



REPÚBLICA DEL ECUADOR

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG
Facultad de Estudios de Postgrado

Tesis en opción al título de Magister en:

Marketing

**ENFOQUE MERCADOLÓGICO HOLÍSTICO DE LOS
SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
METROPOLITANA DEL ECUADOR**

Autor: Ing. Norma Graciela Soria León

Director de Tesis: Econ. Olmedo Farfan Phd.

Noviembre 2018

Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido del presente documento de tesis de Maestría en Marketing, titulada como: “Enfoque Mercadológico Holístico de los Servicios Educativos de la Universidad Metropolitana del Ecuador”, me corresponde exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y a la Universidad Metropolitana del Ecuador, por lo que ha sido caso de estudio en el marco del proyecto institucional: “Observatorio Metropolitano de Inteligencia Competitiva, Ciencia, tecnología, innovación y Saberes”.

Norma Graciela Soria León

Guayaquil, 7 de Noviembre de 2018

Dedicatoria

A mis hijos,

con la esperanza de que esta tesis les
inspire en su construcción de futuro

Agradecimientos

A mi esposo y compañero,
por su apoyo constante y colaboración en la
investigación

A mi familia,
que en todo momento ha inspirado el
esfuerzo por superarme profesionalmente

Al coordinador y al colectivo de académicos
del proyecto “Observatorio Universitario de
Inteligencia Competitiva, Ciencia,
Tecnología, Innovación y saberes”.

Al director de tesis,
por guiarme continuamente y con
dedicación en el transcurso de la
investigación

ENFOQUE MERCADOLÓGICO HOLÍSTICO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR

RESUMEN

La Universidad Metropolitana del Ecuador redimensionó su oferta académica y de servicios a la comunidad a partir de los proyectos de rediseños y nuevos proyectos curriculares que fueron aprobados por el Consejo de Educación Superior. Sin embargo, la cobertura de matrículas para esa nueva oferta no fue suficiente en el período evaluado y persisten problemas de retención de los estudiantes matriculados. Esta investigación permitió estudiar las posibles causas de estos problemas y determinó las limitantes fundamentales de competitividad y de la gestión de mercadeo y publicidad en la universidad. Se evaluó la orientación al mercado a partir de la aplicación de diferentes escalas de medición utilizadas al nivel internacional y con antecedentes en la educación superior en diferentes contextos. Los mejores resultados en la aplicación de las escalas se obtuvieron con la adaptación y combinación de los elementos y dimensiones de las escalas MAKTOR y MARKOR, lo que permitió conocer la percepción del claustro académico sobre esta problemática. Otras escalas mostraron algunas percepciones contradictorias del personal académico según los indicadores reales. Los resultados de las diferentes mediciones se convirtieron en los insumos para la planificación estratégica. Estrategias y tácticas, definidas como parte de la propuesta, modifican la orientación al mercado y la competitividad desde un enfoque holístico de marketing para la Universidad.

PALABRAS CLAVE: marketing holístico, orientación al mercado, marketing universitario, marketing educativo, gestión universitaria

FOCUS ON HOLISTIC MARKETING OF EDUCATIONAL SERVICES AT THE METROPOLITAN UNIVERSITY OF ECUADOR

ABSTRACT

The Metropolitan University of Ecuador re-shaped its academic offer and the community services through the redesign projects and new curricular projects approved by the Council of Higher Education. However, the coverage of student registrations for this new offer was not enough in the evaluated period and the problem of retention of students enrolled persist. This research enabled the study of possible causes of these problems and determined the fundamental constraints of competitiveness and management of marketing and advertising at the University. It was evaluated the market orientation through the measure scales more used at the international level and with backgrounds in higher education in different contexts. The adaptation and combination of the elements and the dimensions of MAKTOR and MARKOR scales permitted the best results. It makes possible to know the perception of the academic staff on different elements of market orientation at the University. Other scales showed some contradictory perceptions of the academic staff according to the real indicators. Results from different measurements became inputs to the strategic planning. Strategies and tactics, defined as part of the proposal, modify market orientation and competitiveness from a holistic marketing approach for the University.

KEY WORDS: holistic marketing, market orientation, university marketing, educational marketing, university Management.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	6
1.1 Antecedentes	6
1.2 Problema de investigación	10
1.2.1 Fundamentación de la brecha teórica y empírica	10
1.2.2 Formulación del problema de investigación	13
1.2.3 Sistematización del problema	12
1.3 Objetivos de la investigación	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Justificación de la investigación	14
1.5 Marco de referencia de la investigación	15
1.5.1 Pertinencia de la educación superior y la oferta educativa	15
1.5.2 Demanda social de carreras y programas y mercado ocupacional	17
1.5.3 Seguimiento a graduados	18
1.5.4 Aseguramiento de la calidad, acreditación y competitividad	18
1.5.5 Costo óptimo de las carreras y programas	20
1.5.6 Evolución del marketing con aplicación a un enfoque mercadológico en instituciones de educación superior particulares	22
1.5.7 La orientación al mercado en la educación superior	26
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	30
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	30
2.2 Métodos de investigación	30
2.2.1 Inconsistencias de la pertinencia en los proyectos de la oferta académica institucional	30
2.2.2 Limitaciones de los estudios de demanda social de la oferta académica construida en la institución	30
2.2.3 Pertinencia, relevancia e impacto de la oferta académica en curso	31
2.2.4 Factores limitativos de la competitividad y la captación de matrículas	31
2.2.5 Orientación al mercado	32
2.2.6 Estrategias para un mercadológico holístico y de competitividad institucional	34
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
3.1 Pertinencia en los proyectos de la oferta académica institucional	35
3.2 Limitaciones de los estudios de demanda social de la oferta académica construida en la institución	37
3.3 Pertinencia, relevancia e impacto de la oferta académica en curso	37

3.4 Factores limitantes de la competitividad y la captación de matrículas	39
a) Posicionamiento en rankings globales y regionales	39
b) Calidad y competitividad institucional del ambiente de aprendizaje	41
c) Competitividad de la función directiva	50
d) Aranceles y matrículas	52
e) Gestión de publicidad y mercadeo de la oferta de servicios educativos	54
3.5 Orientación al mercado	56
3.5.1 Fiabilidad y validez de las escalas aplicadas	56
3.5.2 Valores de escala en las encuestas aplicadas	59
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE ENFOQUE MERCADOLÓGICO HOLÍSTICO	65
4.1 Justificación	65
4.2 Propósito general	65
4.3 Desarrollo	66
4.3.1 Problemas fundamentales de la orientación al mercado en la Universidad Metropolitana	66
4.3.2 Análisis FODA	68
4.3.3 Fundamentos de estrategia y táctica para un plan de marketing institucional	71
4.3.3.1 Modelo de enfoque mercadológico holístico institucional	71
4.3.3.2 Modelo de publicidad 360o	74
4.3.3.3 Elementos de estrategia y táctica	75
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La alta demanda social de la Educación Superior en el Ecuador es un hecho reconocido por múltiples organismos y personalidades en los últimos años, en diferentes medios y foros. Ello ha conducido al planteamiento de la diversificación y la ampliación de la oferta académica, el fortalecimiento del sistema y el enfrentamiento a desafíos tales como *“responder a esa demanda, mantener y profundizar el camino a la excelencia; configurar un sistema de investigación y posgrado nacional; fortalecer la capacidad financiera; y darle un nuevo sentido de autonomía responsable”*. (Barrera, 2017).

Si bien se reconoce que existe una alta demanda social de la Educación Superior en el Ecuador, no es menos cierto que la misma se concentra en determinados campos del conocimiento; entre ellos, los campos de la Administración de Empresas y el Derecho.

La tendencia en el año 2018, sostenida desde años anteriores, señala entre las carreras más demandadas:

“Enfermería, Medicina, Derecho, Administración de empresas, Ingeniería civil, Comunicación social, Psicología clínica, Arquitectura, Odontología, Ingeniería ambiental, Contabilidad y Auditoría, Economía, Ingeniería comercial, Ingeniería industrial, Medicina veterinaria y zootecnia, Ingeniería mecánica, Ingeniería agronómica y Trabajo social”. (Ministerio de Educación, 2018).

La oferta educativa nacional se hace tangible en la sumatoria de los cupos de todas las universidades, los mismos que resultan insuficientes para satisfacer la demanda, a pesar de que el sistema, en el primer semestre del año 2018, contó con 56 universidades con sedes y extensiones distribuidas en todo el país.

