportantes a esta investigación fue el siguiente:**

- Seleccionando una de las funciones universitarias
- Definiendo el problema. universitario
- Revisando la literatura.
- Formulando una hipótesis.
- Seleccionando un método de investigación.
- Seleccionando un programa estadístico.
- Seleccionando los indicadores e índices.
- Recopilando datos secundarios (censales)

- Analizando los resultados.
- Presentando los resultados.

### **Requisitos de un buen indicador universitario**

Los indicadores deben cumplir algunos criterios para garantizar su validez. Algunos de ellos son el siguiente: Precisión, Consistencia, Especificidad y, Sensibilidad.

#### **Facilidad de recolección:**

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

### **BENEFICIOS DERIVADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen: Satisfacción del cliente, Monitoreo del proceso, Benchmarking y Gerencia del cambio.

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN UNIVERSITARIOS**

Estas características pueden ser: Simplicidad, Adecuación, Validez en el tiempo, Participación de los usuarios, Utilidad y Oportunidad.

### **LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN EL QUEHACER UNIVERSITARIO**

Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de la Filosofía, su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

## **ELEMENTOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos: **La Definición, El Objetivo y Los Valores de Referencia.**

## **SELECCIÓN DE INDICADORES EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO**

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades académicas, investigativas, de vinculación con la colectividad y en la misma gestión institucional y por tanto con la Filosofía, la Misión y la Visión de la Universidad, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

## **SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN CON BASE EN EL BALANCED SCORECARD<sup>9</sup>**

Es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de una organización universitaria, en donde el desempeño organizacional es visto desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento.

## **IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES**

---

<sup>9</sup> □ Kaplan, Roberth y Norton David. El Cuadro de Mando Integral. Editorial Mc GrawHill. Colombia 2005., pg. 56 a la 60 (síntesis en Indicadores de Gestión).

El siguiente es un procedimiento para implantar un sistema de indicadores en una organización universitaria:

- Crear un grupo de trabajo de indicadores (PLANEAR).
- Identificar las actividades a medir (PLANEAR).
- Establecer en un procedimiento de medición (Objetivo, asignación de responsabilidades preparación de administración del sistema universitario) (PLANEAR).
- Ejecución del proceso (HACER).
- Seguimiento al sistema a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas (VERIFICAR).
- Ampliar razonablemente el número de indicadores (ADMINISTRAR).

## **MODELOS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA**

La universidad siempre fue y sigue siendo universal. En la edad media, entre el año 476 d.c. y el siglo XV; sirvió a una clase privilegiada elitista y burocrática, y se desarrolló principalmente en algunos países de Europa. Luego el modelo universitario sería llevado a cada una de las colonias donde los países europeos se habían posicionado. Así se forman las universidades de Estados Unidos, Canadá, Australia; entre otros. En Latinoamérica también se adoptan los modelos universitarios extranjeros. Las formas de administrar las universidades no tuvieron cambios significativos hasta fines del siglo XX; en que después de la segunda guerra mundial se empiezan a producir importantes intercambios de universitarios por políticas de movilidad estudiantil entre los países de Europa; en un inicio con el fin de fomentar la integración de los países; o para servir como medio de difusión de los ideales de la política norteamericana; pero luego pasaría a formar parte de una estrategia de internacionalización de la educación superior.

Las universidades del Ecuador (y de muchas partes del mundo, en especial de Latinoamérica) junto con la Universidad Estatal de Bolívar necesitan de un modelo de gestión universitaria, que enfrente los retos del entorno actual: generación de conocimiento, calidad educativa, procesos de internacionalización, mayor competitividad con otras universidades de la región y el país frente al crecimiento de las universidades privadas en el Ecuador.

### **METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DEL MODELO SUSTENTADA EN EL ESQUEMA SIGUIENTE:**

Planificación:

- ✓ Es la acción de planear e importante para la definición de estrategias. La planificación puede ser estratégica, operativa o táctica y operacional, según se ejecute en el nivel gerencial (directivo), en el nivel de mando medio, o en el mando operativo.
- ✓ Se analizará brevemente el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional vigente y sus prioridades en la gestión universitaria; a través de una comparación de la visión y misión de las universidades de la región.

La definición de la visión, misión, objetivos; es tan solo el inicio hacia la aplicación de estrategias (plan estratégico), que para ser implementadas y lograr el compromiso de los miembros de la organización, requiere también de las estrategias operativas (plan operativo); y de un tipo de gerencia o dirección.

