

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 3

## LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR Y SUS INDICADORES DE IMPACTO

### THE CONSTITUENT ELEMENTS OF THE MISSION AND VISION OF THE METROPOLITAN UNIVERSITY OF ECUADOR AND ITS IMPACT INDICATORS

Dr. C. Carlos Xavier Espinoza Cordero<sup>1</sup>

E-mail: [cespinoza@umet.edu.ec](mailto:cespinoza@umet.edu.ec)

Dr. C. Alejandro Rafael Socorro Castro<sup>2</sup>

E-mail: [asocorro@ucf.edu.cu](mailto:asocorro@ucf.edu.cu)

<sup>1</sup> Rector de la Universidad Metropolitana del Ecuador. Quito. República del Ecuador.

<sup>2</sup> Coordinador del Convenio entre la Universidad Metropolitana del Ecuador y la Universidad de Cienfuegos, Cuba.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Espinoza Cordero, C. X., & Socorro Castro, A. R. (2014). Los elementos constitutivos de la misión y la visión de la Universidad Metropolitana del Ecuador y sus indicadores de impacto. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 22-32. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

La búsqueda de la articulación entre los elementos constitutivos de la misión y la visión y las estrategias para la acción de la mejora y el desarrollo institucional fue el objetivo del análisis que se presenta en el presente trabajo. El planeamiento estratégico de la Universidad Metropolitana del Ecuador se vio favorecido por la propuesta metodológica del CEAACES, prácticamente culminando como procesos paralelos para diferentes plazos. El sustento metodológico del afinado de ambos planes fueron varios elementos de la propuesta del CEAACES y los propios de la metodología seguida durante el proceso de planeamiento estratégico de la institución. Se pudo comprobar que la misión y visión de la Universidad Metropolitana y sus indicadores de impacto, articulan adecuadamente con los objetivos estratégicos, objetivos tácticos, metas, indicadores y sus estrategias, dadas éstas por las acciones definidas, lo cual es posible constatar por la calidad de las 26 estrategias del PEDI y el PMI al corto plazo, a partir de la evaluación de su consistencia, impacto en la calidad, proyección y proporción de estrategias que se enmarcan y tienden a lo importante no urgente.

#### Palabras clave:

Planeamiento estratégico, gestión universitaria, planeamiento estratégico universitario.

#### ABSTRACT

*The search of articulation between the constituent elements of the mission and vision and strategies for action improvement and institutional development was the objective of the analysis presented in this paper. Strategic planning at the Metropolitan University of Ecuador was favored by the methodology of CEAACES, culminating almost as parallel processes for different periods. The methodological support the refinement of both plans were several elements of the proposal CEAACES and shareholders of the methodology followed during the strategic planning process of the institution. It was found that the mission and vision of the Metropolitan University and its impact indicators, properly articulated with the strategic goals, tactical objectives, targets, indicators and strategies, given them by the actions defined, which is possible to verify the quality of the 26 strategies PEDI and PMI in the short term, from evaluating their consistency, impact on quality, design and proportion of strategies tend to fall and how important not urgent.*

#### Keywords:

*Strategic planning, university management, university strategic planning*

## INTRODUCCIÓN

La Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), culminó un nuevo ejercicio de planeamiento estratégico en el marco de resultados de la evaluación institucional del año 2013 realizada por el CEAACES (2013). A raíz de los resultados de la evaluación institucional, la Comisión de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), elaboró el documento guía para la elaboración de los planes de mejora y de fortalecimiento institucional. Según se expresa en el documento guía (CEAACES, 2014), el plan de mejoras debe ser elaborado con el propósito fundamental de elevar los niveles de calidad de las instituciones de educación superior. Así mismo plantea que la evaluación realizada por el CEAACES es solamente un insumo para su elaboración y que adicionalmente se deben considerar otros insumos importantes como el Informe de Autoevaluación presentado, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y los Planes Operativos Anuales (POA) correspondientes, otros documentos y directrices institucionales que la institución considere importantes para mejorar su calidad, los objetivos del país contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir, entre otros.