En los años 2016 y 2017, posteriormente a la aprobación del Reglamento del Régimen Académico de la Educación Superior (Consejo de Educación Superior, 2017), se emprendió en las universidades el proceso de rediseño de carreras y programas, así como la presentación de nuevos proyectos, lo cual fue un proceso de mejora de los diseños curriculares existentes y la ampliación de la oferta

académica. Como parte del reglamento, se fijaron plazos de cumplimiento para los rediseños.

Según la normativa del Consejo de Educación Superior (CES), entre los requerimientos de la presentación de los rediseños y los proyectos nuevos se encuentran el estudio de pertinencia y de la demanda social de la carrera o programa, los cuales se anexan como documentos clave del análisis para aprobación de los proyectos.

En el Reglamento de Régimen Académico (Consejo de Educación Superior, 2017), se definió la pertinencia de la oferta académica de las universidades y escuelas politécnicas, cuyo concepto se estableció como:

“Se entenderá como pertinencia de carreras y programas académicos al cumplimiento del principio constitucional de pertinencia en el sistema de educación superior establecido en el artículo 107 de la LOES, promoviendo la articulación de la oferta formativa, de investigación y de vinculación con la sociedad, con el régimen constitucional del Buen Vivir, el Plan Nacional de Desarrollo, los planes regionales y locales, los requerimientos sociales en cada nivel territorial y las corrientes internacionales científicas y humanísticas de pensamiento”.

De aquí se infiere que la aprobación de un proyecto de rediseño o diseño nuevo de carrera o programa, debido a los distintos procedimientos de rigor de la evaluación y mediante la resolución final de la Asamblea del CES, según el Reglamento vigente a esos efectos (Consejo de Educación Superior, 2018), implica que se aprueba su propuesta y por lo tanto se estima en un nivel adecuado la pertinencia y la demanda social de dicho proyecto.

Entre las exigencias de la presentación de los proyectos, el CES, junto a la pertinencia y los parámetros ejecutivos, de perfil de ingreso y egreso, el diseño en sus distintos niveles del currículo, la investigación, la práctica y la vinculación con la sociedad, la titulación, el levantamiento de la infraestructura disponible y el claustro académico, estableció el requisito de un análisis financiero y de estudio técnico del arancel. Todos estos elementos diferencian a un programa de otro, aun tratándose del mismo campo detallado del conocimiento y nomenclatura de carrera o programa. Aspectos que se constituyen en factores de competitividad de una

carrera o programa de posgrado, que a su vez están muy relacionados con la calidad y los estándares establecidos para la evaluación externa.

La universidad particular autofinanciada en el Ecuador está sometida al cumplimiento de estándares de calidad como institución y los de sus carreras y programas, lo mismo que las universidades públicas y las que reciben financiamiento del Estado (cofinanciadas) requiriendo esfuerzos económicos y financieros autónomos que exigen una alta eficiencia y eficacia de su oferta académica, por lo tanto de una alta competitividad.

En este contexto, la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), de naturaleza particular autofinanciada, emprendió un camino de mejora de la calidad de los ambientes de aprendizaje, dada a su vez por la calidad de su claustro académico, organización, mejora de infraestructura y de los procesos sustantivos de formación, investigación y vinculación con la sociedad, así como por el planeamiento estratégico integralmente orientado a una mayor competitividad destacándose entre sus pilares la internacionalización, la inclusión, la política de becas y la racionalidad de sus valores de matrículas y aranceles, orientados a las distintas condiciones de los territorios donde se brindan sus servicios educativos. Entre los ejes temáticos de su modelo educativo, derivados de los elementos constitutivos de la misión y la visión institucional, se destacan el enfoque axiológico; el enfoque de ciencia, tecnología, innovación y sociedad; la pertinencia; y, la excelencia y liderazgo. (UMET, 2014)

Con dieciocho años de existencia, la UMET logró entre los años 2016 y 2018 la aprobación de una oferta académica renovada, para sus tres escenarios fundamentales en las ciudades de Guayaquil (sede matriz), Quito y Machala, compuesta por quince, catorce y diez carreras aprobadas respectivamente. Sin embargo, ocho de ellas no cuentan con matrículas y seis no han sido convocadas; además del diseño de servicios a la comunidad con énfasis en la educación continua y la educación continua avanzada, que no logra implementarse en la medida deseada.

Esta situación particular del caso denota una ruptura entre la relación que debe existir entre la pertinencia, la demanda social y la matrícula efectiva de las carreras. Pudiera atribuirse a una no efectiva determinación de la demanda y a deficiencias

en la promoción y difusión de la oferta, pero lo cierto es que se da lugar a inferir insuficiencias en el enfoque mercadológico y de competitividad de la institución.

La orientación al mercado ha sido definida de múltiples maneras por diferentes autores a lo largo del tiempo. Sin embargo, para la mercadotecnia en las instituciones educativas y de la educación superior, dada sus particularidades de oferta de servicios educativos (lo cual ha dado en llamarse pare el sector como “marketing educativo”), en específico de las instituciones particulares y autofinanciadas, los conceptos más generales adquieren especificidades en lo que representa la orientación al mercado.

De esta manera, la orientación al mercado supone una cultura de la institución en la que se ha aceptado la filosofía del mercadeo en gran medida, para satisfacer las demandas de la sociedad y sostener el funcionamiento; y, además se cuenta con conocimientos y capacidad funcional para aplicarla en la práctica. Las instituciones de educación superior deberían enfocar integralmente el mercadeo como un proceso transversal y orientado a objetivos, así como desarrollar capacidades de inteligencia competitiva, con la participación de todas sus áreas funcionales.

Con el fin de lograr en la Universidad Metropolitana del Ecuador una mayor cobertura efectiva y sostenible de matrículas en las carreras y programas que componen la oferta académica y de la oferta de servicios a la comunidad, deberá analizarse la orientación al mercado y competitividad institucional para construir una relación armónica entre pertinencia, demanda social y cobertura efectiva de la oferta académica. El propósito de esta investigación es elaborar una propuesta de mejora del enfoque mercadológico y de competitividad institucional basándose en un enfoque de mercadeo holístico.

Este trabajo de investigación consta de cuatro capítulos estructurados de la siguiente forma:

Capítulo I.- Marco teórico conceptual.- Consiste en la búsqueda de información y análisis de los resultados globales y locales de investigaciones realizadas sobre la orientación al mercado y la competitividad en varios sectores y escalas de la producción de bienes y servicios, con énfasis en el mercadeo de servicios educativos. Se presenta el problema de la investigación y su sistematización, así

como el sistema de objetivos en sus niveles general y específico. En el capítulo también se presentan los aportes teóricos y la significación práctica de los resultados.

Se realiza la descripción de los conceptos relacionados, el análisis, crítica y síntesis de la evolución teórica de los conceptos y metodologías referentes a la orientación al mercado y la competitividad en el mercadeo educativo, las escalas de evaluación y la necesidad de su adaptación al enfoque mercadológico en la educación superior.

Capítulo II. Marco metodológico.- En este capítulo se presenta el enfoque investigativo, los métodos de evaluación de la relación pertinencia – demanda social – cobertura efectiva de la oferta educativa y de servicios a la comunidad, la evaluación del enfoque de mercado y competitividad, de la determinación de factores limitativos y los procedimientos de la investigación, recursos, toma de datos y procesamiento.

Capítulo III.- Resultados y discusión.- El capítulo consiste en el análisis de la situación del caso: el análisis de las causas de la ruptura entre pertinencia, demanda social y efectividad de la cobertura de matrículas en la oferta académica de la Universidad Metropolitana, la presentación de los resultados según los objetivos específicos y su discusión.

Capítulo IV.- Propuesta. Incluye la propuesta de un modelo de marketing holístico para la institución y de un modelo publicidad 360° considerando sus particularidades y resultados de las mediciones realizadas. Las estrategias del análisis FODA, así como las estrategias y tácticas para un mejor enfoque mercadológico y de competitividad. En el capítulo se aborda la justificación de las estrategias propuestas, el propósito, los elementos y su enfoque de operacionalización.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes

Según refieren Valenzuela, Merigó y Nicolas (2017), desde la década de los noventa, y con especial atención en los años recientes, la orientación al mercado (OM) ha logrado captar la atención de un sinnúmero de investigadores, académicos y profesionales del área de la Mercadotecnia. Los principales temas tratados por los investigadores han sido la relación entre OM y el desempeño empresarial; se debate su consideración como un elemento cultural, como un elemento de comportamiento o como la combinación de ambos. En su estudio del tema, a partir de técnicas bibliométricas, se muestra un crecimiento significativo de las publicaciones en el período 1990 – 2014 publicándose alrededor de doscientos (200) artículos anuales después del valor anual más alto alcanzado en el año 2011 de alrededor de doscientos setenta (270) artículos publicados en revistas indexadas y registradas en el Web de la Ciencia (WoS). Lo anterior alcanzado básicamente en Universidades de los Estados Unidos, con mayor presencia de cinco universidades de una lista de treinta que fueron consideradas atendiendo a sus niveles en el “índice h” compuesto por las publicaciones y sus citas y los rankings internacionales de universidades ARWU y QS.

