



---

**Proyecto “Red de Observatorios de Buenas  
Prácticas de Dirección Estratégica  
Universitaria en América Latina y Europa”-  
Capítulo Ecuador**

---

**Informe sobre la Situación de la Gestión y Dirección  
Estratégica Universitaria del Ecuador**

**Dirección Técnica: Washington Macías Peña  
Colaboración: Mario Patiño Aroca**

**Marzo, 2011**

# Contenido

---

1. Introducción .....	3
2. Principales cuestionamientos al sistema y auto reconocimiento de las debilidades .....	8
2.1 Principales cuestionamientos.....	8
2.2 Los actuales cuestionamientos .....	8
2.3 Análisis FODA.....	9
3. Valores, Visión, Misión, Ejes Estratégicos y Principales Objetivos del Sistema de Educación Superior según el Plan Estratégico del CONESUP .....	11
4. Disposiciones de la nueva Ley Orgánica de Educación Superior de Educación Superior (LOES) .....	16
5. Situación actual de la gestión y dirección estratégica Universitaria del Ecuador .....	16
4.1 Número de universidades y escuelas politécnicas.....	17
4.2 Clasificación por sostenimiento .....	17
4.3 Implantación espacial.....	17
4.4 Universidades acreditadas y en proceso de acreditación.....	18
4.5 La planificación estratégica en la universidad ecuatoriana .....	19
5. Recomendaciones formuladas por los participantes .....	28
Referencias Bibliográficas .....	30
Anexos.....	31

# Informe sobre la situación de la gestión y dirección estratégica universitaria del Ecuador

## 1. INTRODUCCIÓN

Es al “final de la década de los setenta que los investigadores se interesaron en la planeación estratégica aplicada a la universidad”<sup>1</sup>. En la década de los sesenta la literatura estadounidense ya presentaba casos de planeación estratégica en el ámbito empresarial, pero a nivel universitario era muy modesta, pues por esos años muy pocas universidades implantaron procesos de planeación con características estratégicas.

La “construcción del futuro común” es un ejercicio que tiene pocas décadas en el mundo universitario, pues la planificación que existía (desde el inicio de las universidades) se refería a determinados aspectos de la vida universitaria; había esfuerzos aislados en lo académico o en lo financiero/presupuestario; por ello, se sostiene que esa “planeación era informal, desarticulada y fragmentaria”<sup>2</sup>.

A partir de los años ochenta la planificación estratégica en las universidades cobró fuerza y hoy, es inadmisibles imaginar el funcionamiento de estas instituciones sin un sistema de planificación.

En las casi cuatro décadas de la planificación estratégica en las universidades, el cambio más significativo ha sido el metodológico; ahora se utilizan métodos participativos para formular y evaluar los planes; hay una gran preocupación por lograr un amplio despliegue y total alineamiento de las estructuras y recursos universitarios con el Plan; el contexto es analizado a profundidad y se busca articular los planes universitarios con las políticas y objetivos nacionales, regionales o locales, según sea la cobertura de la universidad, las que hacen el esfuerzo necesario por poseer su propia “masa crítica” encargada de liderar el complejo proceso de planificación y gestión estratégica.

Todo este proceso también ocurrió en las universidades ecuatorianas. A mediados de los años 70 recién se introduce, de manera tangencial, el tema de la planificación. Desde el sector empresarial, desde los organismos internacionales, universidades extranjeras, expertos externos, académicos exilados o desde los profesionales que se formaron en el extranjero aparecieron en diferentes universidades ecuatorianas las preocupaciones por la planificación.

La centenaria Escuela Politécnica Nacional fue la primera en diseñar, en 1960, el “Plan de Crecimiento y Edificaciones de la EPN”, el cual contó con apoyo externo de la UNESCO (1961). Pese a que la EPN contaba con personal dedicado a la planificación, la aprobación de su funcionamiento como “Oficina de

---

<sup>1</sup> ARGUIN GERARD, La planeación estratégica en la universidad, 1986

<sup>2</sup> Ibídem

Planificación” se dio el 17 de marzo de 1987 y en 1990 formula su “Primer Plan Integral de Desarrollo”.

A fines de los años 70 en la Universidad Técnica de Machala la planificación era un tema que se debatía y se daban los primeros pasos para crear las estructuras, “vender la idea” y poseer un plan estratégico que finalmente no se concretó a pesar del esfuerzo del rector Fernández Capa (+) y del experto chileno Federico Quilodrán; sin embargo, el primer Plan de la Universidad Técnica de Machala se aprobó en 1994. En los años 80, Quilodrán trabajó en la Universidad Nacional de Loja.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), primera privada en ser creada, formuló, en 1992, su primer Plan Integral de Desarrollo 1992-2000. El primer Plan Decenal de la ESPOL fue el de 1983-1992, cuyo proceso de formulación se inició a fines de los años setenta.

A partir de la implantación de los procesos de aseguramiento de la calidad de la educación superior (años noventa) es un imperativo poseer un sistema de planificación. Para el caso ecuatoriano, el conjunto de características y estándares de calidad del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) fuerzan a que la universidad que inicia el proceso de autoevaluación demuestre que *“La Universidad tiene una Misión... planifica, operativiza y evalúa el desarrollo institucional utilizando métodos modernos... orienta y responde a la demanda social... alcanza sus propósitos y metas en un nivel apropiado y cuenta con las fortalezas para aprovechar las oportunidades que le permitan potenciar su efectividad institucional”* (características 1, 2, 12 y 21)

A más de los procesos de acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación, ahora surge la necesidad de “importar”, desde el sector productivo, la categoría “Buenas Prácticas”, que es “hacer las cosas bien” y dar garantías de ello<sup>3</sup> (FAO, 2004).

En el campo académico, las universidades, producto de los cambios ocurridos en las dos últimas décadas, han tenido que hacer un gran esfuerzo para adecuarse a las demandas de la sociedad del conocimiento, a la rendición social de cuentas, lo que ha significado poner énfasis en la calidad, en la acreditación institucional y en la acreditación de las carreras y programas.

Ecuador llegó con retraso al proceso de aseguramiento de la calidad de la educación superior. Mientras en los años 80 y 90 varios países poseían organismos especializados encargados de asegurar la calidad, en Ecuador se debatía la calidad y se reconocía que había un “deterioro cualitativo de la educación superior”, como resultado de un conjunto de factores (MEC-CONUEP), entre ellos:

---

<sup>3</sup> Hay “buenas prácticas” en la agricultura, acuicultura, industria, gestión pública, administración, participación ciudadana, manejo de recursos costeros, entre otros.

- La insuficiencia de recursos para el desarrollo de los programas académicos.
- El rápido crecimiento de la matrícula universitaria.
- La política de admisión, ligada al deterioro de la educación media.
- El bajo componente de académicos a tiempo completo.
- La captación de egresados sin formación de cuarto nivel para ejercer la docencia.
- La insuficiente infraestructura tecnológica.
- La distorsión de los procesos.
- La debilidad del vínculo de las universidades con el sector externo.
- La débil vinculación de las universidades con el desarrollo científico y tecnológico.
- Escasez de programas académicos destinados a la formación en ciencias.
- La insuficiente asignación de recursos para la investigación científico-tecnológica en el país, que en 1992 apenas llegó al 0.16% del PIB.