Uno de los aspectos clave del PEDI y del Plan de Mejoras Institucional (PMI), es la filosofía institucional. La filosofía institucional se fundamenta en el ejercicio del planeamiento estratégico, cuya salida son los elementos orientadores del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI). Los elementos orientadores, compuestos en primera instancia por la declaración de la misión y visión, el sistema de valores, las políticas institucionales, requieren de un aspecto práctico orientador: el análisis de los elementos constitutivos de la misión y la visión y sus indicadores de impacto. Este aspecto constituye la articulación con los objetivos estratégicos y tácticos, las estrategias institucionales, las acciones y las tareas a ejecutar para el plazo de duración del plan estratégico y en este caso para el período de duración del Plan de Mejoras. El planeamiento estratégico de la UMET se vio favorecido por la propuesta metodológica del CEAACES, prácticamente culminando como procesos paralelos para diferentes plazos.

La búsqueda de la articulación entre los elementos constitutivos de la misión y la visión y las estrategias para la acción de mejora y desarrollo institucional fue el objeto de este análisis, para validar la propuesta estratégica institucional.

## DESARROLLO

Los principales aspectos que sustentan la metodología para evaluar la articulación de la misión y visión con las estrategias y el plan operativo para la acción institucional, que soportan la elaboración del Plan de Mejora Institucional (PMI),

están contenidos en el Documento Guía para la Elaboración y Evaluación de Planes de Mejora y Planes de Fortalecimiento Institucional, de las Instituciones de Educación Superior (CEAACES, 2014).

Además del marco normativo que lo sustenta, el documento también contiene aspectos innovadores para el aprendizaje de la gestión universitaria, que son de gran relevancia para la acreditación de las IES y a su vez divisas de gran importancia para el planeamiento de la mejora y la estrategia institucional. Entre ellas:

- La Institución de Educación Superior es la única que puede generar calidad.
- La evaluación busca investigar cuán buena es la institución para asegurar su propia calidad y mejorar.
- En el contexto de la calidad, la IES debe ser capaz de cumplir con su misión.
- La gestión institucional y la definición de planes de mejoramiento tienen por objeto llevar a la institución de un estado presente con una misión establecida, a un futuro prometedor de mediano y largo plazo.
- Los planes de mejoramiento de las IES son mucho más grandes y ambiciosos que lo que evalúa el modelo del CEAACES; basta fijarse en los propósitos declarados en sus misiones y visiones, y en lo que ofrecen a sus estudiantes y a la sociedad en su conjunto.

El enfoque metodológico y de procedimiento en la elaboración del PEDI, se dirigió a la gestión por procesos y de los indicadores clave de su desempeño (KPI) y perspectivas. Este enfoque coincide en lo planteado por (Arias & Velez, 2014) según el cual "el grado de contribución que proporciona la planificación estratégica en una institución de educación superior, radica en el nivel de cumplimiento de los KPI's propuestos en su visión organizacional".

La metodología se estructuró en cuatro momentos:

1. Creación y capacitación del equipo de trabajo
2. Diagnóstico estratégico
3. Establecimiento de programas estratégicos
4. Sistema de control estratégico

Los procedimientos seguidos fueron los siguientes:

1. Creación y capacitación del equipo de trabajo

Para iniciar el proceso de diseño del PEDI se desarrolló un taller con el objetivo de realizar una dinámica de grupo involucrando a las personas que formaron parte del equipo (directivos, trabajadores, administrativos, docentes y estudiantes) que

participaron indistintamente en los diferentes momentos del proceso según se requirió. En el taller se refiere el objetivo que se persigue con la contribución de cada participante, qué se espera de ellos, el por qué son importantes sus criterios, juicios, sugerencias, análisis, propuestas. Se les instruyó sobre el empleo de una serie de técnicas y herramientas que serán necesarios utilizar a lo largo del proceso.

## 2. Diagnóstico estratégico

El desarrollo del diagnóstico estratégico se dividió en dos momentos:

### a. Análisis retrospectivo de la UMET que consideró:

- Trayectoria y desarrollo de la UMET a lo largo de todos los años desde su fundación en el año 2000.
- Revisión de la planeación estratégica 2012-2016.
- Consideración de criterios del equipo de trabajo acerca de si realmente el plan estratégico aplicado en la UMET con anterioridad, podría ser considerado un modelo que haya abarcado todos los ámbitos de la institución y si actuó como un sistema abierto sustentado en los planes nacionales y regionales.
- Análisis de los resultados del proceso de acreditación a que fue sometida la UMET en el año 2012.
- Consideraciones de los modelos de evaluación institucional y por carrera que han sido socializados por los órganos de control desde el año 2010.