En el entorno lucrativo, la evidencia empírica ha demostrado que la orientación al mercado está relacionada no sólo con un mayor desempeño económico, sino que también supone una ventaja competitiva para las empresas, sin embargo, la evidencia empírica en el contexto no lucrativo es escasa y no concluyente (Azuela & Jiménez, 2014).

Las investigaciones en torno a la orientación al mercado en el sector educativo y en particular en la educación superior permiten apreciar diversos enfoques y propósitos.

La literatura crítica internacional muestra que las investigaciones realizadas sobre orientación al mercado han sido dominadas por dos tipos de actitudes, la primera que presenta la orientación al mercado como útil a la educación superior, la segunda que manifiesta la inquietud del cómo hacerla operacional o que utiliza

transposiciones irrelevantes del modelo del sector comercial a la educación superior (Mungu Akonkwa, 2009).

Blanco y Lozano (2005), en su estudio de la “*relación entre orientación al mercado y resultados en el sistema público de educación*” en España, señalan la ampliación de las teorías de la orientación al mercado a otros contextos como la educación pública en los que el fin de lucro no está presente. El trabajo abordó la concepción novedosa de titulaciones de formación de profesionales y la comprobación si existe una orientación al mercado en los centros para atender las “*demandas de los empresarios y de la sociedad como destinataria de la inversión en educación de sus ciudadanos*”. (Blanco & Lozano, 2005).

Por otra parte; señalaron que entre las líneas de investigación relacionadas deberían considerarse la identificación de variables que pueden alterar la relación existente entre la orientación al mercado de profesores de la formación profesional y sus resultados docentes, así como considerar la opinión de los estudiantes y de los empleadores. Estos mismos autores abordaron la problemática en el caso de las universidades públicas y señalaron la necesidad de la orientación de la oferta formativa a las necesidades y demandas sociales sugiriendo la adopción de los planteamientos teóricos de la orientación al mercado (Blanco & Lozano, 2004).

Sin embargo, Casablanca y Llonchs (2011), en su abordaje del problema en las universidades públicas distingue dos términos: orientación al mercado (OM) y orientación a la sociedad (OS). Para el primer término conceptual, diferencia a su vez la “orientación al marketing” de la “orientación al mercado”. Para estos autores, el primer concepto se basa en reconocer la importancia de la función de marketing, dando a la unidad funcional (departamento de marketing) una mayor relevancia que al resto de los departamentos de la institución. Por el contrario, según refieren, la OM reconoce la importancia de coordinar todos los departamentos, áreas e individuos que conforman una organización con el objetivo de satisfacer al cliente, sustentándose en la creación constante de valor para la institución.

Entre las referencias relacionadas con tales distinciones conceptuales, los principales trabajos más recientes de este enfoque de orientación al mercado citan a Narver y Slater como puntos de partida. Estos autores señalan que la orientación al mercado es de naturaleza cultural, en particular de la cultura organizativa de una

institución, que *“de una forma más eficiente y eficaz es capaz de crear un valor superior a través de la orientación al cliente, a la competencia y de la integración y coordinación de todas las funciones de la empresa”* (Narver & Slater, 1990).

Por otra parte Jaworski y Kohli (1990), concibieron la OM desde una perspectiva de comportamiento orientada a la *“generación de información sobre el mercado y el entorno, su diseminación por toda organización y la respuesta en consonancia por parte de la empresa”*.

La contextualización actual de los estudios de orientación al mercado muestra una propuesta novedosa de Huerta y Montiel (2016) sobre un modelo teórico de investigación que permite la presentación de las relaciones entre algunas variables vinculadas a la orientación estratégica de mercado.

Algunos autores han considerado que la noción de orientación al mercado no es fácilmente extrapolable al sector de las entidades sin ánimo de lucro. Proponiendo un enfoque múltiple que se oriente a cada uno de los grupos de interés (“stakeholders”) y no en el enfoque clásico en el cliente (Greenly, Hooley, & Rudd, 2005).

Esencialmente, existen contradicciones conceptuales en el cómo tratar la orientación al mercado; es decir, un enfoque de orientación al mercado o un enfoque de orientación a la sociedad en las entidades sin ánimo de lucro, como son consideradas las universidades públicas y como lo son las universidades que como en el Ecuador, siendo particulares autofinanciadas o cofinanciadas, brindan un servicio público; según se menciona en la Ley Orgánica de Educación Superior (Presidencia de la República, 2010).

En tal sentido se ha sostenido el criterio de que en las universidades públicas se adapta mejor el concepto de orientación a la sociedad versus el concepto de la orientación al mercado (Ferrell, González, Hult, & Maignan, 2010). Según el enfoque original de orientación a la sociedad (OS) se deberían tener en cuenta cuatro factores: orientación a los grupos de interés (“stakeholders”), orientación al entorno, orientación a la colaboración y coordinación inter-funcional. Casablanca y Llonchs (2011), concluyeron que si bien existen predilecciones en los actores universitarios estudiados por el concepto de la orientación a la sociedad, no se ha

estudiado si la OS genera resultados superiores que la OM. Otra limitación señalada a la manera de conclusiones de sus estudios, es que no existe todavía un acuerdo general sobre el concepto de la OS y también la necesidad de construir una escala de evaluación.

Al nivel latinoamericano, desde el inicio del siglo XXI, se señala que la perspectiva de OM aplicada a los países de la región y sus realidades ha sido poco estudiada (Coca & Jordán, 2000). La perspectiva del enfoque de mercado en instituciones sin fines de lucro y en este caso las universidades, desde el año 2010, fue presentada como una necesidad de enfrentar situaciones de competitividad, la globalización, el desarrollo de las nuevas tecnologías, la competitividad entre países, entre otros factores de presión externa e interna (Rivera & Molera, 2010).

En su ponencia al XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Franco y Arrubla (2011), destacaron la necesidad de la acción administrativa en el mercadeo de las universidades: *“El marketing universitario está atravesando por un proceso de transición, en el que las fuerzas del entorno están actuando y donde la gestión administrativa debe ser consciente de las limitantes que tienen, de las oportunidades que existen y las amenazas que están enfrentando, producto de los cambios del sector”*.

Existen fuentes de literatura que revelan comparaciones entre diferentes escalas de medición de la orientación al mercado y sus combinaciones con resultados variados y recomendaciones diversas. Uno de los estudios más explícitos es el estudio comparativo de diferentes escalas en Colombia, con cobertura a diferentes empresas de distintos tamaños y localizaciones, dejó abierta nuevas líneas de investigación bajo los supuestos de que la orientación al mercado es un constructo unidimensional o podrá ser operacionalizado por dos constructos diferentes: estrategia gerencial y el uso de la inteligencia de mercado (Ospina & Pérez, 2013).

Un antecedente relevante que muestra avances en los estudios de la orientación al mercado en las universidades es un estudio conducido en Estados Unidos, en el cual se compararon en un caso de estudio el desempeño de tres escalas de medición: escala MARKOR, escala MKTOR y la escala University MARKOR. El resultado evidenció que la escala University MARKOR superó a las restantes aplicadas. También el estudio permitió comprobar la dificultad de medir la

orientación a mercado en las universidades (Niculescu, Xu, Hampton, & Peterson, 2013)

En la literatura revisada no se cuenta con hallazgos de estudios relevantes de orientación al mercado en universidades de la región incluido Ecuador. Tampoco fueron encontrados estudios que consideren la relación entre la pertinencia, la demanda social y la cobertura efectiva de matrículas de la oferta académica como dimensiones integradoras de la orientación al mercado o a la sociedad de instituciones de educación superior.

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Fundamentación de la brecha teórica y empírica

Las instituciones de educación superior autofinanciadas brindan un servicio público. Este servicio tiene particularidades para el sector educativo que se fundamentan en la realización de una oferta académica pertinente, orientada a las demandas de la sociedad, las cuales son territorialmente distintas según la relación con su problemática social particular y la general del país identificadas en su planificación nacional del desarrollo.