Al tiempo que se hacía el diagnóstico se proponía la creación de un “sistema de información, evaluación y acreditación de la educación superior”. El de información debía proveer los aspectos necesarios para establecer criterios y normas de evaluación del Sistema de Educación Superior y que, a la vez, permita orientar las decisiones sobre la demanda de servicios educativos que realiza la sociedad; para el de evaluación y acreditación se proponía *“la creación de un organismo superior para la evaluación y acreditación académicas, el que deberá estar integrado por personas de reconocida solvencia académica y que se incorporen al ejercicio de la evaluación por acuerdo entre el Estado y el sector universitario y politécnico.”* (MEC-CONUEP, 1994)

Cuatro años después (1998) la Constitución en el Art. 79 dispuso que *“para asegurar los objetivos de calidad, las instituciones de educación superior estarán obligadas a la rendición social de cuentas, para lo cual se establecerá un sistema autónomo de evaluación y acreditación, que funcionará en forma independiente, en cooperación y coordinación con el Consejo Nacional de Educación Superior.”*

A los dos años de promulgada la Constitución, se aprobó la Ley Orgánica de Educación Superior, LOES, (15-V-2000). El Art. 90 de la LOES señala lo siguiente: *“Se establece el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, que funcionará en forma autónoma e independiente, en coordinación con el CONESUP. Al Sistema, que integrará la autoevaluación institucional, la evaluación externa y la acreditación, deberán incorporarse en forma obligatoria las universidades, las escuelas politécnicas y los institutos superiores técnicos y tecnológicos del país.”*

Como se sostiene en el documento que originó este proyecto, *“para dar respuestas a estas demandas cada vez más importantes de la sociedad en general, la dirección estratégica, con el uso de sus respectivas herramientas, es un instrumento cada vez más importante en la gestión universitaria, para*

*alinear los recursos y capacidades organizacionales con las demandas del entorno social, económico y cultural”.*

*Así, la constitución de la red de observatorios surge como una iniciativa para realizar el seguimiento y difusión de la información sobre el “qué hacer” de las universidades en el ámbito de la dirección y gestión estratégica. Esta iniciativa se contempla en el contexto del interés de los gobiernos, de las universidades y de la sociedad en general en proponer alianzas para contribuir al desarrollo social, y que, en consecuencia reclaman: una mayor transparencia en la gobernabilidad de las instituciones y a su vez, más democratización de la información disponible cuanto al uso de los recursos en relación a los resultados obtenidos.*

*De este modo, el rol de los observatorios a nivel nacional y la conformación de la red internacional de observatorios, es dar legitimidad al manejo de la información referente a políticas y buenas prácticas en dirección y gestión estratégica para remarcar horizontes de reflexión y dirección de políticas de acciones en el ámbito de la dirección universitaria mediante el fomento de líneas de actuación enmarcadas en el intercambio de las experiencias.”.*

Es en este contexto que nace el proyecto, y como resultado de la reunión realizada en Valparaíso (marzo 31, abril 1º, 2009) se acordó que cada país debería elaborar un informe de la situación actual de la gestión y dirección estratégica universitaria.

Ante ese desafío tuvimos tres opciones:

- a. Que el equipo de ESPOL elaborara el informe;
- b. Encargar a un experto para que lo elabore; y,
- c. Construirlo colectivamente utilizando métodos participativos.

La opción que tomamos fue la tercera y el mecanismo utilizado fueron dos talleres a los que se invitó a las universidades y escuelas politécnicas reconocidas por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) para que participen en el de Guayaquil (miércoles 17 de junio), de preferencia las universidades de Manabí, Los Ríos, Guayas, Santa Elena, El Oro, Bolívar, Loja, Azuay y Cañar, y en el de Quito (viernes 19 de junio) las universidades del centro y norte del Ecuador. Es nuestra aspiración que el informe sea representativo de todas las universidades y escuelas politécnicas, independientemente de cuándo fueron creadas, de su localización y de sus características académicas. Buscamos que en este informe las universidades se sientan representadas y que sea una fiel fotografía de la realidad.

Para tener una mayor aproximación a esa realidad se elaboró un formulario cuyas respuestas constituyen el insumo principal de este informe.

En el taller de Guayaquil participaron 12 universidades y en el de Quito 8. En el anexo consta la nómina de las universidades participantes.

Con los insumos del taller se elaboró el Borrador 1 del Informe que se puso a consideración de las universidades, escuelas politécnicas, para el correspondiente análisis y presentación de propuestas utilizando el método MISA (modificar, incorporar, suprimir, aceptar los diferentes párrafos de los textos)

Las respuestas que recibimos fueron procesadas y con las observaciones pertinentes se elaboró el presente Informe.

El equipo de ESPOLE deja expresa constancia del agradecimiento a los colegas que participaron en los talleres y a los que contribuyeron con sus opiniones a la elaboración de este informe.

## **2. PRINCIPALES CUESTIONAMIENTOS AL SISTEMA Y FODA DE LAS UNIVERSIDADES**

### **2.1 Principales cuestionamientos**

El documento “Universidad Ecuatoriana para el Siglo XXI” (1994, MEC-CONUEP), señala que los 5 nudos críticos son:

- a) Insuficiente vinculación de las universidades y escuelas politécnicas con el medio externo;
- b) Insuficiente calidad de la actividad académica universitaria;
- c) Baja calidad de la gestión;
- d) Insuficiencia de recursos económicos (financiamiento universitario);
- e) Carencia de un sistema de rendición social de cuentas.

Además se pone énfasis en la “debilidad estructural”:

- Uno de los principales problemas que afronta la educación superior ecuatoriana tiene que ver con su debilidad como sistema, dada la ambigüedad de estructura, la inadecuada regulación, la carencia de procedimientos de supervisión, evaluación y acreditación institucionales, y la conservadora interpretación de la autonomía universitaria.
- Esta debilidad estructural es un factor decisivo de la insuficiente calidad de la formación técnico-profesional; de la baja articulación entre el sistema de educación superior, los procesos productivos y las demandas sociales; de inadecuadas modalidades de asignación de los recursos fiscales que se destinan a la educación superior, de procesos irregulares en la creación y funcionamiento de algunas instituciones.

### **2.2 Los actuales cuestionamientos**

- a) Excesivo número de universidades y escuelas politécnicas, la mayoría de ellas creadas para pagar favores políticos y como parte del proceso de “privatización de la educación superior”.
- b) El desbalance entre “carreras taquilleras” y las vinculadas a ciencias naturales y exactas y a ingeniería y tecnología.
- c) El reducido número de Ph.D. e investigadores.
- d) La universidad ecuatoriana es “profesionalista” y hay que dar paso a la universidad “académica”.
- e) Las autoevaluaciones se han caracterizado por ser “formales, rituales y “autocomplacientes”.



- f) En el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, el peso de las universidades y escuelas politécnicas es muy bajo, poco significativo.
- g) Las universidades y escuelas politécnicas, de manera general, sirven al modelo de acumulación y deben convertirse en el factor desencadenante del desarrollo, en especial del desarrollo humano de sus comunidades.
- h) La mayoría de los postgrados son profesionalizantes, no generan conocimientos y muy pocos apuntan a formar investigadores.

## 2.3 Análisis FODA

### **FORTALEZAS**

- Ejecución de los procesos de autoevaluación con fines de mejoramiento y acreditación. Rendición social de cuentas
- Sistema de evaluación y acreditación docente; incentivos al docente por producción de conocimientos.
- Sistema de Créditos.
- Creación de Centros de Transferencia de Tecnología (CTT).
- Disposición de recursos humanos en desarrollar acciones de vinculación comunitaria.
- Existencia de convenios internacionales operativos.
- Acercamiento de los organismos: CONESUP y CONEA a los establecimientos de educación superior para lograr cambios estructurales en el sistema de educación superior.
- Implementación de procesos de gestión de la calidad.

### **DEBILIDADES**

- Inexistencia de estudios de mercado para la creación de carreras; la oferta académica no enteramente es compatible con la real demanda social, falta de controles de calidad en determinados programas académicos, carreras no responden a necesidades del entorno; existencia de oferta académica no sustentada en la necesidad real de la sociedad ecuatoriana. Desactualización de programas académicos.
- Docentes desactualizados en el campo científico y psicopedagógico; inglés y TICs limitada aplicación de las TICs en la práctica docente.
- Escasa relación teoría-práctica-investigación.
- Insuficiente incorporación de Ph.D. a la Universidad.
- Falta de políticas institucionales de capacitación permanente.
- Inexistencia de un plan nacional de investigación que sea sostenible; no hay metas definidas; ausencia de un sistema nacional de investigación; esfuerzos aislados en investigación; repetición en los temas de investigación; falta de interrelación y coordinación en la elaboración de proyectos de investigación; falta de coordinación interinstitucional universitaria para el desarrollo y

fortalecimiento de la investigación; descoordinación de las instituciones rectoras responsables de la investigación científica y tecnología en el país.