### b. Análisis de la situación actual con enfoque prospectivo

Se realizó un análisis interno que consideró:

- Inclusión social de la UMET.
- Cultura organizacional.
- Funcionamiento de los procesos académicos y administrativos.
- Relaciones de cooperación y vínculo con la comunidad.
- Investigación.
- Infraestructura física y tecnológica.
- Capital humano.
- Normativas, reglamentos internos.
- Resultados de evaluación interna y planes de mejora.

Análisis externo que consideró:

- Análisis de los factores del entorno dimensionados en lo económico, político, sociocultural, tecnológico y legal.
- Demandas del entorno referentes a la Educación Superior.

- Vinculación con organizaciones empresariales y de servicio, académicas nacionales e internacionales.
- Resultados de evaluación externa y planes de mejora

Con los resultados del diagnóstico se elaboró la matriz DAFO los que sirvieron de orientación para el establecimiento de las estrategias.

### c. Establecimiento de programas estratégicos.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico se reformuló la visión de la UMET, se seleccionaron los procesos claves estratégicos donde se centran los principales objetivos de cambio estratégico y se establecen las estrategias y proyectos de cambios, en función de los cuales se priorizará la asignación de recursos materiales, humanos y financieros.

### d) Sistema de control estratégico

Como cierre del proceso estratégico se elaboró el Cuadro de Mando Integral, estructurado por niveles, el primero de ellos constituido por los indicadores de la misión y visión, el segundo por los indicadores de los objetivos estratégicos y tácticos y el tercero por indicadores operativos que se concretan en las unidades funcionales de base.

### Elementos orientadores del PEDI de la Universidad Metropolitana

*Misión: "La Universidad Metropolitana forma profesionales competitivos, líderes, portadores de sólidas convicciones y valores éticos y morales, capaces de emprender acciones en función del Plan Nacional para el Buen Vivir y servir a la sociedad ecuatoriana, a través de la implementación eficaz de los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, bajo principios de sustentabilidad".*

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

Los valores institucionales se declaran como:

- *Proactividad*: entendida como la responsabilidad para hacer que las cosas sucedan.
- *Emprendimiento*: referido con el reto de crear y desarrollar nuevas posibilidades en el ámbito del desarrollo social.
- *Solidaridad*: relacionada con el compromiso de la comunidad universitaria consigo misma y con la colectividad.
- *Honestidad*: expresada en el equilibrio perfecto entre el conocimiento, el sentimiento, la comunicación y la acción acorde a los valores de verdad y justicia.

- *Responsabilidad*: vinculada con la capacidad de actuar con libertad acorde a sus deberes frente a sus requerimientos y los del entorno.
- *Respeto*: entendido como el reconocimiento y cumplimiento de las normas y políticas institucionales.
- *Tolerancia*: expresada en el respeto de la diversidad de opiniones, pensamiento, género, cultura, religión, tendencias y criterios; lo que posibilita una mejor convivencia para la comunidad universitaria y la sociedad.
- *Lealtad*: entendida como la fidelidad a los principios, valores y políticas de la Universidad Metropolitana.
- *Participación equitativa*: relacionada con la garantía que ofrece la UMET a mujeres y grupos históricamente excluidos a fin de que participen en todos los niveles e instancias principalmente en el gobierno de la UMET.

Metodología para evaluar la articulación entre los elementos constitutivos de la misión y la visión y las estrategias para la acción de mejora y desarrollo institucional

La metodología se estructuró según se presenta en el organigrama de la figura que se muestra en el Anexo 1. Los elementos constitutivos de la misión (CEAACES, 2014), analizados fueron:

*Principios declarados*: la institución define valores que van más allá del ámbito meramente educativo y que generan un contexto valorativo dentro del cual opera la IES.

*Caracterización*: corresponde a la parte central de la misión y define la esencia e identidad de la institución en cuanto a la parte académica y educativa. Toda la institución se diseña a partir de ella: perfiles de egreso, programas, metodologías, niveles de estudio, relaciones con la sociedad, entre otros. La misión es el faro que guía todo el quehacer de la IES.