Un enfoque mercadológico de servicios educativos teóricamente debe atender su carácter intangible; el hecho de ser un servicio; la no concurrencia de mediadores en la prestación del mismo; además, que se concreta en el escenario del proceso de enseñanza aprendizaje por educadores y educandos, en la incidencia de relacionados como la familia y la sociedad en el entorno; los que establecen una relación prolongada en el tiempo, que para la Educación Superior, se puede extender a la educación continua, el posgrado y la relación permanente de pertenencia con su alma máter y ética de la profesión.

La oferta académica de una Institución de Educación Superior (IES) autofinanciada, como entidad sin fines de lucro es, sin embargo, la base de los ingresos que garantizan su sostenimiento y cumplimiento del encargo social, por lo que el enfoque mercadológico de esa oferta es esencial y debe apuntar a una institución orientada a la demanda social, cubierta desde una oferta eficaz. Lo que ha dado en llamarse en este entorno de mercadeo del servicio como “marketing educativo” y en el caso de las universidades como “marketing universitario”. No

obstante, puede existir un proyecto de carrera o programa de posgrado o de educación continua que se estime y evalúe como pertinente y también responder a demandas de la sociedad que no capte estudiantes, con perfiles de egreso que generen bajos niveles de empleabilidad y con pocos atractivos y motivaciones al ingreso de los educandos, usuarios del servicio. Otro elemento está dado por el hecho de existir, al nivel de una misma institución e incluso en escenarios diferentes, distintos niveles de cobertura de la oferta académica y también el hecho de existir competidores que realicen una oferta académica similar con mayores éxitos en población estudiantil.

La orientación al mercado de los servicios educativos de una institución de educación superior autofinanciada es un enfoque necesario, transversal a todos los procesos de la gestión universitaria eficiente y eficaz. Se concibe desde el mismo diseño orgánico funcional y de la proyección de su oferta académica.

El enfoque mercadológico de los servicios educativos debe tener como atributo la competitividad, la cual está dada por ciertos elementos de la calidad integralmente asociada a la institucionalidad y las ventajas competitivas de componentes tales como el interés social, la visibilidad, el prestigio, la calidad del claustro académico, el diseño del currículo, el acceso a la universidad, las modalidades de estudio acordes a las posibilidades del usuario, las facilidades de la infraestructura y el bienestar de la estancia previsible en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Competitividad que requiere estrategias y tácticas afinadas cuando se trata de una institución de educación superior de corta edad y en vías de crecimiento y desarrollo.

Existen varios supuestos a comprobar sobre la interrelación entre pertinencia, demanda social y efectividad de la realización de la oferta académica de la universidad, los cuales en teoría, para captar estudiantes, se deben a una adecuada estrategia de promoción y mercadeo, pero la práctica hace pensar que existen otros elementos de la competitividad de la institución que pueden incidir en el comportamiento a diferentes plazos de la elección de ofertas en el entorno de su realización.

Además de los aspectos de calidad del entorno de aprendizaje de la institución, entre los supuestos de esa interrelación se encuentran: la relevancia de la

institución, su imagen, la percepción de los empleadores, las estrategias inclusivas, las políticas y procedimientos para las admisiones y la retención, los costos de matrícula y aranceles, la efectivización de un sistema de becas y ayudas financieras para estimular el acceso, la internacionalización y carácter innovador de sus tecnologías educativas.

La Universidad Metropolitana del Ecuador es una institución joven a 18 años de su fundación, de naturaleza particular autofinanciada, con 3108 estudiantes y 223 profesores de distintas categorías, así como 110 trabajadores administrativos, distribuidos en cuatro facultades con diferentes niveles de avances estructurales y funcionales y con presencia en tres ciudades del Ecuador. Cuenta con una oferta académica en proceso de construcción y anclaje, la misma se realiza como servicio pero con limitaciones de cobertura y captación de matrículas en determinadas carreras y sedes. Sigue un enfoque premeditado de orientación al mercado y competitividad, del cual no se conoce su cualificación, limitaciones e insuficiencias por corregir, las mismas que deben ser identificadas en su relación causa - efecto y en las interrelaciones entre pertinencia – demanda social - captación de matrículas.

La diferencia entre matrícula potencial de la oferta académica aprobada a la UMET y la matrícula real efectivizada es de 853 estudiantes. Es decir, en el período académico de octubre de 2017 a febrero de 2018 (p41) y el período de abril a agosto de 2018 (p43), la oferta académica completa debió captar por matrículas al primer nivel un total de 2039 estudiantes, considerando la cantidad de estudiantes por cada carrera y paralelo aprobada en los proyectos de carrera, sin embargo el real matriculado fue de 1186 estudiantes. Ocho proyectos en los que se abrieron matrículas no lograron matricular estudiantes y otros seis no se abrieron a matrículas por distintas causas, entre ellas por no haberse concretado las condiciones para ofertarlas.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

¿Cuáles son las limitaciones e insuficiencias de la orientación al mercado y competitividad institucional para construir un enfoque de marketing holístico hacia una relación armónica entre pertinencia, demanda social y cobertura efectiva de la oferta académica de la Universidad Metropolitana?

1.2.3 Sistematización del problema

Interrogantes específicas:

¿Cuáles son las causas de la ruptura de la relación entre pertinencia – demanda social – cobertura efectiva de la oferta académica y de servicios a la comunidad?

¿Cómo articular las particularidades del servicio educativo en un enfoque mercadológico para hacer efectiva la oferta académica institucional?

¿Qué relación se establece entre orientación al mercado y competitividad en la Universidad Metropolitana como institución de educación superior de corta edad y en vías de crecimiento y desarrollo?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Estructurar un enfoque mercadológico holístico y de competitividad de los servicios educativos de la Universidad Metropolitana atendiendo a sus particularidades y a partir del conocimiento de las limitaciones e insuficiencias en la relación pertinencia – demanda social – cobertura efectiva de la oferta académica.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar las inconsistencias de estudios de pertinencia de la oferta académica institucional.
2. Identificar las limitaciones de los estudios de demanda social de la oferta académica construida en la institución.
3. Determinar los factores limitativos de la captación de matrículas a la oferta académica de la Universidad Metropolitana que distorsionan la relación armónica con la pertinencia y la demanda social estimada comparando resultados de carreras y programas.

4. Evaluar la orientación al mercado y la competitividad de la institución, sus externalidades e internalidades.
5. Establecer estrategias para un enfoque mercadológico holístico y de competitividad institucional

1.4 Justificación de la investigación

El aporte teórico de la investigación es la determinación de las causas de la ruptura de la relación armónica deseada entre pertinencia – demanda social – cobertura efectiva de la oferta académica y de servicios a la comunidad, lo cual permitirá la mejora del enfoque mercadológico y de competitividad institucional a partir de la definición de estrategias, en el caso de una universidad particular autofinanciada de corta edad y en vías de crecimiento y desarrollo con distintos escenarios territoriales en los que brinda su servicio educativo. También es relevante el aporte a la aplicación de técnicas adaptadas de los métodos clásicos de evaluación de la orientación al mercado en instituciones de educación superior.

La comprobación de hipótesis general permitirá obtener aportes al conocimiento de este tema; como hipótesis general del caso: la mejora continua del entorno de aprendizaje y las ventajas competitivas de componentes tales como la proyección social, la visibilidad, el prestigio, la calidad del claustro académico, el diseño del currículo, el acceso a la universidad, las modalidades de estudio acordes a las posibilidades del usuario, las facilidades de la infraestructura y el bienestar de la estancia previsible en el proceso de enseñanza – aprendizaje, el seguimiento a graduados, son elementos para una universidad más competitiva, inclusiva, que proyecta una mejor imagen y percepción de los empleadores sobre la calidad de sus graduados.

Lo cual, unido a políticas y procedimientos para las admisiones y la retención, la observancia de los costos de matrícula y aranceles, la efectivización de un sistema de becas y ayudas financieras que estimulen el acceso, la internacionalización y el carácter innovador de sus tecnologías educativas y de gestión, permitirán una mejor realización de la oferta académica, posible desde su pertinencia y demanda social efectivamente armonizadas con la captación de matrículas.

La significación práctica de los resultados será la mejora del enfoque mercadológico y de competitividad con su consecuente mayor cobertura en matrículas de la oferta académica de grado y posgrado, educación continua y otros servicios a la comunidad de la Universidad Metropolitana.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Pertinencia de la educación superior y la oferta educativa

La Agenda 2035, Proceso de construcción de políticas públicas para la educación superior, llevado a cabo por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT) y la Asamblea del Sistema de Educación Superior (ASESEC), incluyó entre sus asuntos clave la oferta profesional y académica con atención a la calidad, pertinencia y relevancia de la oferta de carreras y programas. En el tratamiento a este particular se deja ver el enfoque conceptual de oferta académica en general de la Educación Superior para el país y a la disponibilidad de ofertas por territorios (ASESEC, 2016).