- Falta de incentivo a los núcleos de investigación; fuga de investigadores formados hacia otros países y regiones, por ausencia de políticas y estrategias nacionales e institucionales para retener y fortalecer los investigadores formados. Falta de consolidación de la comunidad científica.
- Falta de políticas en el área de vinculación.
- Excesivo mercantilismo de la educación en el país.
- Excesiva dependencia de las universidades públicas a las asignaciones estatales.
- Débil cooperación interinstitucional para diseñar y ejecutar planes sociales.
- Dispersión de la calidad en la gestión de los procesos de las diferentes instituciones del sistema de educación superior.
- Falta de redes para el intercambio de experiencias del docente.
- Ser un país consumidor y no productor de ciencia y tecnología.

## **OPORTUNIDADES**

- Desarrollo de las TICs. Aplicaciones tecnológicas para docencia e investigación.
- Oportunidad de aplicar el proyecto Tuning América Latina (perfil por competencias)
- Oportunidad de patentar los productos de conocimiento.
- Incremento de la demanda por educación de III y IV niveles, y gratuidad de la educación en las universidades públicas.
- Amplios campos de investigación por desarrollar. El país como un campo propicio para el desarrollo de la investigación (biodiversidad, pluriculturalidad, etc).
- Enunciado de la investigación como política nacional de desarrollo
- Realización de megaproyectos por parte del Estado.
- Abundante materia prima y riqueza de los recursos naturales para emprender actividades de vinculación con la comunidad.
- Avances tecnológicos acelerados.
- Relación de estudiantes con comunidades de origen.
- Relación internacional a través de convenios interinstitucionales (REDES).
- Globalización.
- Disponibilidad de recursos externos, nacionales y extranjeros, para ser invertidos en programas educativos, investigación, emprendimiento, asuntos claves mundiales y regionales.
- Los programas de becas y capacitación en el exterior, en especial para formar Magíster en Ciencias e Ingenierías y Ph.D.
- Consolidación de la sociedad del conocimiento (En la sociedad del conocimiento, la nueva moneda es el aprendizaje).
- Las tendencias de universidades de clase mundial para realizar proyectos integrales (postgrados, investigación, vínculos) con universidades prestigiosas de América Latina. Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE) de favorecer relaciones con universidades de América Latina.

- La creciente demanda de educación de calidad en especial de IV nivel por parte de las empresas.
- La internacionalización de los procesos educativos virtuales y el avance omnipresente de la tecnología.
- Nuevo rol de los municipios en el desarrollo local, (bajo el supuesto de que se debe mejorar la forma de interactuar con ellos).

## **AMENAZAS**

- Falta de compromiso y realimentación del sector productivo y empresarial, sobre el perfil profesional de los graduados, y durante el proceso de formación.
- Migración de estudiantes ecuatorianos a universidades extranjeras; migración masiva.
- Rápido crecimiento de la tecnología y alto costo de equipos de trabajo.
- Privatización de la educación superior.
- Limitados recursos económicos del estado para los centros de educación.
- Baja productividad y competitividad de las empresas productivas ecuatorianas.
- Baja calidad de la educación primaria y secundaria.
- Débil Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología
- Movilidad de profesionales de otros países hacia Ecuador.
- Insuficiente credibilidad del sector empresarial privado hacia las universidades y escuelas politécnicas.
- Ingreso indiscriminado de universidades extranjeras en el país.

### **3. VALORES, VISIÓN, MISIÓN, EJES ESTRATÉGICOS Y PRINCIPALES OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR SEGÚN EL PLAN ESTRATÉGICO DEL CONESUP**

#### **Valores del Sistema Nacional de Educación Superior**

- Ética
- Democracia
- Transparencia
- Rendición de cuentas
- Creatividad
- Interculturalidad
- Calidad
- Laicismo
- Autonomía
- Responsabilidad

#### **Visión**

*Un Sistema de Educación Superior, integrado por instituciones públicas y particulares socialmente reconocidas dentro y fuera del país, con excelencia, pertinencia y autonomía; potenciador del desarrollo integral y sustentable de la*

*sociedad y del mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos; con capacidad de orientar las políticas del Estado y participar en propuestas alternativas de cambio y producción; con respecto a los valores humanos tradiciones de nuestra diversidad cultural y al equilibrio de la naturaleza; con liderazgo en la producción científica, tecnológica y cultural, con modelos educativos incluyentes, flexibles y abiertos a otras realidades socioculturales y corrientes del pensamiento universal; con igualdad de oportunidades para el acceso de todos los ciudadanos y ciudadanas a la educación superior; y, cumpliendo con la exigencia constitucional de la rendición social de cuentas.*

## **Misión**

*Generar y difundir el conocimiento para contribuir al desarrollo humano; la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, mediante la articulación de los procesos de: formación integral, profesional y académica; investigación científica y tecnológica; vinculación con la colectividad; y, gestión, en función de los requerimientos del país<sup>4</sup>*

## **Políticas**

- *Hacer de la educación factor sustancial de desarrollo del país y garantía de su sostenibilidad.*
- *Desarrollar las capacidades y potencialidades del ser humano, para consolidar a la sociedad ecuatoriana como una comunidad sustentada en valores, compuesta de hombres y mujeres dotados de sensibilidad ética y estética, pensamiento crítico, creativos, emprendedores, productivos y comprometidos con la democracia.*
- *Buscar la excelencia académica, criterio rector de su quehacer en la producción del pensamiento y conocimiento con visión científica, tecnológica, humanista y ambiental; cumpliendo con los más estrictos parámetros de calidad, tanto en sus procesos como en sus resultados.*
- *Promover la investigación científica y tecnológica, la innovación, la promoción, el desarrollo y la difusión de los saberes y las culturas, propendiendo al crecimiento económico y el desarrollo integral individual y colectivo, conforme a los resultados y los impactos esperados.*

---

<sup>4</sup> El Art. 350 de la nueva Constitución y el Art. 12 del Proyecto de Ley de Educación Superior disponen 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.

- *Propiciar el acceso a los sectores de la población que la demandan y cumplen las exigencias académicas de la admisión; en consecuencia, amplía la cobertura en condiciones de equidad, salvaguardando la calidad académica.*
- *Asumir el conocimiento como patrimonio de la humanidad y, por tanto, se relaciona, proyecta, comparte, actúa y aprende con otras instituciones académicas, científicas y culturales de América Latina, el Caribe y el mundo.*

### **Ejes Estratégicos**

- *Promoción de la calidad, la pertinencia y el acceso equitativo a la educación superior.*
- *Generación y ubicación de la investigación científica, innovación y transferencia tecnológica aplicada a la solución de los problemas del desarrollo del país y el fortalecimiento de la identidad cultural.*
- *Participación proactiva y sinérgica en la solución de problemas locales regionales, nacionales, favoreciendo el desarrollo humano integral.*
- *Desarrollo de sistemas integrales de gestión, con capacidad de adaptarse a los cambios permanentes en las tendencias y escenarios.*

### **Objetivos**

- *Lograr una educación superior de calidad, centrada en el estudiante, que responda con ética y pertinencia a las necesidades de formación profesional integral y de desarrollo del país.*
- *Incrementar la masa crítica de la comunidad académica, en función de las nuevas tendencias de los saberes científicos, tecnológicos, artísticos y culturales.*
- *Promover la formación técnica y tecnológica, que satisfaga las necesidades y expectativas de desarrollo tecnológico sostenible del país.*
- *Generar e implementar modelos educativos integradores y flexibles, enfatizando el trabajo interdisciplinario y en equipo, que favorezcan la formación de profesionales con visión holística.*
- *Fortalecer los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica con identidad, fomentando la protección del ambiente y la gestión de los recursos naturales.*
- *Actualizar e innovar los programas de investigación y docencia en función del desarrollo local, regional y nacional.*
- *Contribuir a la construcción de una sociedad ética, crítica y participativa, basada en el conocimiento inteligente, fortaleciendo el compromiso y responsabilidad individual, colectiva e institucional, en el desarrollo humano y la preservación del patrimonio cultural y ambiental.*
- *Responder a las necesidades de la sociedad y de los sectores productivos, a través de la investigación y la prestación de servicios, con calidad y calidez.*
- *Desarrollar la cultura de planificación, actualización, trabajo en equipo y autoevaluación.*
- *Fomentar el desarrollo y aplicación de la gestión de la calidad en las instituciones del Sistema de Educación Superior.*