**Organización:** Es la estructuración de la organización, sus miembros y sus áreas o unidades; las funciones y roles. Se deben resolver:

**Dirección:** Esta función tiene como objetivo dirigir y administrar el sistema organizacional. Pueden existir algunos estilos de dirección en función a las personas que conforman la organización: ¿Existe algún estilo o tipo de

liderazgo?, ¿Cuál es o cuáles son las capacidades para influir en los miembros de la organización?.

**Control:** Es la medición y evaluación del desempeño o productividad de la organización. Se pueden resolver: ¿La organización es efectiva y eficaz?, ¿Qué indicadores de desempeño se están aplicando?, ¿Existe retroalimentación en el sistema?.

Propuesta de un modelo para la gestión universitaria y su impacto institucional en la Universidad Estatal de Bolívar, amparado en la siguiente posición filosófica:

1. Aplicación de la Administración de la calidad total o Total Quality Managment (TQM) en la Universidad.
2. Implementación de los 6 procesos del modelo TQM (Lewis, 1994) en la Universidad.

Aspectos referenciales a ser considerados en el modelo propuesto:

- Proceso de mejoramiento hacia la calidad
- Liderazgo para la calidad
- Cultura organizacional para la calidad
- Desarrollo del personal
- Innovaciones curriculares
- Modelo Pedagógico acorde el Modelo de educación superior del Estado.
- Modelo de Administración por Resultados
- Investigaciones para generar:
  - Ciencia
  - Tecnología e
  - Innovación
- Participación de la comunidad académica y trabajo en equipo
- Enfoque a los beneficiarios
- Vinculación con la comunidad



- Rendición de Cuentas
- Pertinencia de carreras
- Renovación de Oferta educativa
- Inclusión de las NTICs al quehacer académico
- Formulación de proyectos de inversión sociales
- Producción intelectual y escrita

**PALABRAS CLAVE:**

Gestión.- conjunto de actividades que son desarrolladas de manera funcional y que luego se condensan acorde la planificación organizacional.

Impacto Institucional.- Se mide a través de los resultados alcanzados y que han mejorado procesos.

Universidad.- Centro de educación superior donde se genera ciencia, tecnología e innovación al servicio de la comunidad.

Indicadores universitarios.- estándares regulados por organismos nacionales o internacionales y que visionan principios de eficiencia y eficacia.

Evaluación institucional.- análisis del quehacer institucional conforme normativa emitida por entes reguladores del sector.

Gestión Institucional.- Conjunto de actividades que están al servicio de la colectividad conforme la oferta de sus servicios.

Educación es formar un hombre en su integridad, por lo que del concepto que se tenga de la educación depende en gran parte del destino de la sociedad humana.

El diccionario Enciclopédico NAUTA MAIOR define la educación de la manera siguiente: Educación: Acción y efecto de educar.

Según J.A LAUWERS y R. COWEN. La educación es considerada como un proceso que desarrolla la individualidad de los jóvenes y por el que se construyen las bases para la confianza mediante la impresión del pasado, sin excluir lo novedoso, original e inconformista.

LE THAN KHOI define la educación como el conjunto de los procesos que forman los hombres y los preparan para sus roles respectivos en la sociedad y tiene por objeto no solamente el desarrollo intelectual, sino también la formación física, moral y estética.

MIALARET: educar es transformar, es actuar sobre una persona.

PLATON: educar es dar el cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son capaces.

STUAR MILL: la educación nos acerca a la perfección de nuestra naturaleza.

KANT: la educación es el desenvolvimiento de toda la perfección que el hombre lleva en su naturaleza.

GARCIA HOZ: la educación es el perfeccionamiento intencional de las facultades específicas del hombre.

PIO XI: educar es cooperar con la gracia divina o formar al verdadero y perfecto cristiano.

ARISTOTELES: la educación consiste en dirigir los sentimientos de placer y dolor hacia lo ético.

**INTRODUCCIÓN:**

Es el propósito de esta investigación formular, diseñar y presentar para la Universidad Estatal de Bolívar la propuesta de Modelo de Gestión con base en Indicadores de Sostenibilidad para medir el impacto en su gerenciamiento, y con ello lograr que los Talentos Humanos que dirigen y gestionan actividades en la educación terciara tomen las decisiones más adecuadas.

La Institución adoptada para el presente trabajo ha permitido evidenciar la propuesta que se establece en que es un sistema, tanto social como académico, investigativo y de vinculación con la comunidad, compuesto por Talentos Humanos competentes que están dentro de subsistemas e inmersos en sistemas superiores (por ejemplo dentro del sistema de educación superior conforme lo establece la Constitución de la República del Ecuador y en la Ley Orgánica de Educación Superior) o de mayor alcance, a los que habitualmente denominamos contextos.