En su capítulo I de la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador (Presidencia de la República, 2010), se aborda en su artículo 107, el principio de pertinencia.

En tal conceptualización, la referencia al mercado ocupacional local, regional y nacional, establece la relación entre las necesidades sociales y las necesidades de los alumnos como futuros graduados, así como la vinculación de la formación con el sector productivo y la adecuación de la oferta educativa a las necesidades del mercado laboral.

Según refieren Hernández y Rodríguez (2015) *“la educación superior debe encaminarse a ofrecer un capital humano formado para una inserción exitosa en las dinámicas laborales de la globalización y la sociedad del conocimiento”*.

Para fundamentar la pertinencia como parte de proyectos de diseño de carreras universitarias de grado, el Consejo de Educación Superior, a través de su plataforma informática guía la justificación a un conjunto de preguntas estructuradas, contenidas en la *“Guía Metodológica de Presentación y Aprobación de Proyectos de Carreras”*. (CES, 2018).

Preguntas para fundamentar la pertinencia (proyectos de carrera):

“¿Cuáles son los problemas y necesidades de los contextos y objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir - PNBV que abordará la profesión?”

¿Qué paradigmas epistémicos sustentan la carrera?

¿Cuáles son los núcleos básicos de las disciplinas que sustentan la profesión?

¿Cómo están vinculadas las tecnologías de punta a los aprendizajes profesionales para garantizar la respuesta a los problemas que resolverá la profesión en los sectores estratégicos y de interés?

¿Qué problemas de la realidad (actores y sectores vinculados a la profesión) integran el objeto de estudio de la profesión?

¿Cuáles son las tendencias de desarrollo local y regional que están incluidas en los campos de estudio y de actuación de la profesión?

¿Cuáles son los aportes que realizará el currículo a las necesidades de formación del talento humano considerando los aspectos que se detallan en el artículo 107 de la LOES, incluyendo el análisis de demanda ocupacional?

¿Cuáles son las funciones y roles de los escenarios laborales en los que actuarán los futuros profesionales?”

Este contenido en el proyecto es evaluado a partir de escalas de valoración de los indicadores (CES, 2018):

“Existencia de paradigmas epistémicos y enfoques teórico metodológicos pertinentes para convertirse en marcos referenciales para la interpretación de las prácticas de intervención de la profesión.

Existencia de núcleos básicos que abarcan las disciplinas que facultan la organización del aprendizaje, y que garantizan procesos de intervención y transformación de las tensiones y problemas de la profesión.

Existencia de tecnologías de punta que generen prácticas de innovación en el ejercicio de la profesión.

Existencia de un análisis de los problemas de los actores y sectores que atenderá el objeto de estudio de la profesión.

Existencia de un análisis de tendencias de desarrollo local y regional que soportan los campos de estudio y de actuación de la profesión.

Existencia de un análisis de las funciones y roles de los escenarios laborales en los que se insertarán los futuros profesionales de la carrera”.

Para fundamentar la pertinencia en los programas de posgrado, en la “Guía para la Presentación de Proyectos de Programas De Posgrado” (CES, 2016), se estructuran las siguientes preguntas:

“¿Qué conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos se integrarán en el programa para responder a los problemas y ejes de estudio?”

¿De qué manera estos conocimientos responden a las expectativas y necesidades de la sociedad y la planificación nacional?

¿Cuál es la relación del modelo de investigación con las políticas nacionales de ciencia, tecnología e innovación nacional y regional?

¿Cuál es el aporte del programa a la comprensión y/o solución de los problemas y tensiones, locales y nacionales; vinculado a los ejes de fortalecimiento de la institucionalidad democrática, los servicios y derechos del buen vivir y economía social?

¿Con qué tendencias de investigación mundial se vincula el programa, para responder a las tendencias de investigación (líneas de investigación), planteadas por la Institución de Educación Superior?”

1.5.2 Demanda social de carreras y programas y mercado ocupacional

Para los proyectos de carreras y programas se exige un estudio de la demanda como anexo. Sin embargo el mismo cumple formalidades para considerar en el contexto de la pertinencia del programa, pero no existe regulación o guía para su determinación, lo que queda abierto a la iniciativa y consideración de los proyectistas.

La demanda social se deja abierta ante la circunstancia de la necesidad de otorgar mayor cantidad de cupos y diversidad de carreras y programas. Aunque la SENESCYT publica información de las carreras más demandadas y cubiertas en cada período académico.

Existen diferentes modelos que se han aplicado en la Universidad Metropolitana para estudiar la demanda, todos diferentes, con distintos alcances y uso de instrumentos para el trabajo de campo y análisis, basándose en entrevistas estructuradas y encuestas.

Flores e Hidalgo (2013), estableció algunos conceptos que pueden interesar para seguir alguna regularidad o adaptación en los estudios demanda o mercado de la oferta educativa. Fueron distinguidos varios términos entre ellos la “demanda social de una carrera profesional”, definida como *“el conjunto de egresados de la Educación Básica Regular que tiene la intención de estudiar la carrera profesional, expresado como número de postulantes a la carrera profesional, lo cual puede aplicarse al conjunto de la oferta educativa o a la de una sola institución educativa”*.

En este caso los postulantes se pueden corresponder con diferentes fuentes de ingreso a la educación superior y de la educación precedente, de manera continua o discontinua.

Los autores conceptualizaron como mercado ocupacional: “*interacción entre la oferta ocupacional formada por los egresados de una carrera profesional y la demanda por estos egresados que requieran las empresas e instituciones*”. (Flores & Hidalgo, 2013).

Del análisis del balance entre oferta ocupacional y la demanda ocupacional se definirá la efectividad y cobertura de empleos.

1.5.3 Seguimiento a graduados

Una de las herramientas que tienen las IES para retroalimentar la pertinencia de su oferta académica, adecuación curricular y otros atributos de calidad y lograr la mejora de manera continua es el seguimiento a graduados.

La Ley Orgánica de Educación Superior (Presidencia de la República, 2010), establece en su artículo 142, el deber institucional de implementar un “*sistema de seguimiento a graduados*”.

El sistema de seguimiento a graduados debe perseguir los objetivos de vinculación de los graduados a la universidad, reforzar la relación entre la universidad y las empresas, incrementar el grado de inserción laboral, así como la mejora de la empleabilidad, a lo cual las universidades apuestan y tienen disponibles sistemas interactivos de comunicación (PUCE (2012); Universidad Indoamérica (2018); UNACH (2018); UTEG (2018)).

También sobresale la normativa universitaria en universidades adonde se les ha dado el carácter de reglamento con una clara definición de objetivos (UCUENCA (2018); UIDE (2014); UISEK (2015))

1.5.4 Aseguramiento de la calidad, acreditación y competitividad

Del mundo actual y cambiante en el sector empresarial, en constante innovación tecnológica, a la velocidad que avanzan todos los factores, el aseguramiento de la calidad es fuente de la competitividad que se requiere (Figuroa, 2017).

Para Clemenza, Ferrer y Pelekais (2005), *“el aseguramiento de la calidad en las universidades, debe convertirse en una estrategia de gestión y mejora”*. Lo que permitirá que puedan ser más competitivas nacional e internacionalmente haciendo un uso eficaz de los recursos.

En el Ecuador, la acreditación de universidades y su categorización en los procesos seguidos desde 2013 a 2017, segregó en categorías las posibilidades de oferta académica y servicios a la comunidad. Para las universidades particulares autofinanciadas de pequeño tamaño en cuanto a población estudiantil, parecía el fin aun pasando el proceso de la “depuración”, que por mandato constitucional cerró 14 universidades en el país. Sin embargo, la universidad particular autofinanciada devino en una universidad, que si bien se tuvo que amarrar los cinturones, se vio obligada a procesos inversionistas intensos para cumplir con los estándares de calidad y superó en esos procesos a las grandes universidades del sector público.

Un hecho importante es que la competitividad no estuvo directamente correlacionada con las categorías otorgadas en los procesos de evaluación externa, de lo cual existen múltiples evidencias de la cotidianidad de las grandes universidades del sector público.

