



ORIGINAL

Integrated training plan for Ecuadorian universities

Plan de capacitación integrado para las universidades ecuatorianas

Iruma Alfonso González¹  , Ariel José Romero Fernández¹  , Caridad Alonso Camaraza²  

¹Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato, Ecuador.

²Universidad de Matanzas, Cuba.

Citar como: González IA, Romero Fernández AJ, Camaraza CA. Integrated training plan for Ecuadorian universities. Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias. 2024; 3:638. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.638>

Enviado: 14-02-2023

Revisado: 25-06-2024

Aceptado: 11-12-2024

Publicado: 12-12-2024

Editor: Prof. Dr. William Castillo-González 

Autor para la correspondencia: Iruma Alfonso González 

ABSTRACT

Integrated management under a process approach is a high-value tool for higher education institutions (HEIs). University management in Ecuador has limitations, it is becoming more and more complex due to the increase of HEIs with the need for tools for better management. The purpose of this study is to propose an integrated Training Plan to strengthen university management in Ecuador. The study is qualitative and descriptive. A systematic and narrative review without meta-analysis of university management was carried out on 18 full-text documents. A comprehensive training plan such as the one proposed can be fundamental to strengthen university management in Ecuador, improve students' competencies, promote efficiency in academic activities, and strengthen the impact of universities on the country's sustainable development.

Keywords: Training Plan; Management in Universities; Ecuador.

RESUMEN

La gestión integrada bajo un enfoque de procesos es una herramienta de alto valor para las instituciones de educación superior (IES). La gestión universitaria en Ecuador presenta limitaciones, se hace cada vez más compleja por el aumento de IES con la necesidad de herramientas para una mejor gestión. El propósito de este estudio es proponer un Plan de Capacitación integrado que fortalezca la gestión universitaria en Ecuador. El estudio es cualitativo y descriptivo. Se realizó una revisión sistemática y narrativa sin meta análisis sobre gestión universitaria a 18 documentos a texto completo. Un plan de capacitación integral como el propuesto puede ser fundamental para fortalecer la gestión universitaria en Ecuador, mejorar las competencias de los estudiantes, promover la eficiencia en las actividades académicas y fortalecer el impacto de las universidades en el desarrollo sostenible del país.

Palabras clave: Plan de Capacitación; Gestión en las Universidades; Ecuador.

INTRODUCCIÓN

La universidad es una institución compleja que puede ser vista como un sistema de procesos interconectados. En este contexto, los procesos fundamentales de formación, investigación y extensión universitaria se consideran esenciales, ya que constituyen la razón de ser de la universidad y reflejan su misión principal. A través de la integración de estos procesos, la universidad cumple con su propósito de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada, contribuyendo así al progreso de la sociedad en su conjunto.⁽¹⁾

Los nuevos desafíos que enfrentan las universidades provienen de múltiples fuentes, como las políticas de desarrollo gubernamentales y los requisitos de la economía del conocimiento, impulsada principalmente por universidades de investigación en países desarrollados. Estos factores han creado un entorno que requiere que las universidades se adapten y evolucionen para satisfacer las demandas cambiantes de la sociedad y el mercado laboral.⁽²⁾

La gestión que sean capaces de hacer las administraciones en las universidades, permitirá que los estudiantes salgan mejor preparados para la vida laboral, a partir de la inversión en la formación continua del personal académico para fortalecer sus habilidades en investigación, innovación y enseñanza, lo que es vital para mantener la calidad académica y la relevancia de las universidades. La revisión constante de los programas académicos para alinearlos con las demandas del mercado laboral y las tendencias de la economía del conocimiento es fundamental para preparar a los estudiantes para el futuro.

La integración de los sistemas de gestión es una tendencia cada vez más relevante en las organizaciones, incluidas las universidades, ya que puede aportar una serie de beneficios al proporcionar una visión holística y sistemática de todas las operaciones. Esta integración permite a los directivos tener una comprensión más profunda y efectiva de los procesos, lo que a su vez mejora la toma de decisiones y permite a la institución adaptarse de manera más ágil a las demandas cambiantes de la sociedad.⁽³⁾

Las universidades deben fortalecer su capacidad de investigación y desarrollo para abordar desafíos locales y globales, fomentando la colaboración interdisciplinaria y la generación de soluciones innovadoras, a partir de la gestión universitaria. Ortiz et al.⁽¹⁾ definen la gestión universitaria como:

el proceso de planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos universitarios de forma integrada, para incrementar su calidad, en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia), a través de una mayor efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia).