#### **4. LAS DISPOSICIONES DE LA NUEVA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR (LOES)**

El 12 de Octubre del 2010 entró en vigencia la Ley Orgánica de Educación Superior en la que se “configura” un nuevo “deber ser”, en los términos siguientes:

**Art. 3.- Fines de la Educación Superior.-** *La educación superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos.*

**Art. 8.- Serán Fines de la Educación Superior.-** *La educación superior tendrá los siguientes fines:*

- a. Aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas;*
- b. Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;*
- c. Contribuir al conocimiento, preservación y enriquecimiento de los saberes ancestrales y de la cultura nacional;*
- d. Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social;*
- e. Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo;*
- f. Fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico que coadyuven al mejoramiento y protección del ambiente y promuevan el desarrollo sustentable nacional;*
- g. Constituir espacios para el fortalecimiento del Estado Constitucional, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico; y,*
- h. Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o extensión universitaria.*

**Art. 12.- Principios del Sistema.-** *El Sistema de Educación Superior se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.*

*Estos principios rigen de manera integral a las instituciones, actores, procesos, normas, recursos, y demás componentes del sistema, en los términos que establece esta Ley.*

**Art. 13.- Funciones del Sistema de Educación Superior.-** *Son funciones del Sistema de Educación Superior:*

- a. *Garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia;*
- b. *Promover la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica, la tecnología y la cultura;*
- c. *Formar académicos, científicos y profesionales responsables, éticos y solidarios, comprometidos con la sociedad, debidamente preparados para que sean capaces de generar y aplicar sus conocimientos y métodos científicos, así como la creación y promoción cultural y artística;*
- d. *Fortalecer el ejercicio y desarrollo de la docencia y la investigación científica en todos los niveles y modalidades del sistema;*
- e. *Evaluar, acreditar y categorizar a las instituciones del Sistema de Educación Superior, sus programas y carreras, y garantizar independencia y ética en el proceso.*
- f. *Garantizar el respeto a la autonomía universitaria responsable;*
- g. *Garantizar el cogobierno en las instituciones universitarias y politécnicas;*
- h. *Promover el ingreso del personal docente y administrativo, en base a concursos públicos previstos en la Constitución;*
- i. *Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización y perfeccionamiento profesional para los actores del sistema;*
- j. *Garantizar las facilidades y condiciones necesarias para que las personas con discapacidad puedan ejercer el derecho a desarrollar actividad, potencialidades y habilidades;*
- k. *Promover mecanismos asociativos con otras instituciones de educación superior, así como con unidades académicas de otros países, para el estudio, análisis, investigación y planteamiento de soluciones de problemas nacionales, regionales, continentales y mundiales;*
- l. *Promover y fortalecer el desarrollo de las lenguas, culturas y sabidurías ancestrales de los pueblos y nacionalidades del Ecuador en el marco de la interculturalidad;*
- m. *Promover el respeto de los derechos de la naturaleza, la preservación de un ambiente sano y una educación y cultura ecológica;*
- n. *Garantizar la producción de pensamiento y conocimiento articulado con el pensamiento universal; y,*
- ñ. *Brindar niveles óptimos de calidad en la formación y en la investigación.*

**Art. 93.- Principio de calidad.-** *El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.*

**Art. 94.- Evaluación de la calidad.-** *La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.*

*La Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.*

**Art. 95.- Acreditación.-** *La Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa.*

**Art. 99.- La autoevaluación.-** *La Autoevaluación es el riguroso proceso de análisis que una institución realiza sobre la totalidad de sus actividades institucionales o de una carrera, programa o posgrado específico, con amplia participación de sus integrantes, a través de un análisis crítico y un diálogo reflexivo, a fin de superar los obstáculos existentes y considerar los logros alcanzados, para mejorar la eficiencia institucional y mejorar la calidad académica.*

**Art. 107.- Principio de pertinencia.-** *El principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello, las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología.*

**Art. 160.- Fines de las Universidades y Escuelas Politécnicas.-** *Corresponde a las universidades y escuelas politécnicas producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país; propiciar el diálogo entre las culturas nacionales y de éstas con la cultura universal; la difusión y el fortalecimiento de sus valores en la sociedad ecuatoriana; la formación profesional, técnica y científica de sus estudiantes, profesores o profesoras e investigadores o investigadoras, contribuyendo al logro de una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad.*

## **5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA DEL ECUADOR**

### **5.1 Número de universidades y escuelas politécnicas**

Actualmente en el Ecuador hay 72 universidades y escuelas politécnicas, pero una de ellas, la Jefferson, fue suspendida por resolución del pleno del CONESUP. Estas 72 universidades fueron creadas en los siguientes períodos:



- 5 en el Siglo XIX (todas públicas)
- 1 en la primera mitad del Siglo XX (la primera particular)
- 11 entre 1951 (apogeo del banano) y julio de 1972 (fin del banano como primer producto exportable)
- 35 durante el boom petrolero (agosto de 1972) y la gran crisis de 1999.
- 19 durante el período que lleva la dolarización (la última en crearse ocurrió el 30 de noviembre del 2007)

En el anexo consta la nómina de universidades.

## 5.2 Clasificación por sostenimiento

Hasta antes de octubre del 2008 había tres tipos de universidades y escuelas politécnicas, según sostenimiento:

Públicas financiadas por el Estado	29
Particulares cofinanciadas por el Estado	9
Privadas autofinanciadas	33

Con la nueva Constitución las universidades y escuelas politécnicas son públicas y particulares (Art. 352); en consecuencia, hay 29 públicas y 42 particulares.

## 5.3 Implantación espacial

El Ecuador tiene 4 regiones naturales: Galápagos, Costa, Sierra y Amazonía (Oriente). La mayor población está en la Costa. La región con mayor número de provincias es la Sierra y es la que posee un gran peso político. Galápagos representa menos del 0.1% de la población del Ecuador y no es sede principal de ninguna universidad; la Amazonía representa el 4% de la población del país. Por regiones y provincia las universidades están implantadas así:

COSTA		SIERRA		ORIENTE	
Guayas	14	Azuay	5	Napo	1
Esmeraldas	1	Bolívar	1	Pastaza	1
Manabí	5	Cañar	1	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>
Los Ríos	2	Carchi	1		
El Oro	2	Cotopaxi	1		
Santa Elena	1	Chimborazo	3		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	Imbabura	2		
		Loja	3		
		Pichincha	24		
		Tungurahua	3		
		<b>TOTAL</b>	<b>44</b>		

## 5.4 Universidades acreditadas y en proceso de acreditación

A marzo del 2011 hay 18 universidades acreditadas:

### UNIVERSIDADES ACREDITADAS

No.	UNIVERSIDAD	FECHA DE SESION DE CONSEJO	No. De ACTA	No. De RESOLUCION
1	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	08 DE JUNIO DE 2006	ACTA No. 048 DC	010-CONEA-2006-048
2	ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL	11 DE ENERO DE 2007	ACTA No. 056 DC	012-CONEA-2007-056
3	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	07 DE FEBRERO DE 2008	ACTA No. 069 DC	021-CONEA-2008-069
4	FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES	07 DE FEBRERO DE 2008	ACTA No. 069 DC	025-CONEA-2008-069
5	UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA	19 DE JUNIO DE 2008	ACTA No. 077 DC	006-CONEA-2008-077
6	UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	19 DE NOVIEMBRE DE 2009	ACTA No. 103 DC	005-CONEA-2009-103
7	ESUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO	19 DE NOVIEMBRE DE 2009	ACTA No. 103 DC	006-CONEA-2009-103
8	UNIVERSIDAD DE CUENCA	03 DE DICIEMBRE DE 2009	ACTA No. 105 DC	001-CONEA-2009-105
9	ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO	07 DE ENERO DE 2010	ACTA No. 107 DC	006-CONEA-2010-107
10	UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA	21 DE ENERO DE 2010	ACTA No. 108 DC	002-CONEA-2010-108
11	UNIVERSIDAD PARTICULAR DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO	21 DE ENERO DE 2010	ACTA No. 108 DC	001-CONEA-2010-108
12	UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR	11 DE FEBRERO DE 2010	ACTA No. 110 DC	001-CONEA-2010-110
13	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	04 DE MARZO DE 2010	ACTA No. 111 DC	003-CONEA-2010-111
14	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL	22 DE JULIO DE 2010	ACTA No. 122 DC	001-CONEA-2010-122
15	UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO	22 DE JULIO DE 2010	ACTA No. 122 DC	002-CONEA-2010-122
16	ESCUELA POLITECNICA NACIONAL	29 DE JULIO DE 2010	ACTA No. 123 DC	002-CONEA-2010-123
17	UNIVERSIDAD PARTICULAR INTERNACIONAL SEK	09 DE SEPTIEMBRE DE 2010	ACTA No. 127 DC	004-CONEA-2010-127
18	UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE	07 DE OCTUBRE DE 2010	ACTA No. 129 DC	002-CONEA-2010-