La calidad de la oferta académica de grado y posgrado se intenta evaluar desde el año 2013 estando limitada al cierre del primer semestre del año 2018 a solamente, de manera parcial, las carreras de interés social, del sector de la salud y del Derecho.

El Modelo Genérico de Evaluación del Entorno de Aprendizaje de carreras de Ecuador, establecido por el Consejo de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (CEAACES), el mismo que adoptó especificidades para su aplicación en las carreras de Medicina, Odontología y Derecho, establece entre sus criterios: pertinencia, organización y recursos, profesores, currículo y estudiantes (CEAACES, 2017).

Según este modelo, la pertinencia se refiere a *“las capacidades que tiene una carrera para responder y articularse a las demandas del entorno. Como criterio*

considera estándares sobre la relación dialéctica de la educación superior, en su oferta de grado, con su contexto”.

Para la revisión de la pertinencia de carreras, según el organismo, *“estos estándares consideran las características académicas del programa que respondan a los requerimientos del entorno, particularmente, que contribuyan a la planificación nacional para el desarrollo y a la reducción de brechas en sectores prioritarios y emergentes”.*

La pertinencia de las carreras como criterio de evaluación, se compone de dos subcriterios: planificación y vinculación con la sociedad.

El modelo genérico de evaluación de carreras del CEAACES, muestra los factores de calidad y sus estándares, que a su vez constituyen precursores de la calidad de la oferta académica institucional. Entre ellos, los criterios de pertinencia, plan curricular, academia, ambiente institucional y estudiantes.

1.5.5 Costo óptimo de las carreras y programas

El artículo 89 de la Ley Orgánica de Educación Superior, otorgó a las universidades la facultad de determinación de los aranceles por costos de carrera.

El artículo 90 de la indicada Ley, determina: *“Para el cobro a los y las estudiantes de los aranceles por costos de carrera, las instituciones de Educación Superior particulares tratarán de establecer un sistema diferenciado de aranceles, que observará de manera principal, la realidad socioeconómica de cada estudiante”.* (Presidencia de la República, 2010);

En el artículo 3, de las Definiciones, del *“Reglamento para la Regulación de Aranceles, Matrículas y Derechos en Las Instituciones de Educación Superior Particulares”* (CES, 2016), se define el costo por carrera o programa, como el *“costo óptimo promedio que la IES particular requiere para garantizar la formación académica de un profesional de calidad, el cual depende del tipo de carrera o programa y de la modalidad de estudio o aprendizaje”.* Por lo tanto, el arancel se define como el valor que la institución particular cobra al estudiante en cada período académico, vinculado al costo por carrera o programa.

En su artículo 5, el mencionado Reglamento, se establecen los parámetros generales para la fijación de los aranceles, entre ellos los siguientes:

- a) Costo por carrera o programa;
- b) Nivel de formación de la educación superior;
- e) Pago adecuado del personal académico;
- d) Calidad de la institución y de la carrera o programa determinada por el CEACES (CACES);
- e) Gastos de la investigación y extensión;
- f) Costo de los servicios educativos; y,
- g) El desarrollo de la infraestructura y otras inversiones de tipo académico.

La determinación del costo óptimo de la carrera o programa en la Universidad Metropolitana se sometió a un estudio técnico utilizando los aspectos mencionados en la normativa y que se corresponde con los datos de entrada de población estudiantil, personal académico y no académico, bases de aranceles, matrículas y servicios, bienes y servicios necesarios, infraestructura, inversiones para los procesos sustantivos y del modelo educativo y pedagógico que garanticen la máxima calidad.

La Universidad Metropolitana ha sostenido invariables el valor de sus aranceles y matrículas en los últimos tres años, los mismos fueron calculados a partir de balances financieros. También sostiene una política de becas acorde a los principios declarados y a la estrategia de Bienestar Estudiantil sustentado en descuentos a los valores de los aranceles en las diferentes categorías establecidas.

La pertinencia de la oferta académica es una de las principales estrategias que aparejada a su sostenibilidad, bajo los principios y valores que promueve la institución, requiere de un enfoque de autofinanciamiento en los estudios técnicamente sustentados de determinación de costos y fijación de matrículas y

aranceles cumpliendo la ley y el espíritu fundacional de la Universidad Metropolitana.

1.5.6 Evolución del marketing con aplicación a un enfoque mercadológico en instituciones de educación superior particulares

Kotler y Armstrong (2013), identifican el marketing como un “*proceso social y administrativo*”. Desde el punto de vista económico, el marketing busca el desarrollo de relaciones de valor agregado con los clientes. De ahí que sea entendido como proceso que le permite a las organizaciones crear valor para los clientes al mismo tiempo que se desarrollan relaciones sólidas con estos para obtener valor de ellos.

Hasta aquí se aprecia más un carácter empírico en el marketing que pareciera considerarlo más como técnica que como ciencia. Por otro lado, si se trata de indagar los fundamentos del marketing desde un punto de vista epistemológico, estos, primeramente se encuentran en la realidad, de la que se parte para construirlo como un cuerpo de conocimientos. Así estaríamos frente al enfoque del “pragmatismo”, uno de cuyos principios es entender la estructura de la experiencia (Vargas, 2011), es decir, la orientación al producto, a las ventas y al mercado. Otro enfoque epistemológico que parece estar presente en la fundamentación del marketing es el “enfoque de la complejidad”, considerando que la innovación del marketing proviene de la gestión de la organización, de la voluntad de los que conforman la organización, que a su vez está estrechamente ligada a los subsistemas operativo, financiero, tecnológico, entre otros, con el fin de generar innovaciones que sean exitosas que relacionan al sistema con su entorno con todos los factores que pueden incidir en la innovación. Se considera que la innovación de marketing se apoya en la teoría de la complejidad, como la teoría de las implicaciones de las partes en el todo y el estudio de todas las cosas (Hernández & Rivas, 2008).

Según Martínez (Martínez & Cantillo, 2013), “*las teorías como la económica institucional, la social cognitiva y las ciencias de la complejidad, permiten construir conocimiento basado en un análisis del todo, reconociendo los factores*

incontrolables o controlables generados por las personas, y el pragmatismo y el empirismo / positivismo, le da el toque de lo práctico y real".

La evolución del marketing en el siglo XXI se manifiesta fundamentalmente en la ramificación de su objeto, a partir del perfilamiento de su definición y los cambios ocurridos en las comunicaciones fundamentalmente, y en el ordenamiento económico a nivel global. De esta manera han surgido nuevas áreas y técnicas relacionadas con el marketing: neuromarketing, coaching, elevator pitch, community manager, pensamiento lateral, redes sociales, CRM (Customer Relationship Management), outsourcing, auditoría de marketing, hoja de ruta, bases de datos, marketing de confrontación, equipos de ventas; e, innovación (Muñiz & Muñiz de la Torre, 2016)

Por su interdependencia con los fenómenos que tiene lugar a nivel tecnológico, económico, político y cultural, el marketing se nos presenta como un área de estudio en constante transformación. Por otra parte, existen ramas que se han ido desprendiendo del estudio del marketing y que merecen un espacio específico en el análisis de su evolución, como son la publicidad, la comunicación, la psicología del marketing, las relaciones entre la sociología y el marketing, entre otros.

El marketing ya era practicado por nuestros antepasados, los orígenes del marketing comenzaron desde las primeras formas de compra-venta, con el intercambio de bienes, pero fue, mucho tiempo después, a finales del siglo XVIII inicios del siglo XIX, con las revoluciones industriales cuando empezó a tomar forma, pues fue entonces cuando la oferta superó la demanda debido a la producción masiva de bienes de consumo (Sanz, 2016).

Según Kotler, Cámara y Roche (2004) el marketing es *"un proceso social y administrativo mediante el cual los grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"*. Teniendo en cuenta esta definición, el hombre ha realizado actividades de marketing desde los tiempos en que los excedentes de su producción daban lugar a intercambios de productos y a un incipiente comercio de mercancías.

El marketing aparece como disciplina en la mitad del siglo XX. Al principio, el único

fin que se buscaba en el uso del marketing era la obtención de beneficios económicos, sin tener en cuenta el vínculo o la afinidad del cliente con la marca. Este tipo de marketing, llamado marketing transaccional, se basa en la premisa: “tengo un producto ¿a quién se lo vendo?”. Este tipo de marketing considera al cliente un ser anónimo y estático, donde la forma de actuar se basa en las cuatro P del marketing (product, price, promotion and place) (producto, precio, promoción, lugar) y con el objetivo de captar clientes, sin darle demasiada importancia a los clientes actuales de la empresa. Es una orientación a muy corto plazo el cliente es atraído en cada compra como si fuera la primera vez que lo hiciera.