De total acuerdo con lo planteado por Véliz et al.⁽⁴⁾ en cuanto a que los retos sociales y los paradigmas de las políticas de los gobiernos en América Latina demandan de las universidades que modifiquen las direcciones de la gestión universitaria. A lo largo del tiempo el centralismo, el burocratismo y elitismo las han caracterizado. Se pretenden universidades con mayor responsabilidad, cuya principal meta sea el desarrollo de la sociedad y orientadas a satisfacer las necesidades sociales.

Las universidades desempeñan un papel fundamental y privilegiado en la sociedad, ya que son espacios propicios para el debate racional, la reflexión crítica y la generación de conocimiento en beneficio de la comunidad. La historia y la naturaleza de las universidades han otorgado a estas instituciones funciones y responsabilidades vitales como ser el centro de la conciencia crítica de la sociedad, estimular el cambio social de manera responsable y fortalecer los valores democráticos. En el contexto latinoamericano, las universidades no solo ofrecen educación de calidad, sino que también promueven la identidad cultural, la cohesión social y la responsabilidad social.

Ecuador y su sistema de educación superior no están ajeno a este escenario y se visualiza un aumento de este sector y por ende una alta competitividad y la aparición de necesidades urgentes de herramientas de gestión en aras de contextualizar adecuadamente el papel de éstas. Aparecen necesidades de diversificación y de ahí que cada universidad trate de diferenciarse de la oferta académica de las otras, sobre todo las que se encuentran dentro de la misma zona de influencia. Cambian las realidades, las modalidades, las mallas, los sílabos, los perfiles de egreso y los resultados de aprendizaje, incluso, de las mismas carreras. Se avizoran nuevas formas de financiamiento y nuevos criterios en la gestión de la calidad.^(5,6)

El artículo 171 de la Ley Orgánica de Educación Superior⁽⁷⁾ establece que el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) es el organismo público técnico, con personería jurídica y patrimonio propio, con independencia administrativa, financiera y operativa que tiene a su cargo la regulación, planificación y coordinación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior; tendrá facultad regulatoria y de gestión.

Las funciones claves de la gestión universitaria se evalúan en tres dimensiones: la planificación, la ejecución y los resultados, cada uno de ellos con la descripción de sus estándares, indicadores, componentes y evidencias. De esta forma cada estándar se evalúa como cumplimiento satisfactorio, aproximación al cumplimiento, cumplimiento parcial, cumplimiento insuficiente e incumplimiento. Es aquí donde los estándares proyectivos juegan su papel de eje conductor de un proceso integracionista adecuado de las tres funciones y núcleo de la gestión por procesos universitaria, dentro de los cuales, además, se encuentra: la internacionalización y la innovación.⁽⁸⁾

Como parte de esta gestión universitaria en las instituciones de educación superior ecuatorianas se elabora el plan de desarrollo institucional, con los consiguientes objetivos estratégicos a partir de la implementación de procesos de mejora continua. Por eso cada tarea debe venir imbricada con la docencia, la investigación y la ciencia y cultura como eje de la vinculación con la sociedad y se proyecta hacia el logro de la excelencia en cuanto a pertinencia y eficiencia de sus procesos claves. Donde recobra vital significación la gestión del

conocimiento para el desarrollo de procesos que formen profesionales competentes, comprometidos socialmente y con altos valores.⁽⁹⁾

La investigación se genera desde dos niveles: la formativa (habilidades y capacidad de emprendimiento) y como proceso de creación y transferencia de conocimientos. Así también se crean redes tanto nacionales como internacionales. Por otro lado, la vinculación con la sociedad se orienta al cumplimiento del compromiso social universitario, que gestiona el conocimiento de forma sistémica y actualizada. Se fomenta la innovación, los proyectos multidisciplinarios y se transfiere tecnología a la comunidad.⁽¹⁰⁾

Sin embargo, se trabaja la gestión universitaria como una cuarta función coordinadora de las otras tres, que comprende la dirección estratégica y la gestión de todos los actores universitarios, unidos a la cultura del buen vivir. Cuestión esta con la que se difiere teniendo en cuenta que la gestión debe verse con un enfoque más aglutinador de los procesos sustantivos que son los que hacen que se pueda cumplir la función social y de responsabilidad de la universidad, es más amplia, los interconecta a través de tareas, metas y objetivos que emanan de una proyección estratégica con liderazgo y trabajo en equipo. Por eso no es una cuarta función, es estrategia de dirección para la integración de las tres funciones claves.⁽¹⁰⁾