*Relación con el entorno*: la educación es un servicio público y por ello tiene el deber de ser pertinente ante la sociedad. En la misión se debe reflejar la manera en que la institución responde a este alto deber.

La consistencia de la misión y la visión deben estar relacionadas con la consistencia de las estrategias. Esta articulación se evalúa en la consistencia de las estrategias. Para el caso del PEDI, las estrategias partieron de estudios situacionales, así como de las estrategias combinadas de la matriz DAFO.

El análisis cualitativo de las estrategias expresa integralmente como salidas: la consistencia, el impacto en la calidad, la proyección y los elementos de la urgencia y la importancia. El análisis cualitativo de estrategias se realizó en taller participativo con la presencia del equipo técnico del proyecto de elaboración del PEDI-PMI y expertos invitados.

Componentes del análisis cualitativo de estrategias:

- *Consistencia*: consiste en el nivel en el que las acciones de la estrategia siguen un enfoque de generar mejoras importantes, sin pérdidas de tiempo y recursos en aspectos poco prioritarios.
- *Impacto en la calidad*: nivel en que las acciones de la estrategia generan cambios importantes en la calidad después del umbral mínimo y antes de su saturación (es decir, el punto desde el cual la acción no mejora significativamente la situación), o a partir de acciones que permitan convertir el punto de saturación en un nuevo umbral de cambio.
- *Proyección*: nivel en que las acciones de la estrategia se proyectan más allá de los estándares de calidad hacia la excelencia.
- *Urgencia e importancia*: nivel en que la estrategia propone como uno de los hábitos de la gente altamente efectiva (Covey, 2003), el enfocarse en lo importante, disminuyendo el tiempo que se dedica a lo urgente, para proyectarse al futuro.

### **Análisis de los elementos constitutivos de la misión y la visión institucional**

Del propio texto de la misión, se extraen como elementos constitutivos:

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

*De caracterización*: profesionales capaces de emprender acciones en función del Plan Nacional para el Buen Vivir y servir a la sociedad ecuatoriana, a través de la implementación de los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, bajo principios de sustentabilidad.

*De relación con el entorno*: emprendimiento de acciones en función del Plan Nacional para el Buen Vivir y servir a la sociedad ecuatoriana.

Del texto de la visión, se extraen como elementos constitutivos:

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

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

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

Las tablas de los anexos 2 y 3 resumen la articulación de indicadores de impactos de la misión y la visión por elementos constitutivos describiendo las directrices, los indicadores de impacto, y los valores deseados.

Es significativo mencionar que para la consecución de la misión, la Universidad Metropolitana tiene que contar con una oferta académica pertinente cuyos diseños curriculares permitan el logro de las directrices: perfil del profesional acorde a los valores que promueve la institución y las exigencias de la sociedad ecuatoriana; competencias profesionales de los graduados acorde a las demandas del desarrollo nacional y zonal, la ciencia, la tecnología y la comunidad y el logro de una respuesta de la oferta académica a las expectativas y necesidades de la sociedad ecuatoriana. Así mismo como acción el seguimiento a graduados es un criterio esencial en la consecución de estos propósitos.

Por su parte, para lograr los avances de acuerdo con la visión institucional, la institución se proyecta a la directriz mejora de la categorización institucional por la evaluación externa del CEAACES, lo cual significa la excelencia universitaria y posicionamiento creciente en los rankings de universidades. También las mejoras en todos los procesos sustantivos de formación de profesionales, educación continua, postgrado, investigación, innovación, virtualización y proyección social. La pertinencia universitaria en sentido general y en el sentido de cada uno de los procesos sustantivos de formación de profesionales, investigación y vinculación con la sociedad, se deberán al logro de un enfoque estratégico de la universidad a las políticas nacionales del PNBV, ciencia y tecnología e inclusión social.

### **Articulación entre misión y visión y objetivos estratégicos. Análisis cualitativo**

La tabla del anexo 4 muestra los indicadores /metas de los objetivos estratégicos del PEDI.

Según se puede apreciar existe una coherencia entre los objetivos estratégicos y los impactos de la misión y la visión, expresados en metas enfocadas a la calidad. La propuesta estratégica denota objetivos de alto compromiso con las metas del país, con relación a la educación superior y su entorno.