Más tarde se dio la necesidad de cambiar de enfoque, desde un marketing centrado en la transacción, a uno centrado en la relación. *“La globalización, la intensidad competitiva, los cambios del consumidor, el perfeccionamiento de las estrategias del marketing, los avances tecnológicos, la preocupación por la calidad y los cambios adicionales producidos en el entorno en el que operan las organizaciones han llevado a que el enfoque transaccional del marketing no soluciones los problemas actuales y haya sido sustituido por una perspectiva relacional”* (López, 2009)

El término marketing de relaciones hace su aparición en la literatura a mediados de la década de los ochenta y se empieza a debatir más en la década de los noventa. La gran mayoría de investigadores señalan como la primera definición de marketing relacional la aportada por Berry, *“el marketing relacional consiste en atraer, mantener y, en las organizaciones multiservicios, intensificar las relaciones con el cliente”* (Berry, 1983). Una definición muy diferente a la del tradicional marketing de transacciones.

En una clara evolución del concepto de marketing, el enfoque relacional se basa en la premisa “tengo un cliente, ¿cómo y qué le vendo?”. Esta pregunta clave ha sido la inspiración semántica de varios autores, por lo que se repetirá en el presente texto.

Alfaro (2011) sostiene la idea de que el marketing debe ayudar a recordar una marca pero para sembrar este recuerdo primero hay que lograr que los sujetos

presten atención, dicha atención se consigue despertando sus emociones, “el ser humano es más emocional que racional” (Sanz, 2016).

Se puede decir que el marketing relacional considera el marketing de relaciones como aquel que tiene por objeto el crear, desarrollar y mantener relaciones estables con los clientes (Leonard L. Berry, 1992), aunque todos los intercambios comprador vendedor pueden considerarse “relaciones de marketing”, el marketing de relaciones es solo aquel que lleva a cabo intercambios relacionales, son las relaciones de intercambio que se caracterizan por un alto nivel de intensidad (Leonard L. Berry, 1992)

En la década de los ochenta se empieza a ver la importancia de las emociones como un factor determinante en el proceso de compra. La introducción de esta visión experiencial en el marketing supone la consideración de las personas como individuos emocionales interesados en lograr unas experiencias de consumo placenteras y agradables.

Se puede afirmar que se ha producido una evolución en el enfoque del marketing, pasando de un marketing transaccional en el que las empresas serán capaces de interesar y captar a los clientes para lograr la venta a un marketing relacional, que incita a enfocar los esfuerzos de la empresa hacia la satisfacción y la retención del cliente. Actualmente, se le da aún más importancia a implicar al cliente en todo el proceso, haciendo que sea un buen embajador de la marca y haciendo que aporte ideas en el diseño del producto o servicio. La forma de conseguirlo es implicando al cliente mediante experiencias únicas (Lenderman & Sánchez, 2008).

En la figura 1.1 se muestran la evolución de los enfoques del marketing a lo largo del tiempo y de sus funciones.

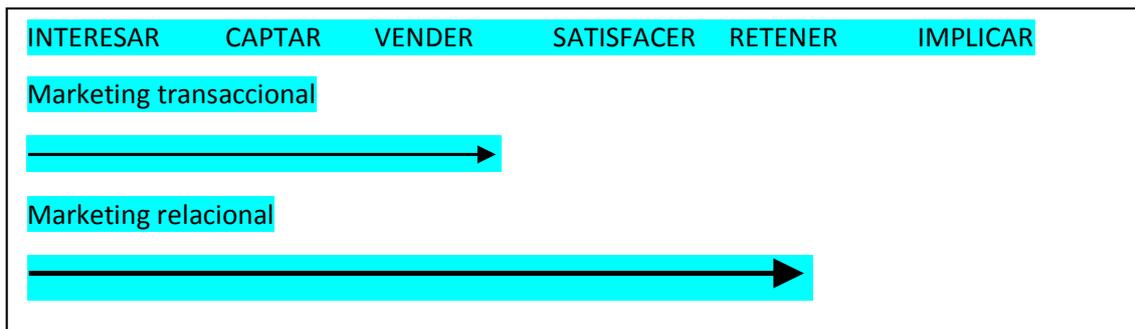


Figura 1.1. Evolución en los enfoques de marketing

Fuente: Adaptado de Segura y Garriga (2008)

El tratamiento de un enfoque mercadológico en las universidades no ha considerado esta evolución, sin embargo en un análisis conceptual por el cual los actores del proceso enseñanza aprendizaje en las instituciones de educación superior incluyen a los estudiantes, la familia, las organizaciones sociales, los intereses del estado, las políticas y otros factores concurrentes, no es excluyente de ninguno de esos enfoques al nivel de acciones estratégicas.

1.5.7 La orientación al mercado en la educación superior

Entre las líneas actuales de investigación del marketing universitario se ubican los estudios de impacto de la orientación de mercado percibido en la educación superior considerando al estudiante como el cliente. A este marco conceptual contrasta el enfoque de orientación a la sociedad que tiene en cuenta cuatro factores: orientación a los grupos de interés, orientación al entorno, orientación a la colaboración y coordinación inter-funcional.

Tanrikuku y Gelibolu (2015), estudiaron la percepción de la orientación al mercado (PMO) y si sus dimensiones tienen algún impacto en la satisfacción y valor de marca percibido (PBE) en la educación superior tomando como referencia el estudio en una universidad. En el estudio establecieron diferentes hipótesis cuyo diseño de comprobación se basó en la aplicación de cuestionarios a los estudiantes. Los resultados mostraron relación entre la satisfacción y las percepciones de orientación al mercado y valor de la marca. Resultados similares

de la relación entre la orientación al mercado percibida (PMO) con la satisfacción, lealtad y comportamiento de la comunicación de la inscripción fue encontrada en estudios realizados en Australia (Casidy, 2014).

Varios estudios que examinaron la definición de orientación al mercado coinciden en señalar como los elementos principales de la orientación al mercado: la orientación al cliente, la orientación de la competencia y la coordinación entre funciones. Clientes y competidores representan a los más importantes actores externos, pero no son los únicos y circunstancialmente su importancia y participación es relativa (Tomaskova, 2007). Sin embargo esta es una perspectiva que ha sido medida en la escala MKTOR (Narver & Slater, 1990). Para la escala MARKOR (Jaworski & Kohli, 1990) señalan como elementos principales la generación de inteligencia, la difusión de la inteligencia y la capacidad de respuesta del mercado.

Distintas investigaciones fueron dedicadas a comparar las escalas en distintos sectores y la crítica de aplicabilidad a la orientación al mercado en la educación superior utilizando estas escalas también está explícita en algunos estudios. La adaptación de escalas y la continuidad de sus estudios en diferentes contextos han sido conclusión bastante compartida en esos estudios. Por ejemplo, las medidas de orientación al mercado, MKTOR y MARKOR probadas en la cultura empresarial australiana y en dos poblaciones separadas, empresas públicas y privadas demostraron que ambas escalas fueron problemáticas y encontraron que un ajuste aceptable se obtiene solo cuando varios elementos se eliminaron (Farrell & Oczkowsky, 1997). Otro ejemplo, para un sector específico y contexto particular demuestra solo un 65 % de congruencia entre ambas escalas, aplicadas en Chile en el sector de la producción de vino (Rojas & Rod, 2013).

Otras escalas innovadoras han sido utilizadas para medir la orientación al mercado en las universidades. Tal es el caso del uso de la escala University MARKOR que superó a las restantes aplicadas (Niculescu, Xu, Hampton, & Peterson, 2013).

Según Carmelo (Carmelo, 2007) *“un análisis de los usos del Marketing universitario es imprescindible para valorar sus posibles efectos, sin alterar el concepto de universidad social”*. Según este autor, *“la consideración de una perspectiva de*

Marketing tiene implicaciones muy definidas en el manejo de la estrategia institucional, que se expresan en la necesidad de considerar cinco áreas estratégicas distintivas: 1) Estrategia académica; 2) Estrategia de mercado meta; 3) Estrategia de posicionamiento; 4) Estrategia competitiva y 5) Estrategia de oportunidad. (Carmelo, 2007).

La estrategia de oportunidad de servicios puede ser vista en su vínculo con la oferta académica y de innovación universitaria.

Para Pulido (s.f.), *“el Marketing Holístico (marketing 360) se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos”*.

Se reconocen cuatro componentes del Marketing Holístico, que son: el marketing relacional, el marketing integrado, el marketing interno y el marketing social.