En la educación superior pública ecuatoriana se trabajan cuatro principios para la gestión universitaria: autonomía, libertad académica, rendición de cuentas y participación y representación institucional. Por lo general se asumen modelos normativos- participativos en la cúspide jerárquica. Se organiza por funciones de tipo ejecutivas y existe una proyección intencionada hacia la calidad y mejora continua en el proceso de enseñanza aprendizaje con énfasis en la investigación y la vinculación con la sociedad como manera de impacto medible, con un ambiente participativo y con la generación de capacidades propias en cada institución.⁽¹¹⁾

No caben dudas que desde los organismos rectores de la educación superior ecuatoriana se han venido trazando estrategias de gestión a implementarse en la educación superior tanto privada como pública. Sin embargo, aún los personales docentes continúan realizando sus actividades de docencia, investigación y vinculación de forma independiente. En las universidades se trazan políticas de gestión teniendo en cuenta las necesidades de la institución, la evaluación del desempeño docente y la oferta académica.⁽¹²⁾ Por ello el objetivo de la investigación es proponer un Plan de Capacitación integrado que fortalezca la gestión universitaria en Ecuador.

MÉTODO

La investigación fue de tipo cualitativa porque se trató de una revisión sistemática de la literatura científica actualizada, existente en Ecuador, acerca de la gestión universitaria. De tipo narrativa cualitativa sin meta análisis, por ende, fue descriptiva, porque ofreció un panorama caracterizador, desde la propia narrativa, de la situación real de la gestión universitaria que se implementa hoy en Ecuador. De igual manera, fue aplicada por su propósito externo, ya que dotará a los organismos reguladores de la educación superior en el país y a los directivos de las instituciones de educación superior ecuatorianas, de un material adecuado y resumido para la toma de decisiones.

En el análisis de documentos, como método empírico empleado, se incluyeron textos científicos de los últimos cinco años para trabajar material actualizado, que se encuentren en bases de datos de reconocido prestigio científico: Scopus, Web of Science, Scielo, Redalyc, DOAJ y Dialnet. Además, que fueran artículos científicos, tesis doctorales y libros científicos, atendiendo al alto rigor de este tipo de publicaciones. Y, por último, y no menos importante, la revisión sólo se enfocó al tratamiento investigativo dado a las distintas formas de gestionar hoy día en las universidades ecuatorianas.

Se emplearon dentro de la propia sistematización de la literatura métodos del nivel teórico:

- Análisis- síntesis: Se empleó para el estudio de los tres procesos sustantivos universitarios por separado, para posteriormente ubicarlos dentro de la gestión universitaria para su integración, en el logro de los compromisos sociales de la universidad.
- Abstracto- concreto: Se abordó el tratamiento de la gestión de los procesos sustantivos en la universidad, desde el contexto de los órganos reguladores de la educación superior en Ecuador hasta el abordaje dado en instituciones de educación superior (IES) ecuatorianas, ya sean públicas como privadas.
- Histórico- lógico: Se realizó una referencia desde la gestión universitaria en Ecuador y su avance en el tiempo, para proponer las posturas que se deberán emplear.
- Inductivo- deductivo: Se revisó la gestión universitaria en instituciones ecuatorianas de educación superior y los resultados obtenidos en cada una de ellas, para de ahí asumir un modelo de gestión apropiado que permita el cumplimiento de la misión social universitaria.

Para la revisión bibliográfica se siguieron como criterios de inclusión los siguientes:

- Artículos científicos, libros, ponencias en congresos científicos internacionales y tesis de cuarto nivel.
- Más del 80 % de la información corresponde a los últimos cinco años.

- Documentos que refieran estudios de la gestión universitaria en instituciones de educación superior en el Ecuador.
- Documentos en idioma español e inglés.

Criterios de exclusión

- Documentos sin arbitraje académico.
- Tesis de pregrado.
- Documentos que refieran estudios de la gestión universitaria que no correspondan a IES ecuatorianas.
- Documentos en otros idiomas diferentes al español e inglés.

Para la búsqueda de información se utilizaron bases de datos de revistas con indexación en: Scopus y Web of Science, Scielo, Redalyc, Dialnet, DOAJ, y se obtuvieron los siguientes resultados.