Las estrategias articuladas a los objetivos estratégicos y tácticos del PMI y el PEDI que fueron definidas al corto y mediano plazos son las siguientes:

1. A partir de la contratación de docentes según los perfiles necesarios y la incorporación de docentes del claustro a programas doctorales y aprovechando las oportunidades de la colaboración internacional y las políticas gubernamentales, se logra sostener un 40 % como mínimo del claustro con el grado de doctores en ciencias en las distintas áreas del conocimiento.
2. Incorporar en cada período académico a profesores visitantes de alto prestigio académico con el grado de PhD para la impartición de docencia y participación en proyectos de investigación y vinculación, como premisa para el fortalecimiento de colectivos académicos y redes nacionales e internacionales.
3. La universidad ejecuta la estrategia del Programa de Carrera Docente (PCD) a partir del aprovechamiento del personal de alto nivel extranjero incorporado y las oportunidades que ofrecen las políticas del gobierno.
4. La planificación de cada período académico considera los indicadores e integra los procesos de gestión del talento humano para satisfacer los estándares establecidos de dedicación de los docentes a tiempo completo (TC), medio tiempo (MT) y tiempo parcial (TP).
5. Mejorar sustantivamente la estabilidad de los docentes - investigadores a partir de la titularidad.
6. Regularizar la aplicación del Reglamento de Escalafón Docente, el Concurso y el sistema de evaluación de los docentes en sus cuatro dimensiones.
7. Atender la paridad en la gestión del Talento Humano.
8. La Dirección de Acreditación y Aseguramiento de la calidad, a partir del asesoramiento del Comité Científico y el seguimiento a las comisiones de carrera, asegura y controla el proceso de acreditación.
9. Se redimensiona la oferta académica, sobre la base de la pertinencia y sustentabilidad de la precedente y se incorporan nuevos proyectos, de acuerdo a los estamentos del nuevo Reglamento de Régimen Académico (RRA), considerando la territorialidad de la institución.
10. La institución desarrolla una estrategia para elevar la eficiencia académica a partir de perfeccionar su sistema de admisión, ofertas de nivelación, becas, política de bienestar y mejora de los procesos de formación.
11. La universidad aplica conceptual, estructural y funcionalmente el concepto de Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), asegurando integralmente la idoneidad y calidad de la información en sus diferentes soportes.
12. Mejora de la conectividad y calidad de la cobertura al nivel del hardware y las aplicaciones tecnológicas de tipo académico y para la gestión.
13. Mantenimiento y modernización de los equipos y mobiliario del puesto de trabajo de los docentes.

14. Modernización de los equipos informáticos y audiovisuales de las aulas.
15. Mejorar la ambientación y la utilidad de los espacios de bienestar.
16. Desarrollar un proceso de actualización del plan de investigaciones a partir de las fortalezas y el potencial científico de que dispone la UMET, de acuerdo a las carreras, programas de postgrado y demandas del entorno.
17. La Dirección de Investigaciones y la Dirección Financiera establecerán un sistema de gestión del presupuesto de proyectos y captación de fondos.
18. Fomentar la participación de los colectivos de investigación en redes nacionales e internacionales de investigación.
19. Elevar la preparación y la actividad científica de los docentes - investigadores en el marco de proyectos, redes internacionales y colectivos académicos.
20. 20. Desarrollar un proceso de actualización del plan de vinculación a partir de las fortalezas y el personal académico de que dispone la UMET, de acuerdo a las carreras, programas de postgrado y demandas del entorno.
21. La Dirección de Vinculación y la Dirección Financiera establecerán un sistema de gestión del presupuesto de proyectos, cofinanciamientos y captación de fondos.
22. Instruir a las carreras y programas en el seguimiento a graduados, a través de herramientas tecnológicas y en el marco de la vinculación con la sociedad a fin de garantizar la retroalimentación sistemática.
23. Transparentar la información de los aspectos de la rendición de cuentas, orientado al impacto y como acto público y solemne, así como las remuneraciones y presupuestos, utilizando diversos soportes, con énfasis en el web y en los espacios institucionales.
24. Se mejora la proporción entre el personal administrativo y el de servicios en todos los escenarios universitarios y sus correspondientes remuneraciones.
25. La Dirección de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad, consolida su funcionamiento, soportes y el flujo de información para evaluación externa.
26. Bajo la coordinación de la procuraduría de la institución se renueva todo el marco normativo, por las direcciones a cargo de los procesos de asesoría y apoyo.