Desde allí se establecen modelos organizacionales que son creados con un propósito, que se puede concretar en objetivos, al que se espera que todos los componentes contribuyan.

La implantación de actividades aisladas relacionadas con las funciones de la educación superior es una práctica poco habitual dentro de la entidad. Este uso aislado tendría como ventaja el hecho de poder determinar que consecuencias se derivan de la aplicación de una actividad concreta.

Para hablar de modelo de gestión no es fácil establecer un orden dentro del mismo. La amplia variedad de políticas que se ejecutan dentro de la Institución así son determinantes por sus diferencias en cuanto a los objetivos planteados, no hace otra cosa que indicar su mayor grado de complejidad. Fenómenos como cambios en los sistemas de educación en el mundo y particularmente desde el 2008 que contamos con la nueva Constitución de la República del Ecuador y a partir del 2010 con la nueva Ley Orgánica de Educación Superior, las NTICs, la calidad o la influencia de la formación de profesores con grado de PhD sobre el

devenir de las organizaciones públicas más eficientes han hecho que los objetivos del modelo de gestión sea diferente y variado aquellos difundidos por la SENESCYT, el Consejo de Educación Superior, la misma SENPLADES y porque no de la misma UNESCO. Por todo ello, puede resultar útil tratar de determinar la naturaleza universal y contingente del modelo de gestión con base en indicadores de sostenibilidad en cuanto a su aplicabilidad y resultados. ¿Qué prácticas por parte de las funciones de la educación superior pueden ayudar a la Universidad de Bolívar a alcanzar sus metas estratégicas? O, ¿qué características debe reunir la Universidad para que el modelo de gestión con base en indicadores de sostenibilidad en particular sea eficaz? Son preguntas que pueden responderse desde el análisis de la Universidad y el Modelo propuesto.

### **METODOLOGÍA:**

Con sustento en el diseño de investigación no experimental se aplicó el método de investigación; investigación-acción-participación a través del cual se logró recopilar información relevante en los aspectos científicos, técnico, académico que permitieron ir construyendo el modelo propuesto.

### **RESULTADOS:**

A los que se ha arribado con el desarrollo del trabajo y se presenta:

**UN MODELO DE GESTIÓN CON BASE EN INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD PARA MEDIR EL IMPACTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR BOLIVARENSE, 2011.**

### **INTRODUCCION**

Es el propósito de esta investigación formular, diseñar y presentar para la Universidad Estatal de Bolívar la propuesta de Modelo de Gestión con base en

Indicadores de Sostenibilidad para medir el impacto en su gerenciamiento, y con ello lograr que los Talentos Humanos que dirigen y gestionan actividades en la educación terciara tomen las decisiones más adecuadas.

La Institución adoptada para el presente trabajo ha permitido evidenciar la propuesta que se establece en que es un sistema, tanto social como académico, investigativo y de vinculación con la comunidad, compuesto por Talentos Humanos competentes que están dentro de subsistemas e inmersos en sistemas superiores (por ejemplo dentro del sistema de educación superior conforme lo establece la Constitución de la República del Ecuador y en la Ley Orgánica de Educación Superior) o de mayor alcance, a los que habitualmente denominamos contextos.

Desde allí se establecen modelos organizacionales que son creados con un propósito, que se puede concretar en objetivos, al que se espera que todos los componentes contribuyan.

La implantación de actividades aisladas relacionadas con las funciones de la educación superior es una práctica poco habitual dentro de la entidad. Este uso aislado tendría como ventaja el hecho de poder determinar que consecuencias se derivan de la aplicación de una actividad concreta.

Para hablar de modelo de gestión no es fácil establecer un orden dentro del mismo. La amplia variedad de políticas que se ejecutan dentro de la Institución así son determinantes por sus diferencias en cuanto a los objetivos planteados, no hace otra cosa que indicar su mayor grado de complejidad. Fenómenos como cambios en los sistemas de educación en el mundo y particularmente desde el 2008 que contamos con la nueva Constitución de la República del Ecuador y a partir del 2010 con la nueva Ley Orgánica de Educación Superior, las NTICs, la calidad o la influencia de la formación de profesores con grado de PHd sobre el devenir de las organizaciones públicas más eficientes han hecho que los objetivos del modelo de gestión sea diferente y variado aquellos difundidos por la