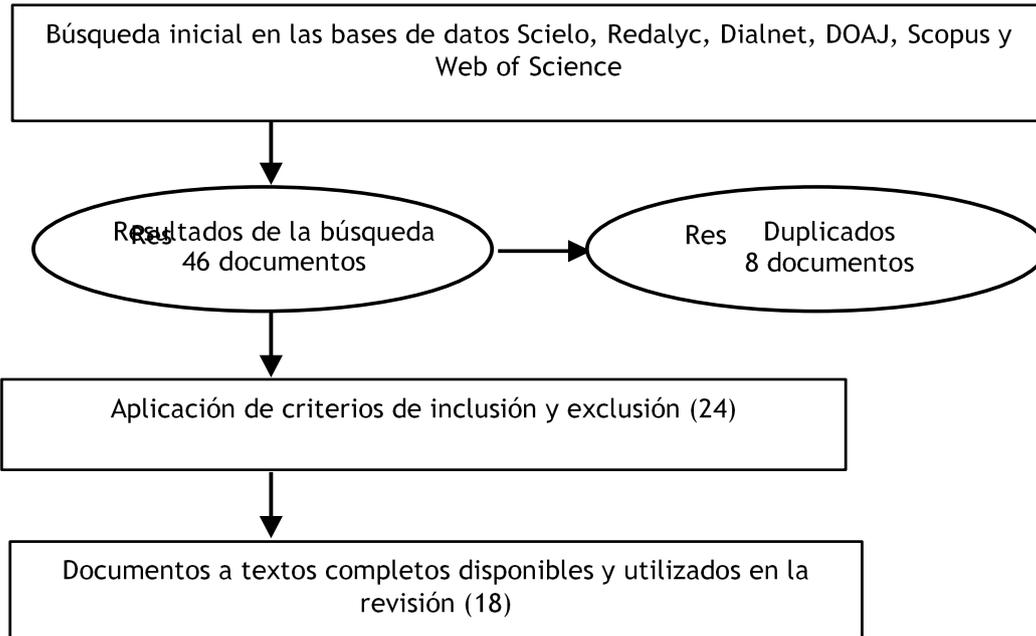


Figura 1. Estrategia de búsqueda para la revisión de documentos

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La gestión integrada de procesos proporciona una visión holística de todas las operaciones universitarias, lo que permite comprender la interconexión entre diversos procesos y áreas, facilitando la toma de decisiones informadas. El sistema de educación superior ecuatoriano, ha ido proyectándose hacia cambios intrínsecos. Cambios estos que cada IES ha ido asumiendo de diferente manera. Por lo que desde los actores universitarios se llevan a cabo diversas investigaciones al respecto:

- Es el octavo país que más investiga acerca de la gestión del conocimiento desde estrategias de integración de los procesos claves. Donde se promulga una intención de los directivos universitarios a través de la mejora continua con énfasis en la calificación del claustro docente, mejora en la infraestructura de las universidades y mejora en las relaciones universidad-sociedad.⁽⁹⁾
- Generalmente se asumen estrategias de gestión donde se incluye el plan metodológico, y las acciones a lograr a mediano y largo plazo para cumplir los objetivos organizacionales propuestos. Por ello se elabora en una dimensión curricular, extensionista y formativa en general. Donde se planifica la estrategia, las acciones y los indicadores. Se ejecutan cada una de estas acciones para después evaluar el cumplimiento de lo planificado y de ahí generar propuesta de mejoras.⁽¹³⁾

En la Universidad Eloy Alfaro, de Manabí, se identificaron un grupo de aspectos que inciden directamente en la estructura y contenido de la estrategia de gestión universitaria asumida por esta:

- En primer orden, la misión, visión y proyección institucional, a pesar de ser de conocimiento de directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo, no es aceptada y aprobada en su totalidad. Lo que obviamente, dificulta el cumplimiento de los objetivos y metas.
- En un segundo orden, las normativas de funcionamiento de los procesos claves no son conocidas por los actores del proceso formativo, lo que obstaculiza el proceso integracionista de estos.

- Y, por último, y no por ello, menos trascendental, aunque la universidad cuenta con procesos de selección para el personal directivo, se muestra desacuerdo con los mismos, ya que no garantizan la suficiencia y competencia de estos para la toma de decisiones y las proyecciones de estrategias y metas para el cumplimiento de los objetivos propuestos.⁽¹⁴⁾

De igual manera, el análisis realizado en la Universidad Estatal del sur de Manabí, representativo de la situación de las instituciones de educación superior en Ecuador,⁽¹⁵⁾ arrojó que:

- La planeación estratégica es de uso solamente de los directivos y se desconoce por parte de docentes y personal administrativo.
- En esta planeación se plantean muy adecuadamente los objetivos, pero no quedan claras las acciones concretas a desarrollar para el cumplimiento de éstos.
- No existe relación entre la estructura organizativa y las estrategias metodológicas.
- No están bien delimitadas las etapas y fechas para su cumplimiento.
- Aún no se desarrolla un proceso adecuado de internacionalización de la universidad, incluso, desde la proyección de la misión y la visión.