El análisis cualitativo de estrategias muestra una alta calidad de las mismas en cuanto a los criterios consistencia, impacto en la calidad, proyección y ubicación en los cuadrantes I y II de

la matriz de urgencia e importancia (Anexo 5). La consistencia está dada por la incorporación de elementos provenientes del medio externo e interno, entre ellos los relacionados con la misión, principios y prioridades.

El impacto en la calidad de las estrategias está dado por la inclusión de elementos vitales dentro de la gestión y el trabajo y accionamiento, prioritarios. Las estrategias son efectivas, tienen implícitas las acciones que se orientan a un impacto importante en los resultados, previendo un impacto importante en la calidad, caracterizadas en el caso del PMI de la UMET (categorizada como C), por inversiones de los esfuerzos en el talento humano y la pertinencia, con un enfoque de aseguramiento de la calidad para transitar a la excelencia.

En cuanto a la posición de lo urgente e importante, la universidad intenta enfocarse gradualmente en lo importante, disminuyendo el tiempo que se dedica a lo urgente, para proyectarse al futuro. Pasar del cuadrante II al I, es un proceso en el cual está inmersa la UMET, pero sin desconocer su nivel de desarrollo, edad y tamaño. Las estrategias del PMI muestran este proceso con 14 impactos en lo importante no urgente y 12 impactos en lo importante y urgente (Anexo 5).

## CONCLUSIONES

La misión y visión de la Universidad Metropolitana y sus indicadores de impacto, articulan adecuadamente con los objetivos estratégicos, objetivos tácticos, metas, indicadores y sus estrategias, dadas estas por las acciones definidas, lo cual es posible constatar por la calidad de las 26 estrategias del PEDI y el PMI al corto plazo, a partir de la evaluación de su consistencia, impacto en la calidad, proyección y proporción de estrategias que se enmarcan en lo importante no urgente y lo urgente e importante, que transitan como resultado del planeamiento a lo primero.

Para la consecución de la misión, la Universidad Metropolitana tiene que priorizar los diseños y rediseños curriculares que definen perfiles de profesionales acordes a los valores que promueve la institución y las exigencias de la sociedad, contenido de las competencias profesionales de los graduados acorde con las demandas del desarrollo nacional y zonal, la ciencia, la tecnología y la sociedad. Como resultado la acción de la mejora al seguimiento de los graduados es un criterio esencial en la consecución de estos propósitos.

Los avances en la mejora y desarrollo de acuerdo con la visión institucional, estarán dados al nivel macro por una mejora integral con salida en una mejor posición en la categorización institucional del modelo de evaluación externa del CEAACES, lo cual significa transitar de la acreditación a la excelencia universitaria y por consiguiente un posicionamiento creciente en los rankings de universidades. También las mejoras en todos

los procesos sustantivos de formación de profesionales, educación continua, postgrado, investigación, innovación, virtualización y proyección social, dependientes de las estrategias declaradas con énfasis en la internacionalización, la mejora del criterio academia y la pertinencia de todos los procesos universitarios, seguidos a partir de los indicadores de impacto de la misión y visión, considerados los indicadores del alto nivel de dirección en el Cuadro de Mando Integral de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, D. A., & Velez, Y. M. (2014). Repositorio Digital. Plan Estratégico y Balanced Scorecard para la PUCE SD, Período 2014-2018. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8499/1/AC-PDE-ESPE-047879.pdf>
- CEAACES. (2013). Informe Final sobre Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas. Universidad Metropolitana. Quito, Pichincha, Ecuador: CEAACES.
- CEAACES. (2014). Documento guía para la elaboración del plan de mejoras y el plan de fortalecimiento institucional de las instituciones de educación superior. Quito.
- Covey, S. R. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa (1era Ed. Ila Reimpresión. ed.). (J. Piatigorsky, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Paidós.