SENESCYT, el Consejo de Educación Superior, la misma SENPLADES y porque no de la misma UNESCO. Por todo ello, puede resultar útil tratar de determinar la naturaleza universal y contingente del modelo de gestión con base en indicadores de sostenibilidad en cuanto a su aplicabilidad y resultados. ¿Qué prácticas por parte de las funciones de la educación superior pueden ayudar a la Universidad de Bolívar a alcanzar sus metas estratégicas? O, ¿qué características debe reunir la Universidad para que el modelo de gestión con base en indicadores de sostenibilidad en particular sea eficaz? Son preguntas que pueden responderse desde el análisis de la Universidad y el Modelo propuesto.

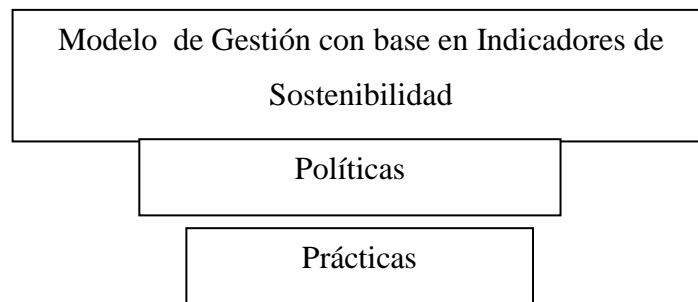
### **ELEMENTOS DE LOS INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD EN UN BREVE MARCO DE REFERENCIA**

Es en la Universidad donde se desarrolla de forma diferente la dirección de las funciones de otras organizaciones, pues aquí se lo hace de manera técnica, humana y científica. Aunque existan ciertos rasgos de tendencias comunes en organizaciones afines, sin embargo tiene sus peculiaridades y características propias que la hacen singular y la condicionan. Así, pues las condiciones son aquellas variables y factores de diversa naturaleza que influyen y mediatizan la forma en la que se lleva a efecto la dirección de la Universidad. Estas diferencias que muestra la Universidad de Bolívar se manifiesta en la estructura y organización interna de sus áreas, en la posición que logra dentro de la organización, así como en los departamentos (académico, investigativo, de gestión y de vinculación) que afectan a la gestión macro desde la dirección central.

Determinamos factores internos que tienen impacto en el quehacer de la Institución, están la terminología con la que cuenta la organización, su estructura, el tamaño que tiene, el ciclo de vigencia de la oferta educativa, sus productos o servicios y la propia estrategia de la entidad.

## **Prácticas, políticas y acciones dentro del Modelo de Gestión con base en Indicadores de Sostenibilidad para medir el impacto institucional.**

Pueden establecerse aquellas actividades más pertinentes dentro del Modelo que están íntimamente interrelacionadas con las decisiones:



Fuente: Elaboración propia, Jonathan García León. 2012.

En el nivel inferior las prácticas hacen referencia a aquellas acciones concretas que persiguen el logro de los resultados específicos. La Universidad elige entre un amplio grupo de prácticas como la oferta educativa, identifica y propone alternativas de solución mediante proyectos de investigación a la problemática que existe dentro de la misma Institución como en la sociedad y la realización de tareas de vinculación con la comunidad para dar respuesta a necesidades ante todo humanas.

En el nivel más arriba están las políticas de acción universitaria. Las políticas son programas dirigidos a las funciones de la Universidad que terminan incidiendo en la elección de prácticas para sus estudiantes y sociedad. Así por ejemplo, dentro de una determinada organización universitaria la política de Talentos Humanos puede estar basada en los rendimientos que cada uno de ellos promueve y presenta a la alta dirección, estipulado en la trascendencia que cada una tenga en la organización, pues esto lleva a la utilización de varias prácticas como la asignación de funciones acorde su perfil, la delimitación de tareas con base en los objetivos de cada área o función y los objetivos que persigue la organización y la introducción de incentivos para el logro de todos los objetivos.

Por último en el nivel superior se encuentra el Modelo de Gestión con base en Indicadores de Sostenibilidad para medir el impacto institucional. Con esta nomenclatura hacemos referencia al conjunto de relaciones establecidas entre elementos de la misma realidad universitaria para lograr una mejor comprensión de los mismos. No obstante, hay que señalar que desde la definición presentada no se busca el establecimiento de construcciones teórico-hipotéticas que mediante la cuantificación describan, explique y predigan determinados segmentos de la realidad. El modelo de gestión o sistema (que también puede denominarse) integra diferentes políticas y prácticas de las funciones sustantivas de la educación superior que son desarrolladas para el logro de los objetivos y fines de la Universidad conforme están consagradas en el Estatuto General de la misma (aún en estudio en el Consejo de Educación Superior al mes de enero de 2013).