A partir de la nueva Constitución (X-2008) las universidades, carreras, programas y postgrados tienen 5 años para evaluarse y acreditarse, lo cual lo reafirma la Disposición Transitoria Segunda *“Las instituciones de educación superior que no hayan aprobado la evaluación y acreditación correspondiente dentro del plazo señalado en la transitoria Vigésima Constitucional dejarán de*

*formar parte del Sistema de Educación Superior. En este caso, las universidades y escuelas politécnicas creadas por Ley, decreto, acuerdo o convenio dejarán de funcionar, para lo cual el Consejo de Educación Superior aplicará el procedimiento respectivo, previo informe del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior”.*

*Además, “En cumplimiento al Mandato Constituyente número 14, las instituciones de educación superior que se ubicaron en la categoría E por el informe CONEA, deberán ser evaluadas dentro de los 18 meses posteriores a la promulgación de esta Ley” (Disposición Transitoria Tercera, LOES).*

## **5.5 La planificación estratégica en la universidad ecuatoriana**

Desde el 2000, al tenor de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), es obligación de las universidades tener un Plan de Desarrollo Institucional o Plan Estratégico de Desarrollo. Igual requisito exige la LOES para la creación de una universidad. Además, para iniciar el proceso de autoevaluación es condición sine qua non poseer un Plan Estratégico y Planes Operativos; en consecuencia, se puede sostener que el 100% de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador tiene un Plan Estratégico. Sin embargo, el informe del CONESUP (agosto/09) en relación a la planificación institucional sostiene que *“Los aspectos que más fallan la mayoría de universidades es la elaboración y actualización del Plan Estratégico; pese a que la mayoría cuenta con un plan (80%), estos no son suficientemente elaborados, de allí su falta de materialización de los POAs”.*

La nueva LOES (12-X-2010) contiene varias disposiciones en relación con la planificación estratégica:

**Art. 109.- Requisitos para la creación de una universidad o escuela politécnica.-** *Quien promueva la creación de una universidad o escuela politécnica deberá presentar al Consejo de Educación Superior una propuesta técnico-académica, que contenga los siguientes requisitos: (...)*

*2. Propuesta de estructura orgánico funcional que incluyan los instrumentos técnicos administrativos, plan estratégico de desarrollo institucional y proyecto de estatuto; (...)*

*7. Estudio económico financiero, proyectado a cinco años, que demuestre que la institución contará con los recursos económicos-financieros suficientes para su normal funcionamiento; (...)*

*10. Infraestructura tecnológica propia y laboratorios especializados; (...)*

**Disposición General Tercera.-** *La oferta y ejecución de programas de educación superior es atribución exclusiva de las instituciones de educación superior legalmente autorizadas. La creación y financiamiento de nuevas carreras universitarias públicas se supeditarán a los requerimientos del desarrollo nacional.*

Los programas podrán ser en modalidad de estudios presencial, semipresencial, a distancia, virtual, en línea y otros. Estas modalidades serán autorizadas y reguladas por el Consejo de Educación Superior.

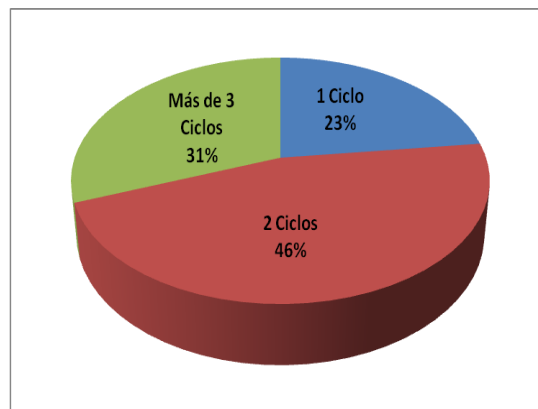
**Disposición General Quinta.-** Las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la investigación científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo.

Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado al Consejo de Educación Superior, al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y para efecto de la inclusión en el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior, se remitirá a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

De la muestra de 13<sup>5</sup> universidades, los resultados en relación con los aspectos consultados son:

#### 4.5.1 Número de ciclos en los que viene trabajando las universidades con la metodología de Planes Estratégicos

El 23% tiene un ciclo; el 46% dos ciclos; y, el 31% más de tres ciclos. La universidad con el mayor número de ciclos es la ESPOL.



#### 5.5.2 Año de aprobación del primer Plan Estratégico

La ESPOL es la institución con mayor experiencia en planificación estratégica. El primer plan es el denominado ESPOL/BID I, 1973-1976; su primer plan

<sup>5</sup> Se han adherido de manera formal al Proyecto TELESCOPI 26 universidades.

decenal se ejecutó en el período 1983-1992, aunque el proceso de formulación se inició a fines de los 70, ya que debía cumplir el proceso que exigía el BID.

A continuación consta la tabla con la información de las universidades que contestaron el formulario.

Nº	Universidad	AÑO
1	<i>Escuela Politécnica Agropecuaria de Manabí</i>	2003
2	<i>Escuela Politécnica Nacional</i>	1961
2	<i>Escuela Superior Politécnica del Litoral</i>	1983
3	<i>Escuela Superior Politécnica Ecológica Amazónica</i>	2003
4	<i>Pontificia Universidad Católica del Ecuador</i>	1992
5	<i>Universidad Católica de Santiago de Guayaquil</i>	1991
6	<i>Universidad del Azuay</i>	1997
7	<i>Universidad Estatal de Milagro</i>	2005
8	<i>Universidad Naval</i>	2006
9	<i>Universidad Santa María</i>	1997
10	<i>Universidad Técnica de Ambato</i>	1994
11	<i>Universidad Tecnológico Equinoccial</i>	2000
12	<i>Universidad Técnica Estatal de Quevedo</i>	2000
13	<i>Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí</i>	2001

### 5.5.3 Frecuencia de aprobación

El 77% de las universidades tiene planes quinquenales. La razón principal es que el período de los rectores dura 5 años y en el país prendió la idea de que el Plan Estratégico debería tener la vigencia del ejercicio rectoral, pues el principio “la cabeza encabeza” es fundamental para el éxito del Plan. El 8% dijo que la vigencia era menor a 5 años y el 15% restante, mayor a 5 años.

### 5.5.4 Proceso de elaboración del Plan Estratégico

El 85% formuló el plan utilizando métodos participativos o combinando este método con la participación de grupos de expertos de dentro y fuera de la universidad. El 15% lo hizo con grupo de expertos más autoridades y funcionarios de la Unidad de Planificación. De manera general, el uso de métodos participativos es utilizado tanto en las universidades públicas como privadas.

### 5.5.5 Participación de consultores externos

El 77% manifestó que no contó con consultoría externa, mientras que el 23% respondió de manera afirmativa.

### 5.5.6 Inclusión de cuadro de mando

El 15% incluye cuadro de mando y el 85% no utiliza esta herramienta<sup>6</sup>.