Por su parte en la Universidad de Otavalo se aplicó el modelo de la Pirámide de Desarrollo Universitario en la dirección estratégica de esta institución, que contempla la gestión integrada de los procesos claves. Se obtuvieron resultados como:

- En la actividad formativa se logró el rediseño de todas las carreras, mejoras en el crecimiento académico, en la oferta y en la matrícula. Mientras que, en investigación y vinculación, de igual manera se evidenció un crecimiento.
- Se logró mayor participación de estudiantes y docentes en las actividades investigativas que se concretó en mayor número de publicaciones, más cantidad de proyectos y mayor número de estudiantes integrando los proyectos.
- Esta gestión en forma piramidal incluye en la periferia elementos como: costo, tiempo, alcance y calidad, y en el centro de la pirámide, de abajo hacia arriba: la logística, la vinculación, la investigación, la formación y el claustro. Todo ello ceñido a un contexto educativo.^(16,17,18)

La Universidad Metropolitana de Ecuador ha optado por implementar un sistema de gestión incorporando un claustro docente de excelencia e incentivando la internacionalización en las tres uniones sustantivas. Para el cumplimiento de estas metas se fortaleció el modelo educativo, la transversalización en la visión de universidad inclusiva, la aplicación de un programa de carrera docente y la formación permanente de doctores y directivos. De ahí que esta lograra altos niveles de calidad y satisfacción no sólo por los estudiantes sino por los docentes.^(19,20)

En todas y cada una de las investigaciones revisadas se evidencia, desde el análisis de los distintos modelos de gestión universitaria empleados, que las necesidades institucionales no están bien definidas en aras del cumplimiento de la misión, la evaluación del desempeño docente no está bien concebida, las ponderaciones de las tres evaluaciones autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación no están organizadas de forma realista y objetiva. El proceso mismo de evaluación no es llevado a cabo con la transparencia del caso y las tres funciones sustantivas no se integran, incluso, desde este paso, pues no se exige la integralidad del docente, debiendo potenciarse que participe en las tres actividades.

Un elemento relevante en este análisis lleva a entender que la oferta académica no siempre se elabora desde un estudio adecuado de las expectativas y necesidades del área de influencia universitaria. El contexto universitario ecuatoriano está preñado de una gestión desde el cumplimiento y alcance de los estándares de calidad establecidos en las normativas de evaluación y acreditación de carreras e instituciones.

Del análisis de las investigaciones realizadas en las universidades ecuatorianas acerca de la implementación y cumplimiento de estrategias adecuadas de gestión se entiende que una gestión universitaria dirigida desde la interconexión de los procesos claves garantiza:

- Mejora en la planificación académica, mejor infraestructura y salarios, mejor formación y actualización de conocimientos, mejor índice de afinidad de posgrado con las asignaturas que se imparten.
- Financiamientos para proyectos, desarrollo del postgrado, mayor informatización y perfeccionamiento de las redes de bibliotecas y mejor organización de los procesos.
- Mejor comunicación interinstitucional, mejores laboratorios y actualización de la bibliografía.

En este sentido, la gestión en la educación superior no puede convertirse en un plan estratégico engavetado sólo para exhibirse ante entidades reguladoras. Debe cambiarse el enfoque hacia la realidad objetiva y, por ende, deben trazarse metas y objetivos para el logro de resultados con una transversalización entre la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, a través de tareas prácticas y la mejora de éstos.

Las universidades no solo cumplen una función educativa, sino que también tienen la responsabilidad de

ser agentes de cambio social, promotores de la reflexión crítica, defensores de los valores democráticos y promotores de la identidad cultural y la cohesión social. A través de su compromiso social, las universidades pueden desempeñar un papel clave en la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y ética.

Sin embargo, en todas las estrategias de gestión implementadas se observan las mismas limitaciones, sobre las cuales habrá que trabajar en aras de cumplir con la misión social universitaria:

- No existe participación de todos los actores universitarios en el proceso de planeación estratégica de las universidades.
- No se consolida el aspecto legal para la adecuada transversalización de las tres funciones sustantivas.
- Se debe lograr la transversalización desde el currículo para lograr una formación integral por competencias.
- No existe coincidencia entre la estructura organizativa y la metodológica dentro de las IES ecuatorianas.