Los ejes analíticos del Modelo de Gestión con base en Indicadores de Sostenibilidad para medir el impacto institucional merece ser identificado en los siguientes:

1. Es el Modelo teórico que debe guiar el diseño del Modelo de Gestión con base en Indicadores de Sostenibilidad para medir el impacto institucional, así como su implantación y la investigación realizadas al respecto.
2. Contingencias internas y del entorno que acaba acondicionando el modelo de gestión están: las NTICs, el ciclo de vida de la oferta educativa, las políticas de investigación, de vinculación con la comunidad y las decisiones que en materia de gestión institucional están estrechamente relacionadas con la sociedad y el Estado entre los factores internos; y las condiciones laborales del Estado y luego del mercado de trabajo, la característica de la Universidad, la cultura reinante en el entorno de implantación, las fuerzas gremiales y sus acciones, y en general el entorno legal, social y político, como factores externos.
3. Objetivos que guiarán la implantación y el desarrollo del modelo de gestión y que se abordado en detalle.



4. Políticas y prácticas entendidas como la forma de ejecución de los sistemas de gestión que va a ayudar al logro de los objetivos establecidos.
5. Resultados relativos a la consecución o no de los objetivos fijados.

### **Objetivos que se persiguen**

Sin diversos los objetivos que persigue el Modelo de Gestión en la organización aunque en forma sintética se concretan en la creación de valor agregado tanto para la Universidad como para la sociedad. Los objetivos más claros por el autor de esta propuesta son aquellos que se vinculan con los propósitos de la Universidad y vienen expresados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad para lograr la sostenibilidad del Alma Mater Bolivarense en el tiempo que ejecute sus actividades universitarias.

Con ello se pretende contribuir a que la Universidad consiga mayores cuotas de eficiencia, eficacia y efectividad organizacional, mejorar la competitividad, la relación investigadora y de vinculación con la comunidad, la calidad y funcionamiento integrado de la entidad ante la sociedad.

El Modelo junto con el Plan de Desarrollo Institucional corresponderán con la captación y selección de Talentos Humanos de alto rendimiento, pues es el caso de nuevos profesionales con grado científico de PHd y con el establecimiento de un plan que permita atender las necesidades de estudiantes con méritos para la producción y generación de nuevo conocimiento y pensamiento.

El Modelo de Gestión son concebidos para lograr una administración (académica e investigativa) más eficiente con actores comprometidos con sus rendimientos, ello implica transformaciones importantes en la estructura organizativa de la institución, como adecuar procesos internos, desarrollar liderazgos que impulsen el cambio, incorporar nuevas técnicas de gestión, establecer metas medibles de desempeño, participación y compromiso de los distintos estamentos con una gestión de calidad.

Los Indicadores de Sostenibilidad que actúan en la medición de la gestión, que en estricta lógica tendría que formar parte del proceso integral del Plan estratégico de Desarrollo Institucional, involucra de forma democrática y participativa a todos los estamentos implicados en la producción de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación va a beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

Existen muchas ventajas con la aplicación de los Indicadores de Sostenibilidad dentro del Modelo de Gestión; entre las que se anotan las siguientes:

- ✓ Inducir un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio educativo o realizar una función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- ✓ Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la Institución y su quehacer cotidiano. Es frecuente que como resultado de la implementación de un sistema de evaluación se eliminen tareas innecesarias o repetitivas o se inicie un proceso de adecuación organizacional.
- ✓ Apoyar el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo, e la medida en que todos los implicados tengan la oportunidad de analizar el qué y el cómo de sus tareas cotidianas.
- ✓ Mejorar la información respecto al uso de recursos y sentar las bases de un mayor compromiso y confianza entre los comprometidos con el servicio que facilite la relación entre las Unidades Académicas y la Administración Central.
- ✓ Introducir sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucional como grupal o individual de los docentes y personal de apoyo, sobre bases más objetivas, para satisfacer expectativas y necesidades de realización personal y profesional a las que todos tienen derecho.

- ✓ En la medida que los directivos delimiten mejor el campo de sus deberes y atribuciones y cuenten con un Modelo de Gestión que les oriente, direcciones sobre la aplicación de Indicadores de Sostenibilidad, incrementarán su autonomía y responsabilidad, mejorará la coordinación entre las distintas unidades implicadas y posibilitará una mayor eficiencia en la asignación de Talentos Humanos, físicos y financieros.