### 5.5.7 Inclusión de indicadores de rendimiento

El 69% utiliza indicadores de rendimiento. En varias universidades se denominan “indicadores de éxito”, que son logros que deben alcanzar los “ejecutores”. Estos “indicadores de éxito” pertenecen a determinadas áreas o ejes estratégicos. Algunas universidades utilizan las 4 grandes áreas previstas en la autoevaluación: 1) Académica; 2) Investigación; 3) Vínculos con la comunidad; y, 4) Gestión Institucional.

Otras universidades, a más de estos 4 grandes campos, incluyen a las TICs como área estratégica, por la trascendencia que tiene en los diferentes campos de la vida académica. El máximo número de áreas o ejes estratégicos es 8 (ESPOL) y el mínimo es 4.

### 5.5.8 Métodos utilizados en la formulación del Plan

La mayoría de las universidades utilizan más de un método, los predominantes son:

- FODA/DAFO 85%
- Planes de Acción 54%
- Escenarios 38%
- Análisis de Mercado 31% (en especial los privados)

Otros métodos utilizados son: marco lógico, mapas estratégicos, teoría de las restricciones.

### 5.5.9 Liderazgo en el proceso de formulación

El principal líder es el Rector (54%); en otras instituciones (15%) el Consejo Universitario, que lo preside el Rector; también hay casos en que el liderazgo corresponde al Director de Planificación Estratégica. Hay casos específicos como: a) la Comisión de Evaluación Interna, que es de carácter obligatoria según la LOES 2000; b) el Comité de Autoevaluación y Acreditación; c) Director Académico (privada)

La tendencia es que el Rector y la Alta Dirección lideren el proceso de formulación y ejecución del Plan, aplicando los principios “la cabeza encabeza” y “planificar desde los ejecutores”.

---

<sup>6</sup> La ESPOL no utiliza cuadro de mando, pero la Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación sí incluyó esta herramienta en su Plan Estratégico. La Universidad de Guayaquil incluye cuadro de mando.

### 5.5.10 Compromiso y participación con el Plan

En el 100% de las instituciones de la muestra, las máximas autoridades institucionales (Rector, Vicerrectores) y de unidades académicas (Decanos, Subdecanos, Directores) participan activamente en el proceso de formulación de los planes; también se han involucrado los profesores con nombramiento y contratados, el 77%; los estudiantes, el 69%; los graduados, el 31%. Una de cada cuatro universidades ha incorporado al proceso a los empleadores (sector externo), esta tendencia es muy marcada entre las universidades privadas; en cambio, en las públicas la participación del sector externo es imperceptible. La ESPOL, por ejemplo, una vez formulado el Plan lo valida con el sector externo (público y privado)

Una de las críticas al proceso planificador es el poco o ningún involucramiento del sector externo. La nueva LOES pone mucho énfasis en la articulación de la universidad en la sociedad, con los planes de desarrollo. Ejemplo de ello son las disposiciones siguientes:

**Art. 24.- Distribución de los recursos.-** (...) Los porcentajes correspondientes a cada parámetro de distribución se establecerán en el respectivo reglamento, y tendrán en cuenta: los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, un sistema de incentivos orientados a la excelencia académica, el mejoramiento de la formación de las plantas de profesores e investigadores, el tipo de carrera, el fomento a la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico.

*Se considerará como parámetro adicional, la vinculación de su oferta al desarrollo nacional o regional, a la creación de sinergias, asociaciones y/o fusiones con otras instituciones de educación superior de su región, y a la promoción de potencialidades territoriales.*

**Art. 107.- Principio de pertinencia.-** (...) las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología.

**Art. 109.- Requisitos para la creación de una universidad o escuela politécnica.-** (...) La estructura académica con la oferta de carreras en modalidad de estudio presencial, que deberá ser diferente a las que imparten las universidades existentes en el entorno regional y que responda a las necesidades de desarrollo regional y nacional, sustentada en un estudio en el que se demuestre la necesidad de los sectores productivos, gubernamentales, educativos, ciencia, tecnología, innovación y la sociedad

con el respectivo estudio de mercado ocupacional que justifique la puesta en marcha de la propuesta;

**Art. 160.- Fines de las Universidades y Escuelas Politécnicas.-** *Corresponde a las universidades y escuelas politécnicas producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país (...).*

**Art. 182.- De la Coordinación del Sistema de Educación Superior con la Función Ejecutiva.-** *La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, es el órgano que tiene por objeto ejercer la rectoría de la política pública de educación superior y coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las instituciones del Sistema de Educación Superior. Estará dirigida por el Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de Educación Superior, designado por el Presidente de la República. Esta Secretaría Nacional contará con el personal necesario para su funcionamiento.*

**Art. 194.- (...)** *Los Comités Regionales Consultivos de Planificación de la Educación Superior serán órganos de consulta regional de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, de articulación con el trabajo desconcentrado de la Función Ejecutiva y de coordinación territorial con los actores de la educación superior que trabajen a escala regional y de los gobiernos regionales autónomos.*

**Art. 196.- Funciones de los Comités Regionales.-** *Los Comités Regionales Consultivos de Planificación del Sistema de Educación Superior tendrán las siguientes funciones:*

- a. *Proponer políticas de planificación de la educación superior a escala regional;*
- b. *Proponer mecanismos de articulación regional entre la educación superior y los restantes niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional;*
- c. *Proponer modalidades de articulación entre las instituciones de educación superior y el trabajo desconcentrado de la Función Ejecutiva;*
- d. *Proponer mecanismos de articulación entre la oferta de las instituciones de educación superior y la demanda educativa y laboral regional y los planes de desarrollo regional; y,*
- e. *Proponer modalidades de articulación entre las instituciones de educación superior y el sector social, productivo y privado regional.*

#### **5.5.11 Participación y alineamiento en la ejecución del Plan**

El 100% de los encuestados dijeron que las unidades académicas, centros y organismos de apoyo participan en la ejecución del Plan Estratégico y que



alinean “sus actividades” a lo previsto en el Plan Estratégico y/o Plan Operativo Anual.

#### **5.5.12 Existencia de Planes Operativos**

El 92% de universidades encuestadas sí formula Planes Operativos Anuales (POA). El 8% no trabaja con POAs. Para el caso de las públicas y cofinanciadas, ahora es imperativo tener Planes Operativos y reportar ante SENPLADES los objetivos institucionales que deben estar alineados a uno o más de los 12 objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Es obligación, además, informar cada 3 meses el avance presupuestario del Plan.

#### **5.5.13 Alineamiento de actividades a los planes**

Las actividades más alineadas a los planes son: a) Gestión de seguimiento; b) Presupuesto Anual; c) Política de personal; d) Gestión por procesos; e) TICs; f) Gestión de calidad.

Por las razones descritas en el numeral anterior, en las universidades públicas y cofinanciadas es indispensable el alineamiento con el Presupuesto Anual; para el caso de las públicas, desde octubre del 2008 la educación hasta el tercer nivel es gratuita y como tal el techo presupuestario que asigna el Ministro de Finanzas representa cerca del 100% del Presupuesto Anual, pues la mayoría tiene pocos postgrados y poca demanda de servicios científico-técnicos.

#### **5.5.14 Medios y herramientas utilizados para dar soporte al despliegue y alineamiento de la política y estrategia.**

El 69% de las universidades utiliza la dirección por objetivos. Otras herramientas utilizadas son cuadros de mando, Hoshin Kanri<sup>7</sup>, grupos de mejora, mapas estratégicos, matrices de seguimiento.

#### **5.5.15 Factores que inciden en la implantación de la estrategia**

Los tres factores predominantes son: a) Visión estratégica compartida (100%), Compromiso (92%); Seguimiento (69%)

#### **5.5.16 Seguimiento sistemático de los Planes Estratégicos y Operativos**

El 77% reconoció que de manera sistemática se hace el seguimiento del Plan Estratégico; en cambio, solo el 62% lo hace al POA. El seguimiento involucra tanto a nivel corporativo como a las unidades. La nueva LOES dispone al respecto *“Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser*

---

<sup>7</sup> Modelo de planificación cíclica de origen japonés

*presentado al Consejo de Educación Superior, al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y para efecto de la inclusión en el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior, se remitirá a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación”.*

#### **5.5.17 Herramientas utilizadas en el seguimiento**

Las dos principales son:

- a) Memorias anuales; y,
- b) Sistema de indicadores de rendimiento

Las memorias anuales se soportan en la obligación legal que tienen los rectores de presentar todos los años un informe de labores, como uno de los instrumentos de la rendición social de cuentas.