A partir de las limitaciones presentadas se propone un plan de capacitación integrado para fortalecer la gestión universitaria en las IES del Ecuador, enfocado en mejorar las competencias de los alumnos, la eficiencia en las actividades académicas, de investigación, innovación y extensión, y promover un vínculo armonioso con el desarrollo económico y social sostenible, está destinado a tener un impacto positivo significativo en el sistema educativo y en la comunidad en general. Los principales elementos a tener en cuenta se presentan a continuación:

Plan de Capacitación Integrado para Fortalecer la Gestión Universitaria en Ecuador

Objetivo General: Mejorar la calidad educativa, la eficiencia académica y la contribución al desarrollo sostenible, promoviendo un aprendizaje de excelencia y una gestión universitaria integrada.

Objetivos Específicos:

1. Fortalecer las competencias de los alumnos para enfrentar los desafíos actuales y futuros del mercado laboral y la sociedad.
2. Mejorar la eficiencia y la calidad de las actividades académicas, de investigación, innovación y extensión en las universidades.
3. Promover un enfoque integrado en la gestión universitaria que favorezca la innovación, la colaboración y la sostenibilidad.
4. Establecer un vínculo armónico entre la universidad y el desarrollo económico y social sostenible para contribuir al bienestar de la sociedad ecuatoriana.

Componentes del Plan:

1. Formación Docente y Desarrollo Profesional Continuo
 - Talleres y seminarios sobre metodologías de enseñanza innovadoras para todas las carreras de las IES ecuatorianas.
 - Cursos de actualización en áreas específicas de conocimiento y tecnologías emergentes, haciendo uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
2. Fortalecimiento de la Investigación y la Innovación
 - Capacitación en metodologías de investigación y gestión de proyectos académicos.
 - Promoción de la transferencia tecnológica y la innovación en el ámbito universitario.
 - Potenciación del trabajo conjunto entre profesores y estudiantes de las distintas carreras de las IES.
3. Gestión Efectiva y Eficiencia Administrativa
 - Desarrollo de habilidades de gestión, liderazgo y trabajo en equipo para el personal administrativo y directivo.
 - Implementación de herramientas de gestión integrada para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.
 - Elaboración del mapa de procesos de cada institución, que permita establecer los procesos estratégicos, claves y de apoyo
4. Vinculación con la Comunidad y el Desarrollo Sostenible
 - Fomento de la responsabilidad social universitaria y la extensión comunitaria.
 - Diseño de programas y proyectos de investigación científica que contribuyan al desarrollo económico y social sostenible en las comunidades locales.

Metodología de Implementación:

- Sesiones presenciales y virtuales mensuales con expertos en diferentes áreas de formación en cada

IES.

- Talleres prácticos y proyectos colaborativos para aplicar los conocimientos adquiridos.
- Evaluación periódica de impacto y seguimiento del progreso de los participantes en cada IES.

Evaluación y Seguimiento:

- Evaluación continua de los resultados y el impacto de la capacitación.
- Retroalimentación de los participantes y ajustes en el plan de capacitación según las necesidades identificadas.

Resultados Esperados:

- Mejora en la calidad educativa y el rendimiento académico de los alumnos.
- Incremento en la productividad y la eficiencia de las actividades universitarias.
- Fortalecimiento de la relación de las universidades con la comunidad y el entorno sostenible.
- Contribución al desarrollo integral y al buen vivir de la sociedad ecuatoriana.

Establecer por cada IES un responsable que vele por la realización de este Plan de capacitación. Vale destacar que debe existir interacción directa con representantes del CACES, que permita implementar ese plan con la calidad requerida en pos del mejoramiento continuo del sistema de educación superior ecuatoriano. Además, es conveniente aplicar el Procedimiento para evaluar el nivel de integración de los procesos en universidades, declarada por Ortiz et al.⁽³⁾ El procedimiento constituye una guía metodológica para los decisores pues contribuye a la toma de decisiones, puede generalizarse a otras universidades.

Resaltando lo planteado por Pérez et al.⁽²¹⁾ que plantea que es necesario generar las capacidades y competencias a lo interno del sistema de educación superior para realizar un ejercicio reflexivo de sus prácticas y resultados; reconociendo el vínculo multi, inter y transdisciplinario, donde los contextos políticos, jurídicos, administrativos y sociopsicológicos se imbrican y crean una suerte de perspectiva renovadora del quehacer universitario.