**LOS INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD PRECISARÁN DE UN SOFTWARE QUE PERMITA HACER UN SEGUIMIENTO, MONITOREO, CONTROL Y EVALUACIÓN A LAS ACTIVIDADES QUE ESTÁN COMPRENDIDAS EN EL MODELO DE GESTIÓN**

**ATRIBUTOS DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LOGRAR SU APLICACIÓN DE MANERA EFICIENTE Y EFICAZ**

**FUNCIÓN: ACADÉMICA**

**INDICADOR:** Matrícula, Tasa de promoción, repitencia y deserción

**VARIABLES:** Alumnos matriculados, aprobados, desaprobados, y retirados

**DATOS:** Fichas de matrícula, Libro de Registro de notas y sistemas automatizados para el control de la actividad docente y estudiantil.

**FUNCIÓN: ACADÉMICA**

**INDICADOR:** Programas, docentes, currícula

**VARIABLES:** Programas de Pregrado, Posgrado, Horas Lectivas (teóricas y prácticas), Horas para Investigación y Vinculación; plan de estudios malla curricular.

**DATOS:** Prospecto, distribución de horas, eventos y programas, plan de estudios.

**FUNCIÓN: INVESTIGACIÓN**

**INDICADOR:** Proyectos elaborados, formulados y diseñados sobre investigación y desarrollo.

**VARIABLES:** Participación de profesores, ayudantes de investigación y proyectos presentados a entidades públicas, privadas, ONGs y sectores sociales.

**DATOS:** Revisión de resoluciones de instancias de la Universidad que aprobaron estos proyectos, de fondos captados por proyectos presentados.

### **FUNCIÓN: GESTIÓN INSTITUCIONAL**

**INDICADORES:** Gobierno y administración (índices de liquidez, solvencia, gestión, endeudamiento, cumplimiento del presupuesto, importancia del presupuesto de operación y desarrollo), infraestructura y tecnologías.

**VARIABLES:** Horas no lectivas en gobierno y administración, presupuesto según centro de costos y gastos, balance, estado de resultados.

**DATOS:** Planilla de remuneraciones, estados financieros, encuesta a Directivos, docentes, trabajadores y alumnos.

### **FUNCIÓN: GESTIÓN INSTITUCIONAL**

**INDICADOR:** Oferta y demanda

**VARIABLES:** Vacantes ofertadas, Postulantes inscritos (mucho más para el sector Docente)

**DATOS:** Cuadro de vacantes Número de postulantes registrados

### **FUNCIÓN: VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**

**INDICADOR:** Grado de satisfacción de egresados, graduados y titulados, respecto de la formación recibida; cumplimiento de las aspiraciones de los egresados, graduados y titulados.

**VARIABLES:** Reconocimiento de estudiantes, y egresados, opinión de los egresados sobre su formación; prestancia de la Universidad para responder a necesidades y demandas que hace el Estado (a través de, la SENESCYT, la SENPLADES, El CES y la CEAACES) y la sociedad en general

**DATOS:** Encuesta a Directivos, docentes, trabajadores, egresados y personalidades relevantes de la comunidad.

### **Variables que se consideran en el Modelo de Gestión**

### **Sostenibilidad de equipos de trabajo**

- Multidisciplinariedad en formación
- Investigación
- Vinculación con la Comunidad
- Docentes
- Número de estudiantes
- Planta física y construcciones.

### **Sostenibilidad en Programas curriculares ofrecidos y en vigencia**

- Nivel de los programas curriculares ofrecidos
- Número de diplomados, especializaciones, maestrías y PHd.

### **Sostenibilidad en relación con los académicos con títulos de maestrías y con PHd a considerar**

- Títulos
- Categoría
- Experiencia académica
- Experiencia administrativa
- Productividad académica e investigadora
- Producción intelectual y escrita
- Publicaciones en revistas indexadas.
- Libros

### **Sostenibilidad en complejidad por tipo de estudiantes**

- Número de estudiantes en cada programa académico
- Sólo se considerarán estudiantes en la modalidad de estudios presencial y semipresencial (debidamente aprobados por la CEAACES al 2013)

- **Los Indicadores** de Sostenibilidad; son una forma de pensar para comprometer la toma de decisiones de manera integral y eficiente:
- 
- **Aumentar la tasa de éxito de los estudiantes**

INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD	<i>Cursos</i>	<i>Curso</i>	<i>Curso</i>	<i>Curso</i>
	1	2	3	4
Licenciaturas/Ingenierías/Administración				
Ingenierías Agronómicas				
Estudiantes de licenciaturas/ingenierías/Administración				
Estudiantes de ingenierías agronómicas				
Porcentaje de titulados <sup>1</sup>				
Régimen de permanencia <sup>2</sup>				

- 
- (1) Porcentaje de titulados sobre la inicial en el tiempo previsto para cada estudio y tiempo previsto más un año
- (2) Porcentaje de alumnos que no superan el régimen de permanencia en el primer ciclo sobre el número total de alumnos de primer ciclo.
- 
- **Aumentar el prestigio de los estudios en el pregrado**

INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD	<i>Curso</i>		<i>Curso</i>		<i>Curso</i>		<i>Curso</i>	
	1		2		3		4	
	<i>UEB</i>	<i>Otros/-as</i>	<i>UEB</i>	<i>Otros/-as</i>	<i>UEB</i>	<i>Otros/-as</i>	<i>UEB</i>	<i>Otros/-as</i>
Notas de corte de fecha <sup>3</sup>								
Solicitudes en primera preferencia <sup>4</sup>								

- 
- (3) Media de las notas de corte de fecha de la UEB y media de las mejores notas de corte de fecha del resto de universidades ecuatorianas para los mismos estudios y para el mismo número de estudiantes (ver Fuente de la SENESCYT al 2012).
- (4) Por cada plaza ofertada
- 
- **Aumentar la internacionalización**

<b>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<i>Curso 1</i>	<i>Curso 2</i>	<i>Curso 3</i>
Titulados que han realizado pasantías en el extranjero	%	%	%
Estudiantes extranjeros que han realizado estancias en la UEB <sup>5</sup>	%	%	%

- (5) Sobre el total de estudiantes de la UEB

- **Aumentar la inserción laboral de los estudiantes**

<b>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<i>Encuesta 1</i>	<i>Encuesta 2</i>	<i>Encuesta 3</i>
Tasa de inserción laboral de los estudiantes <sup>6</sup>	%	%	%

- (6) A partir de los seis meses desde la finalización de los estudios

- **Aumentar la satisfacción de los estudiantes**

<b>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<i>Curso 1</i>	<i>Curso 2</i>	<i>Curso 3</i>	<i>Curso 4</i>
Cuestionario de Valoración Docente <sup>7</sup>	6,78	6,47	6,63 <sup>8</sup>	6,93 <sup>9</sup>

- (7) Media de la puntuación obtenida en la cuestión "El profesor explica con claridad" del cuestionario de Valoración Docente (valor entre 0-10).
- (8) Datos de la encuesta del primer Ciclo
- (9) Datos de la encuesta del primer semestre (al 2011)), se produce una sustitución de la pregunta y los datos se refieren al punto medio obtenido en la cuestión "Estar globalmente satisfecho con la docencia recibida".

- **Potenciar la equidad**

<b>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<i>Curso 1</i>	<i>Curso 2</i>	<i>Curso 3</i>	<i>Curso 4</i>
Estudiantes con beca <sup>9</sup>	%	%	%	%

- (9) En relación con el número total de estudiantes que han solicitado beca y se revisará datos en archivos del Departamento de Bienestar Universitario.

- **Potenciar el tercer nivel**

<b>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<i>Curso 1</i>	<i>Curso 2</i>	<i>Curso 3</i>	<i>Curso 4</i>
Programas de pregrado				
Estudiantes de pregrado				

Tesis defendidas				
Tesis publicados en repositorios				
Programas de cuarto nivel				
Estudiantes de cuarto nivel				
Tesis defendidas				
Tesis publicadas en repositorios				

- 
- (10) De septiembre a diciembre del ciclo del año 2012.
- \* Los datos serán recopilados en el Departamento de Postgrado, con la información de posgrados serán tomados en los períodos respectivos, y deben estar disponibles en sitios de interés público.

- 
- **Incremento de las publicaciones realizadas**

INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD	Año	Año	Año
	1	2	3
Artículos publicados en revistas científicas			
Libros publicados			

- 
- **Recursos a disposición de los usuarios existentes en la Biblioteca**

INDICADORES DE GESTIÓN	Curso	Curso	Curso
	1	2	3
Estudiantes por puesto de lectura			
Volúmenes por estudiante(6)			

- \* Dato que se suministrará cuando acabe el ciclo lectivo del 2012.