Otras herramientas utilizadas también son “cuadros de mando”, matrices de seguimiento, informes por áreas (docencia, investigación, etc.)

#### **5.5.18 Periodicidad de la evaluación (revisión y actualización del Plan Operativo)**

- El 46% lo hace cada semestre
- El 31% lo hace anualmente
- El 23% lo hace cada trimestre

La percepción que hay es que este tipo de evaluaciones son muy poco participativas en especial en las universidades con alta población estudiantil.

#### **5.5.19 Periodicidad de la evaluación, revisión y actualizaciones del Plan Estratégico.**

La periodicidad predominante es la anual (54%). También se registraron datos referidos a tres meses, dos años, tres años, nueve años y al final del período.

En las universidades que han implantado la cultura de rendición de cuentas en las que utilizan mucho el marketing, el informe de gestión del Rector es una herramienta para cumplir estos propósitos.

#### **5.5.20 Involucrados en la evaluación de los planes**

Los mayores involucrados son las máximas autoridades institucionales (Rector, Vicerrectores), las máximas autoridades académicas (Decanos, Subdecanos, Directores) y los profesores con nombramiento. Otros

involucrados, pero en menor cuantía, son los profesores contratados, los estudiantes, trabajadores, graduados, empleadores, Comisión de Evaluación, gremios. Para el caso de las universidades públicas la participación de profesores y trabajadores contratados es muy marginal. En las autofinanciadas de manera general sus servidores no tienen nombramiento pues los profesores y trabajadores laboran bajo contrato y según el peso específico que tienen en su universidad, son invitados a participar.

#### **5.5.21 Porcentaje de cumplimiento del último POA**

La mayoría (88%) reconoce que el porcentaje de cumplimiento está entre el 70 y el 89%. Solo una universidad expresó que el cumplimiento fue superior o igual al 90%.

#### **5.5.22 Factores críticos que inciden en el no cumplimiento del POA y Plan Estratégico**

El 100% de las universidades públicas reconoce que el primer factor crítico es la insuficiencia de recursos. Este factor afecta al 69% del total de la muestra. El segundo factor crítico es el “sobredimensionamiento de las metas”.

En tercer lugar se ubican las trabas burocráticas y el atraso en la entrega de los recursos fiscales (caso de las públicas y particulares cofinanciadas)

La nueva LOES en el artículo 24 establece los factores para la distribución de recursos fiscales:

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

Otros factores críticos son: la débil relación con el sector externo; no alineamiento de determinadas autoridades académicas, en especial en las públicas; cambio en las políticas nacionales; cambio de directivos y hasta “insuficiente personal”.

## 6. RECOMENDACIONES FORMULADAS POR LOS PARTICIPANTES

- Es importante que las universidades y escuelas politécnicas decidan constituir un observatorio de buenas prácticas de dirección y gestión estratégica universitaria. Todos los que participaron en los talleres expresaron el compromiso de adherirse a este proyecto. A marzo del 2011 las universidades que se han adherido de manera formal son:

N°	UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITECNICAS	RECTOR
1	Universidad Estatal Amazónica	Dr. Regis Parra Proaño
2	Universidad Técnica Estatal de Quevedo UTEQ	Ing. Roque Vivas M.2
3	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí	Dr. Medardo Mora M.
4	Universidad Iberoamericana del Ecuador	Dra. Nohemy Oleas
5	Universidad del Azuay	Dr. Mario Jaramillo P.
6	Universidad Estatal Península de Santa Elena	Ing. Jimmy Candell
7	Universidad Agraria del Ecuador	Ing. Jacobo Bucarám O.
8	Universidad Alfredo Pérez Guerrero	Dr. Jorge Enríquez Páez
9	Escuela Politécnica del Ejército	GRAB. Rubén Navia Loor
10	Universidad de Cuenca	Ing. Fabián Carrasco C.
11	Universidad Estatal de Bolívar	Ing. Diómedes Núñez M.
12	Universidad Técnica Equinoccial	Dr. Álvaro Trueba Barahona
13	Universidad Nacional de Loja	Dr. Gustavo Villacís Rivas
14	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Dr. Manuel Corrales Pascual S.J.
15	Universidad Santa Maria	Dr. Anastasio Gallego
16	Universidad de Guayaquil	Dr. Carlos Cedeño
17	Escuela Superior Politécnica del Litoral	Dr. Moisés Tacle
18	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López	Dr. Leonardo Félix López
19	Universidad Casa Grande	Dra. Marcia Gilbert
20	Universidad Técnica José Peralta	Ing. Francisco Zea Zamora
21	Universidad Politécnica Salesiana	Dr. Javier Herrán Gómez
22	Universidad Og Mandino	Dr. Jesús Vintimilla
23	Universidad Católica de Cuenca	Dr. César Cordero Moscoso
24	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Dr. Michel Doumet Antón
25	Universidad del Pacífico- Escuela de Negocios	Dra. Sonia Roca de Castro
26	Universidad Técnica de Manabí	Ing. José Veliz Briones
27	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Dr. Romeo Álvarez

- Si bien todas las universidades y escuelas politécnicas tienen planes estratégicos, la “cultura de planificación y gestión estratégica” aún no es una fortaleza del sistema de educación superior del Ecuador; en el 2009 el CONESUP inició un proceso (más formal que real) para contar con un Plan Estratégico del Sistema, proceso inconcluso que no ha tenido una real participación de los actores del sistema. Este es un asunto clave que deberá liderar el nuevo Consejo de Educación Superior. Muy pocas instituciones tienen entre sus 10 principales fortalezas la “cultura de planificación”; en

cambio, muchas reconocen como parte de sus debilidades; insuficiente planificación, organización y control de gestión.

- Es recomendable que como parte del proceso de implantación del proyecto “Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica”, se oferte un programa de capacitación en planificación y gestión estratégica. En este proceso hay que profundizar el análisis del entorno (internacional, nacional y local) por la trascendencia de la sociedad del conocimiento, la internacionalización de la educación superior y las propuestas oficiales sobre las relaciones y articulaciones del SES con el desarrollo nacional, regional, provincial y local.
- Una de las opciones podría ser ofertar una Maestría que tenga cuatro grandes ejes temáticos: Investigación; Planificación y Gestión Estratégica; Autoevaluación, Evaluación Externa y Acreditación; y, Sistema de Competencias y Resultados de Aprendizaje. La oferta académica podría hacerse a través de uno o dos consorcios de universidades nacionales con la participación de universidades internacionales con experticia en los temas.
- Es fundamental que las principales autoridades institucionales y de las unidades académicas y de apoyo, participen de manera activa en el proceso de capacitación, por las experiencias que han acumulado, que deben ser compartidas; por los muy pocos casos exitosos de procesos asociativos o de alianzas estratégicas entre las universidades ecuatorianas; por el liderazgo que ejercen al interior de sus instituciones; y, por el rol que tienen las universidades en el desarrollo nacional y local, que a partir de la nueva Ley será clave para la categorización y para la acreditación.
- Como muchas de las universidades utilizan herramientas como los indicadores de éxito o dirección por objetivos que incluyen “factores de éxito” y “factores críticos”, sería conveniente que se elabore un glosario de estos factores y se los socialice, como real manifestación de compartir “saberes” y experiencias.
- Es conveniente que en el proceso de buenas prácticas se considere los aspectos generales comunes a todas las universidades, así como las especificidades devenidas por el sostenimiento y por la Misión y Visión que han declarado.
- Como parte de las buenas prácticas, los planes estratégicos universitarios deben estar articulados al Plan Nacional de Desarrollo y a las necesidades de los diferentes sectores de la sociedad, por lo tanto dentro de las buenas prácticas debe considerarse esta triangulación y los mecanismos para desarrollarla.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Congreso Nacional, (1988), “Constitución Política de la República del Ecuador”.
- [2] Asamblea Nacional Constituyente, (2008), “Constitución Política de la República del Ecuador”
- [3] MEC-CONUEP (1994) “Universidad Ecuatoriana: Misión para el Siglo XXI”
- [4] ECUADOR, (2000), “Ley de Educación Superior de Ecuador”
- [5] ESPOL, (2006) “Informe de Educación Superior en Iberoamérica, capítulo Ecuador”
- [6] Coello, S. & M. Altamirano (2007). Buenas Prácticas de Aprovechamiento y Uso de Recursos Costeros en Ecuador.
- [7] SEVILLA EDITORES (2008) Guía Nacional de Instituciones de Educación Superior
- [8] CONESUP (2008) Suplemento “La educación superior del Ecuador, en cifras”
- [9] Asamblea Nacional, Ley Orgánica de Educación Superior (2010)