CONCLUSIONES

En Ecuador, desde los órganos rectores de la educación superior, se evidencia una preocupación por la implementación de estrategias de gestión universitaria que se encaminen al logro de la misión social de las IES desde la formación integral por competencias a partir de la integración de los procesos sustantivos. No obstante, se sigue abordando esta como una gestión mercantilista y de élite donde cada proceso trabaja de forma independiente, confluyendo en alguna u otra tarea.

En las IES ecuatorianas se evidencia una gestión limitada por la no participación de todos los actores universitarios en el proceso de planeación estratégica de las universidades ya que no se consolida el aspecto legal para la adecuada transversalización de las tres funciones sustantivas. Así tampoco existe coincidencia entre la estructura organizativa y la metodológica dentro de estas. Por lo que se debe lograr la transversalización desde el currículo para lograr una formación integral por competencias.

Un plan de capacitación integral como el propuesto puede ser fundamental para fortalecer la gestión universitaria en Ecuador, mejorar las competencias de los estudiantes, promover la eficiencia en las actividades académicas y fortalecer el impacto de las universidades en el desarrollo sostenible del país. Al adoptar un enfoque integrado y colaborativo, las universidades pueden preparar a sus estudiantes para enfrentar los retos del futuro y contribuir significativamente al bienestar de la sociedad ecuatoriana.

Los desafíos que enfrentan las universidades en la actualidad son diversos y requieren una respuesta estratégica y proactiva para seguir siendo relevantes y cumplir su misión educativa y de investigación en un entorno en constante cambio. La colaboración, la innovación y la adaptabilidad son clave para abordar estos desafíos con éxito y seguir contribuyendo al avance de la sociedad y la economía basada en el conocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ortiz, A, Pérez. M, Velázquez, R. Gestión universitaria con enfoque de procesos. RILCO. [Internet], 2019;1(3):1-12. Available from: <https://www.eumed.net/rev/rilco/03/gestion-universitaria.html>
2. Hernández Bringas HH, Martuscelli Quintana J, Moctezuma Navarro D, Muñoz García H, Narro Robles J. Los desafíos de las universidades de América Latina y el Caribe: ¿Qué somos y a dónde vamos? *Perf Educ* [Internet]. 2015;37(147):202-17. Available from: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982015000100012
3. Ortiz-Pérez A, Funzy-Chimpolo JM, Pérez-Campaña M, Velázquez-Zaldívar R. La gestión integrada de los procesos en universidades. *Procedimiento para su evaluación*. *Ing Ind* [Internet]. 2015;36(1):91-103. Available

from: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100010&lng=es&tlng=es

4. Veliz-Briones VF, Alonso-Becerra A, Fleitas-Triana MS, Alfonso-Robaina D. Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Rev Electrón Educ [Internet]*. 2016;20(3):1. Available from: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194146862023>

5. Acosta-Silva A, Ganga-Contreras F, Rama-Vitale C. Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Rev Iberoam Educ Super [Internet]*. 2021;12(33):3-17. Available from: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722021000100003

6. Veliz Briones VF, Becerra AA, Robaina DA, Fleitas Triana MS, Fernández EM. Procedimiento de gestión para asegurar la calidad de una universidad. Caso de estudio Universidad Técnica de Manabí. *Ingeniare, Rev Chil Ing [Internet]*. 2020;28(1):143-54. Available from: <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-33052020000100143>

7. Asamblea Nacional del Ecuador. Ley Orgánica de Educación Superior LOES. [Internet] Registro Oficial Suplemento 298. 2022. Available from: <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/12/LEY-ORGANICA-DE-EDUCACION-SUPERIOR-REFORMA-06-04-2022.pdf>

8. Orozco Inca EE, Jaya Escobar AI, Ramos Azcuy FJ, Guerra Bretaña RM. Retos a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Ecuador. *Educ médica super (Impresa) [Internet]*. 2020;34(2). Available from: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000200019

9. Sáenz REP, Álvarez MJS, Aguirre JAG, Rodríguez NHV, Camaño MKY. Gestión del conocimiento de los docentes sobre la formulación de contenidos educativos en la Educación Superior en el Ecuador. *Pentaciencias [Internet]*. 2022;4(1):230-42. Available from: <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/66>