## ANEXOS

### A.1. Articulación entre los elementos constitutivos de la misión y la visión y las estrategias.



A.2. Elementos e indicadores del impacto de la misión.

| ELEMENTO  | DIRECTRIZ   | INDICADORES DE IMPACTO   | VALOR DESEADO  |
|---|---|--|--|
| <b>Profesionales competitivos, líderes, portadores de sólidas convicciones y valores éticos y morales.</b>  | <b>Perfil del profesional acorde a los valores que promueve la institución y las exigencias de la sociedad ecuatoriana.</b>                         | Satisfacción de los empleadores con los graduados de la Universidad Metropolitana evidenciada en los instrumentos del seguimiento a graduados que se utilizan cada año.  | 100 % de empleadores encuestados con un alto nivel de satisfacción de los graduados de la Universidad Metropolitana.                                   |
|   |   | Posicionamiento de graduados de la universidad en cargos directivos y ejecutivos en las entidades de gobierno, evidenciado en los instrumentos del seguimiento a graduados.  | Al menos un 5 % de los graduados poseen cargos directivos y ejecutivos en sectores públicos.   |
|   |   | Posicionamiento de graduados de la universidad en cargos directivos y ejecutivos en empresas públicas y privadas, evidenciado en los instrumentos del seguimiento a graduados.   | Al menos un 25 % de los graduados poseen cargos directivos y ejecutivos en el sector empresarial.  |
| <b>Profesionales capaces de emprender acciones en función del Plan Nacional para el Buen Vivir y servir a la sociedad ecuatoriana, a través de la implementación de los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, bajo principios de sustentabilidad.</b> | <b>Competencias profesionales de los graduados acorde a las demandas del desarrollo nacional y zonal, la ciencia, la tecnología y la comunidad.</b> | Posicionamiento de graduados de la universidad en cargos directivos y ejecutivos de la academia y de los sectores estratégicos, de los desarrollos científicos-tecnológicos sustentables y de los servicios a la comunidad asociados a los objetivos del PNBV. | Al menos un 60 % de los graduados laboran en la academia, el desarrollo científico, tecnológico y de la comunidad asociado a los objetivos del PNBV.   |
|   |   | Contribuciones de la universidad al conocimiento científico desde la investigación y la innovación formativa y generativa, expresada en aportes de patentes, registros y publicaciones científicas relacionadas con el PNBV.                                   | Publicación de 100 artículos / año en las revistas de alto impacto del WoS-SCOPUS y del catálogo de LATINDEX.  |
| <b>Pertinencia de la oferta académica respecto a los planes nacionales, el desarrollo científico y tecnológico, la comunidad y la diversidad cultural.</b>  | <b>Respuesta de la oferta académica a las expectativas y necesidades de la sociedad ecuatoriana.</b>  | El 100 % de la oferta académica de la universidad es pertinente.   | 100 % de las carreras satisface un alto nivel de pertinencia con proyectos de vinculación e investigación orientados a las necesidades de la sociedad. |
|   |   | Impactos en la matriz productiva, la equidad y el patrimonio de los proyectos universitarios de vinculación con la sociedad en los escenarios de intervención relacionados con los lineamientos de las agendas zonales de desarrollo.                          | 100 % de los proyectos de vinculación impactan en las zonas de desarrollo del ámbito geográfico de las tres sedes y otros del entorno.                 |