## ANEXOS

Universidades	Fecha de Creación
1. <a href="#"><u>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</u></a>	20/12/1977
2. <a href="#"><u>ESCUELA POLITÉCNICA JAVERIANA DEL ECUADOR</u></a>	29/11/1995
3. <a href="#"><u>ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL</u></a>	27/08/1869
4. <a href="#"><u>ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ</u></a>	30/04/1999
5. <a href="#"><u>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</u></a>	29/10/1973
6. <a href="#"><u>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL</u></a>	11/11/1958
7. <a href="#"><u>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA ECOLOGICA AMAZONICA</u></a>	30/09/1997
8. <a href="#"><u>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA ECOLOGICA PROFESOR SERVIO TULLIO MONTERO LUDEÑA</u></a>	14/08/1994
9. <a href="#"><u>FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES</u></a>	16/12/1974
10. <a href="#"><u>INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES</u></a>	20/06/1972
11. <a href="#"><u>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR</u></a>	04/11/1946
12. <a href="#"><u>UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR</u></a>	16/07/1992
13. <a href="#"><u>UNIVERSIDAD ALFREDO PEREZ GUERRERO</u></a>	15/01/2001
14. <a href="#"><u>UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR</u></a>	27/01/1992
15. <a href="#"><u>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUITO</u></a>	07/07/1999
16. <a href="#"><u>UNIVERSIDAD CASA GRANDE</u></a>	15/06/1999
17. <a href="#"><u>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA</u></a>	07/10/1970
18. <a href="#"><u>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL</u></a>	26/05/1962
19. <a href="#"><u>UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR</u></a>	18/03/1826
20. <a href="#"><u>UNIVERSIDAD CRISTIANA LATINOAMERICANA</u></a>	31/03/2000
21. <a href="#"><u>UNIVERSIDAD DE CUENCA</u></a>	30/06/1897
22. <a href="#"><u>UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURISTICAS</u></a>	31/03/2000
23. <a href="#"><u>UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL</u></a>	29/05/1897
24. <a href="#"><u>UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS</u></a>	29/11/1995

25.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS</u></a>	20/05/2004
26.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD DE OTAVALO</u></a>	24/12/2002
27.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD DEL AZUAY</u></a>	23/08/1990
28.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO ESCUELA DE NEGOCIOS</u></a>	18/12/1997
29.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA</u></a>	18/10/2002
30.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR</u></a>	04/07/1989
31.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO</u></a>	07/02/2001
32.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABI</u></a>	07/02/2001
33.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA</u></a>	22/07/1998
34.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR</u></a>	30/12/2005
35.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DEL ECUADOR</u></a>	05/10/2006
36.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL</u></a>	30/11/2007
37.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD INTERCULTURAL DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS INDÍGENAS AMAWTAY WASI</u></a>	05/08/2004
38.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR</u></a>	30/08/1996
39.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD JEFFERSON (SUSPENDIDA MEDIANTE RESOLUCION DEL PLENO DEL CONESUP)</u></a>	15/06/1999
40.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI</u></a>	13/11/1985
41.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL</u></a>	10/11/1966
42.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD METROPOLITANA</u></a>	02/05/2000
43.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO</u></a>	31/08/1995
44.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA</u></a>	09/10/1943
45.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD NAVAL COMANDANTE RAFAEL MORAN VALVERDE</u></a>	06/01/2006
46.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD OG MANDINO</u></a>	17/11/2005
47.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE CUENCA</u></a>	25/05/2004
48.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD PARTICULAR DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO</u></a>	18/11/1993



49.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD PARTICULAR INTERNACIONAL SEK</u></a>	30/06/1993
50.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO</u></a>	21/12/2000
51.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD POLITECNICA ESTATAL DEL CARCHI</u></a>	05/04/2006
52.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA</u></a>	05/08/1994
53.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD REGIONAL AUTONOMA DE LOS ANDES</u></a>	20/02/1997
54.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO</u></a>	25/10/1995
55.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</u></a>	18/04/1969
56.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO</u></a>	08/10/1971
57.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</u></a>	24/01/1995
58.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA</u></a>	18/04/1969
59.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABI</u></a>	11/12/1952
60.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</u></a>	18/07/1986
61.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO</u></a>	01/02/1984
62.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TÉCNICA LUIS VARGAS TORRES DE ESMERALDAS</u></a>	21/05/1970
63.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE CIENCIAS AMBIENTALES JOSE PERALTA</u></a>	31/07/1998
64.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA</u></a>	05/05/1971
65.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA AMÉRICA</u></a>	20/08/1997
66.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC</u></a>	18/12/2006
67.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL</u></a>	31/01/2000
68.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL</u></a>	18/02/1986
69.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA</u></a>	31/07/1998
70.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL</u></a>	16/11/1999
71.	<a href="#"><u>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA SAN ANTONIO DE MACHALA</u></a>	15/06/1999
72.	<a href="#"><u>UNIVERSITAS EQUATORIALIS</u></a>	24/12/2002

N°	Universidades Participantes	TALLER 2010		TALLER 2011	
		Guayaquil	Quito	Cuenca	Manta
1	Escuela Superior Politécnica del Litoral	✓	✓	✓	✓
2	Universidad Técnica José Peralta	✓		✓	
3	Universidad Agraria	✓			
4	Universidad Técnica de Esmeraldas	✓			✓
5	Universidad de Guayaquil	✓			
6	Universidad Naval	✓			
7	Universidad del Pacífico	✓		✓	
8	Universidad Estatal de Quevedo	✓			
9	Universidad Técnica de Manabí	✓			✓
10	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	✓		✓	
11	Universidad Espíritu Santo	✓			
12	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí	✓			✓
13	Universidad de Milagro	✓		✓	
14	Universidad Politécnica Salesiana	✓	✓	✓	
15	Universidad Península de Santa Elena	✓			✓
16	Escuela Politécnica del Ejército		✓		✓
17	Escuela Politécnica Nacional	✓			
18	Escuela Superior Politécnica Ecológica Amazónica	✓			
19	Universidad Andina Simón Bolívar	✓			
20	Universidad Central del Ecuador	✓			
21	Universidad Iberoamericana del Ecuador	✓			✓
22	Universidad de los Hemisferios	✓			
23	Universidad Interamericana del Ecuador	✓		✓	
24	Universidad Técnica del Norte	✓			
25	Universidad Tecnológica Equinoccial	✓			✓

<b>26</b>	Universidad Técnica de Cotopaxi	✓			
<b>27</b>	Universidad de Otavalo	✓			
<b>28</b>	Universidad Intercultural Amawtay Wasi	✓			
<b>29</b>	Universidad Técnica de Ambato	✓			
<b>30</b>	Universidad Cristiana Latinoamericana	✓			
<b>31</b>	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	✓			
<b>32</b>	Universidad de Cuenca			✓	
<b>33</b>	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo			✓	
<b>34</b>	Universidad del Azuay			✓	
<b>35</b>	Universidad Católica de Cuenca			✓	
<b>36</b>	Universidad Casa Grande			✓	✓
<b>37</b>	Universidad Nacional de Loja			✓	
<b>38</b>	Universidad Panamericana de Cuenca			✓	
<b>39</b>	Universidad Estatal del Sur de Manabí				✓
<b>40</b>	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí				✓
<b>41</b>	Universidad Og Mandino				✓