- 
- **Aumentar la utilización del servicio que ofrece la Biblioteca**

INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD	Curso	Curso	Curso
	1	2	3
Documentos suministrados por estudiante*			

- \* Este dato se suministrará cuando acabe el ciclo lectivo del 2012

- 
- **Mejorar la calidad del servicio**

INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD	Curso	Curso	Curso
-------------------------------	-------	-------	-------



	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Profesorado equivalente a dedicación exclusiva			
Personal de Administración y Servicios			
Estudiantes/profesores <sup>11</sup>			
Profesor Titular/ Personal de Administración y Servicios.			

- (11) Deben realizarse las equivalencias a dedicación exclusiva tanto para los estudiantes como para los profesores.
- 
- **Mejorar la formación continua del Personal de Administración y Servicios (PAS)**

<b>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<i>Curso 1</i>	<i>Curso 2</i>
Formación para PAS <sup>12</sup>		

- 12 Horas de formación anual para PAS. Incluye las horas invertidas en formación fuera del horario laboral.

**Los resultados que se esperan de la aplicación del Modelo es:**

Extraordinariamente amplio y de gran calado para la entidad y la sociedad que esperan de su oferta. No obstante como resultados esperados están muy relacionados con los objetivos perseguidos. De hecho deberían confirmar el éxito de la gestión por parte de la administración central con la estrategia y de la actuación de sus Talentos Humanos en la consecución de los objetivos perseguidos.

Los indicadores de sostenibilidad que son el parámetro que medirá la actuación y vigencia del Modelo de Gestión, denotan un alto grado de complejidad, pues involucra un conjunto muy grande de variables.

Este Modelo también considera como un Plan de Rendición de Cuentas, en el cual se genera una tensión entre calidad de la educación y costos que hay que analizar necesariamente dentro de un marco de complejidad y de sostenibilidad.

## **Variables que se consideran en el Modelo de Gestión**

### **Sostenibilidad de equipos de trabajo**

- Multidisciplinariedad en formación
- Investigación
- Vinculación con la Comunidad
- Docentes
- Número de estudiantes
- Planta física y construcciones.

### **Sostenibilidad en Programas curriculares ofrecidos y en vigencia**

- Nivel de los programas curriculares ofrecidos
- Número de diplomados, especializaciones, maestrías y PHd.

### **Sostenibilidad en relación con los académicos con títulos de maestrías y con PHd a considerar**

- Títulos
- Categoría
- Experiencia académica
- Experiencia administrativa
- Productividad académica e investigadora

### **Sostenibilidad en complejidad por tipo de estudiantes**

- Número de estudiantes en cada programa académico
- Sólo se considerarán estudiantes en la modalidad de estudios presencial y semipresencial (debidamente aprobados por la CEAACES al 2013)

## CONCLUSIONES:

- ✓ La Universidad no dispone de un Modelo de gestión que permita medir el impacto de sus actividades.
- ✓ Personal adaptado a esquemas tradicionalistas.
- ✓ Formas de gestión desordenadas.
- ✓ Gerenciamiento de la administración sin sustento de la planificación.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Constitución de la República del Ecuador, octubre 2008.
- Ley Orgánica de Educación Superior, 12 octubre 2010 y su Reglamento.
- Estatuto General de la Universidad de Bolívar vigente (página web al mes de abril de 2012).
- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008-2017, Universidad de Bolívar.
- Kaplan, Roberth y Norton David. El Cuadro de Mando Integral. Editorial Mc GrawHill. Colombia 2005.
- UNESCO, 2011.
- Brunner, José Joaquin. Educación Superior en América Latina. Cambios y Desafíos. Editorial Fondo de Cultura Económica. Colombia 1992.
- Gallego, Rómulo. Discurso sobre Constructivismo. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia. 1991.
- GARRISON Ray H, NOREEN Eric W, BREWER Peter C. Contabilidad administrativa (Mc Graw Hill) 2007.
- IVANCEVICH John M, LORENZI Peter, SKINER Steven J. Gestión calidad y competitividad, Mc. Graw Hill, Edición 1997 .
- Greg R. Haskins.. «A Practical Guide to Critical Thinking». *introduction to critical thinking, intended as a handy tool to help anyone evaluate or develop sound reasoning and arguments, based on The Skeptic's Dictionary and Becoming a Critical Thinker*. 2008.
- Carroll, Robert Todd. The Skeptic's Dictionary: A Collection of Strange Beliefs, Amusing Deceptions & Dangerous Delusions. Wiley & Sons. 2003.