## A.3. Elementos e indicadores de impacto de la visión.

| ELEMENTO  | DIRECTRIZ  | INDICADORES DE IMPACTO  | VALOR DESEADO  |
|---|--|---|--|
| <b>La Universidad Metropolitana se transforma progresivamente en una institución de excelencia.</b>   | <b>Excelencia universitaria dada por una mejora en categorización, clasificación como unidad orientada a la docencia y posicionamiento creciente en los rankings de universidades.</b> | La Universidad Metropolitana, como universidad orientada a la docencia, en el año 2018 supera la categorización de la acreditación institucional y alcanza la categoría A.  | Categoría A.   |
|   |  | La Universidad Metropolitana, en el año 2020, supera sustantivamente su número de orden en el posicionamiento actual en los rankings globales y regionales de universidades.  | Ascenso al menos en 17 valores de posición en 2020.  |
| <b>Excelencia en los procesos universitarios agregadores de valor.</b>  | <b>Mejoras en los procesos sustantivos de formación de profesionales, educación continua, postgrado, investigación, innovación, virtualización y proyección social.</b>                | La Universidad Metropolitana, hacia el año 2020, mejora la competitividad y pertinencia de su oferta académica de pregrado y postgrado, con una mayor matrícula y cobertura de carreras, programas y actividades de educación continua. | Incremento anual del 25 % de matrículas en el pregrado y el postgrado.   |
|   |  | Se incrementa la cantidad de graduados, a partir de una eficiencia terminal del pregrado y postgrado que superan los valores actuales.  | 70 % de eficiencia terminal en las carreras y programas de postgrado.  |
|   |  | La universidad implementa los avances tecnológicos e innovación en sus procesos sustantivos, con aportes a las tecnologías educativas, evidenciados en su infraestructura y eficiencia.   | 100 % de procesos universitarios mejorados con innovaciones y nuevas tecnologías.  |
| <b>Universidad enfocada en la pertinencia, en las políticas nacionales, el desarrollo socioeconómico, la inclusión y la consecución del buen vivir.</b>   | <b>Enfoque estratégico de la universidad a las políticas nacionales del PNBV, ciencia y tecnología e inclusión social.</b>   | Los documentos rectores y el marco normativo de todos los procesos universitarios son pertinentes y se enfocan en las políticas nacionales del PNBV, ciencia y tecnología e inclusión social.   | 100 % de los documentos rectores enfocados a la visión y pertinentes.  |
| <b>Objetivo estratégico I</b>   | <b>Objetivo estratégico II</b>   | <b>Objetivo estratégico III</b>   | <b>Objetivo estratégico IV</b>   |
| Realizar docencia de grado y postgrado con la más alta calidad y pertinencia, en entornos de aprendizaje adecuados, en todos los escenarios, carreras y programas, para garantizar la más alta calidad del profesional. | Desarrollar la investigación a partir de líneas pertinentes, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo nacional y zonal en el ámbito del Plan Nacional del Buen Vivir.       | Consolidar programas y proyectos de vinculación con la sociedad que impacten favorablemente en el desarrollo nacional, zonal y local en el ámbito de los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir.                                 | Incrementar la calidad, eficiencia y transparencia de la gestión institucional, con mayor integración de los procesos y de acuerdo a las potencialidades internas y externas existentes. |

| INDICADORES / METAS   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| En el año 2015 se fortalece el talento humano de la universidad con un 100 % de sus docentes con formación de postgrado.  | Se cumple el 100 % de los resultados de los proyectos de investigación inscritos en el plan quinquenal de la universidad 2014-2018.  | Se cumple el 100 % de los resultados e impactos previstos en los proyectos de vinculación en los planes anuales y el plan quinquenal de la universidad 2014-2018. | En 2015 se satisface el 100 % de las necesidades materiales y financieras con alta eficiencia para asegurar los procesos de docencia, investigación y vinculación. |
| Desde 2014 se ejecutan acciones de colaboración con el 100 % de las universidades con convenios para incorporar profesores visitantes a la actividad académica de la universidad. | El 100 % de las líneas, programas y proyectos de investigación están enfocados en 2015 a los planes nacionales y agendas zonales de desarrollo.  | El 100 % de los programas de vinculación en todas las sedes están enfocados en 2015 a los planes nacionales y agendas zonales de desarrollo.                      | La gestión del aseguramiento material y financiero es transparente en el 100 % de sus elementos desde 2014.  |
| La dedicación y estabilidad del claustro satisfacen el 100 % de los criterios de calidad de la docencia.  | <b>Los objetivos I, II y III y IV guardan una alta relación con la misión institucional y tienen un alto impacto en la calidad de la educación. Por su parte, los objetivos I, II y III tienen una alta relación con los objetivos del país y el objetivo IV una relación media pues está más relacionado con la gestión interna de la institución, aunque con una buena relación con el desarrollo de la educación superior y el entorno.</b> |   |  |
| El 100 % de la oferta académica acredita en el sistema de Educación Superior.   |  |   |  |
| El 100 % de las necesidades de mejora de infraestructura son satisfechas con un alto nivel en el año 2015.  |  |   |  |

| Estrategias  | Consistencia |       |      | Impacto en la calidad |       |      | Proyección |       |      | Urgencia e importancia |      |
|--------------|--------------|-------|------|-----------------------|-------|------|------------|-------|------|------------------------|------|
|              | Alto         | Medio | Bajo | Alto                  | Medio | Bajo | Alto       | Medio | Bajo | C I                    | C II |
| Impactos (Σ) | 25           | 1     | 0    | 23                    | 3     | 0    | 22         | 4     | 0    | 14                     | 12   |