10. Romero A, Alfonso I, Álvarez G, Latorre, F. Gestión de la calidad de los procesos universitarios. *Revista Espacios, [Internet]*, 2019;40(31):1-10. Available from: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n31/a19v40n31p27.pdf>

11. del Rosario Maldonado Mera B, Cabrera JJB, Espinosa KVB. Aproximación a un modelo de gobernanza en Universidades públicas de la provincia de Pichincha del Ecuador. *Vis Futuro [Internet]*. 2019;23(2). Available from: <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/369>

12. Andrade, C., Siguenza, J. & Chitacapa, J. Capacitación docente y educación superior: propuesta de un modelo sistémico desde Ecuador. *Revista Espacios, [Internet]*, 2020;41 (33):46- 60. Available from: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n33/a20v41n33p05.pdf>

13. Tapia-Claro II, Moreno-Pino MR, Marrero-Fornaris CE, Estrada-Mancebo MM. El enfoque a procesos. Una mirada desde la gestión universitaria. *Ciencias Holguín [Internet]*. 2022;28(1). Available from: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181570010007>

14. Quijije Alvarado J, Quijije Alvarado K. Caracterización de la gestión universitaria dentro de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Ecuador. *Ind Data [Internet]*. 2019;22(1):133-52. Available from: <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v22i1.16531>

15. Chiquito G, Plua N, González N. Planeación estratégica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador. *Avances, [Internet]*, 2022;24(1): 135-148. Available from: <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869301011/html/>

16. Jacinto-Alvaro J, Casco RJE, Macha-Huamán R. Social networks as a tool for brand positioning. *Edu - Tech Enterprise 2024;2:9-9*. <https://doi.org/10.71459/edutech20249>.

17. Romillo A de J, Polaino CJ. Aplicación del Modelo de Gestión Pirámide del Desarrollo Universitario en la Universidad de Otavalo, Ecuador. *Form Univ [Internet]*. 2019;12(1):3-12. Available from: <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062019000100003>

18. Espinoza Cordero CX, Soria León NG, Socorro Castro AR. Hacia una gestión innovadora de las funciones

sustantivas de la Universidad Metropolitana del Ecuador. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas [Internet]. 2020;3(2):239-54. Available from: <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/194>

19. Fidel WWS, Cuicapusa EEM, Espilco POV. Managerial Accounting and its Impact on Decision Making in a small company in the food sector in West Lima. *Edu - Tech Enterprise* 2024;2:8-8. <https://doi.org/10.71459/edutech20248>.

20. Carrasco MÁA, Apaza VTT. Budget execution of public expenditure of the municipalities. *Edu - Tech Enterprise* 2024;2:10-10. <https://doi.org/10.71459/edutech202410>.

21. Pérez Martínez A, Aguilar Hinojosa JJ, Rodríguez Fernández A. Nueva gobernanza universitaria: enfoque omniabarcante para estudiar el gobierno en universidades latinoamericanas. *Rev Venez Gerenc* [Internet]. 2018;Esp(1):56-66. Available from: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062781004>

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Ninguno.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Iruma Alfonso González, Ariel José Romero Fernández, Caridad Alonso Camaraza.

Curación de datos: Iruma Alfonso González, Ariel José Romero Fernández, Caridad Alonso Camaraza.

Análisis formal: Iruma Alfonso González, Ariel José Romero Fernández, Caridad Alonso Camaraza.

Investigación: Iruma Alfonso González, Ariel José Romero Fernández, Caridad Alonso Camaraza.

Metodología: Iruma Alfonso González, Ariel José Romero Fernández, Caridad Alonso Camaraza.

Administración del proyecto: Iruma Alfonso González, Ariel José Romero Fernández, Caridad Alonso Camaraza.

Recursos: Iruma Alfonso González, Ariel José Romero Fernández, Caridad Alonso Camaraza.

Software: Iruma Alfonso González, Ariel José Romero Fernández, Caridad Alonso Camaraza.

Supervisión: Iruma Alfonso González, Ariel José Romero Fernández, Caridad Alonso Camaraza.

Validación: Iruma Alfonso González, Ariel José Romero Fernández, Caridad Alonso Camaraza.

Visualización: Iruma Alfonso González, Ariel José Romero Fernández, Caridad Alonso Camaraza.

Redacción - borrador original: Iruma Alfonso González, Ariel José Romero Fernández, Caridad Alonso Camaraza.

Redacción - revisión y edición: Iruma Alfonso González, Ariel José Romero Fernández, Caridad Alonso Camaraza.