El Marketing interno pretende garantizar que todos los miembros de la organización, en este caso todas las áreas funcionales de apoyo, procesos especiales, procesos sustantivos y de gestión estratégica institucional, adopten los principios del marketing de la organización, que deben ser coherentes con la estrategia de publicidad y mercadotecnia. Se desarrolla bajo el concepto de que el marketing no es un departamento sino una filosofía de la organización.

El marketing integrado se inscribe en el marketing-mix y sus herramientas, es decir en el producto, precio, promoción y distribución. Por otra parte, cuando las organizaciones han logrado establecer un marketing relacional exitoso se produce un valor agregado especial: red de marketing. Para las universidades, la red de marketing puede traducirse como la relación entre todos los involucrados convertida en una ventaja competitiva.

Según el enfoque de marketing holístico (Rueda & Rosa, 2018) se busca la forma de integrar un enfoque global sobre lo que realmente es necesario para tener una buena acogida con los consumidores del servicio y un buen grupo de trabajo dentro de la organización, lo cual es el resultado de integrar las dimensiones en la formación de profesionales:

- 1) Marketing Interactivo

- 2) Marketing Externo
- 3) Marketing Interno
- 4) Marketing Social
- 5) Marketing de rendimiento

El Marketing Interactivo en la formación profesional, incluye dos conceptos clave: los stakeholders implicados (partes involucradas) y las relaciones entre ellos, y la creación y distribución de propuestas de valor. Entre sus elementos: el estudiantado, las familias, el profesorado, el tejido empresarial, la industria, la sociedad, las administraciones públicas y otros centros educativos, de educación precedente o del mismo nivel.

De esta manera, según señalan los autores, *“el valor asociado al marketing relacional educativo que proponemos, está guiado por una educación basada en competencias, que se centra en las necesidades y estilos de aprendizaje necesarias para que el alumnado llegue a manejar con maestría las destrezas señaladas por la industria y por la economía global”*.

Coincidiendo con los autores, la evaluación externa y las perspectivas de sus estándares aplicados a la meta de construir y expandir redes académicas, de investigación y vinculación, se quedan solamente en el involucramiento de los docentes y los estudiantes. La Universidad Metropolitana desde hace varios años se hizo el planteamiento de redes educativas multi stakeholders.

En cuanto al marketing de rendimiento, la Institución de Educación Superior están llamadas a instaurar una cultura de calidad y la mejora continua mediante procesos de evaluación interna y externa. Incluyentes de todos los elementos del sistema holístico.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

Los distintos objetivos de la investigación contemplaron sus propios métodos y diseños utilizando análisis y síntesis como categorías. Las evaluaciones cualitativas de inconsistencias en la pertinencia y demanda social se realizaron a partir de fuentes documentales y del análisis de los procesos aplicados y las autoevaluaciones y evaluaciones externas de las carreras y programas en las que se realizó el proceso completo. Los factores limitativos de la competitividad institucional fueron medidos a partir de indicadores cualitativos y cuantitativos y comparados con los estándares de los modelos correspondientes y para el caso de la evaluación de la función directiva se aplicó un instrumento diseñado por los investigadores. La medición de la orientación al mercado de la institución se realiza utilizando las escalas adaptadas a educación superior de los estudios clásicos y el aporte de variables de contexto.

2.2 Métodos de investigación

2.2.1 Inconsistencias de la pertinencia en los proyectos de la oferta académica institucional

Mediante un análisis de los resultados de la evaluación interna y externa de los proyectos de carreras y programas se determinaron las inconsistencias presentes en los mismos, según las escalas de valoración de los indicadores definidos en la Guía metodológica de presentación y aprobación de proyectos de carrera (CES, 2018) y los definidos en la Guía para la presentación de proyectos de programas de posgrado para fundamentar la pertinencia (CES, 2016). De los treinta y ocho proyectos presentados al cierre de marzo de 2018, solamente veintiséis de ellos contaron con informes en los que se reflejaron los resultados de los distintos momentos evaluativos, los mismos que fueron incluidos en el estudio representando el 68,4 %.

2.2.2 Limitaciones de los estudios de demanda social de la oferta académica construida en la institución

Las limitaciones de los estudios de demanda social fueron determinadas a partir del análisis del estudio de demanda realizado para cada proyecto resultante de la

evaluación interna utilizando los parámetros relacionados con el mercado ocupacional.

2.2.3 Pertinencia, relevancia e impacto de la oferta académica en curso

La pertinencia, relevancia e impacto de la oferta académica en curso se evaluó a partir de la estructura académica proyectada y en curso y en la estructura de proyectos de investigación y vinculación, su alcance, cobertura y relevancia con relación a la oferta académica.

2.2.4 Factores limitantes de la competitividad y la captación de matrículas

Los factores limitativos de la captación de matrículas fueron determinados a partir de la medición de un conjunto de indicadores relacionados con la efectivización de las matrículas, agrupado en las dimensiones:

a) Posicionamiento en rankings globales y regionales.- El posicionamiento de la universidad consideró los indicadores del ranking global Webometrics; según señalan Franco y Arrubla (2011) para su estudio del marketing universitario. Se utilizarán los posicionamientos nacional, global y por indicadores: presencia, visibilidad, transparencia o apertura y excelencia.

b) Calidad y competitividad institucional del ambiente de aprendizaje.- La calidad del ambiente de aprendizaje institucional será evaluada mediante una selección de indicadores del modelo de evaluación institucional, contemplados en el PEDI y análisis del POA del año anterior al estudio, resultando del proceso de autoevaluación (Anexo A 2.1).

c) Competitividad de la función directiva.- La competitividad de la función directiva se evaluó mediante una escala aplicada a directivos académicos y administrativos, en cuanto a capacidad para ejercer la función directiva, según la escala aplicada por Socorro (2018) que se muestra en el Anexo A 2.2.

La muestra fue de 46 directivos y personas en preparación para ocupar los cargos en cuatro categorías: (1) Dirección de procesos sustantivos, (2) Decanos, (3) Dirección de Carreras (4) Dirección de procesos administrativos, de un total de 50

posibles encuestados al cierre de 2017. Para un nivel de confianza de 95 % y un 80 % de los encuestados ocupando los cargos directivos que reúnen las características del estudio (cargos directivos), la muestra mínima debió ser de 42 encuestados, lo cual fue superado. Se utilizó el Coeficiente de Cronbrach para evaluar la fiabilidad de la escala, un análisis de factor para obtener las comunalidades por cada aspecto de la encuesta, así como un análisis discriminante para explorar los desempeños en las cuatro categorías de directivos analizadas. Los estadígrafos se estimaron con el uso del paquete estadístico IBM SPSS versión 22.

d) Aranceles y matrículas.- Se realiza un estudio comparado entre aranceles y matrículas en los distintos escenarios universitarios y las universidades del entorno, así como las variaciones temporales. Para ello se siguió la metodología y herramienta del estudio técnico de aranceles de la UMET (Socorro, Millo, & Soria, Metodología y herramienta del estudio técnico de aranceles, 2016)

e) Gestión de publicidad y mercadeo de la oferta de servicios educativos.- Se mide por un conjunto de indicadores cuantitativos de cobertura efectiva de matrículas y la gestión de publicidad y mercadeo (Socorro & Soria, Sistema de indicadores de gestión de Admisiones. Universidad Metropolitana del Ecuador, 2018) de las direcciones de las áreas funcionales involucradas, entre ellas, la dirección de “Admisiones”, dirección de “Comunicación y Relaciones Públicas” y la dirección de “Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” (Anexo A 2.3).

2.2.5 Orientación al mercado

Para la medición de la orientación al mercado se consideraron cuatro escalas adaptadas utilizando los antecedentes de aplicación en el contexto universitario por Niculescu, Xu, Hampton, & Peterson (2013):

a) Escala MKTOR, adaptada de Narver y Slater (1990).- Las declaraciones y las características de la escala Likert aplicada se presentan el anexo A 2.4. En esta escala, las declaraciones se agrupan en orientación al cliente, orientación a la competencia y a la coordinación interfuncional.

b) Escala MARKOR, adaptada de Kohli y Jaworsky (1990).- Las declaraciones y las características de la escala aplicada se presentan en el anexo A 2.5. Las declaraciones se agrupan en las funciones o atributos de la generación de inteligencia, difusión de inteligencia y capacidad de respuesta.

c) Escala MARKOR – Universidad, modificada de MARKOR (Niculescu, Xu, Hampton, & Peterson, 2013).- Las declaraciones y las características de la escala aplicada se presentan en el anexo A 2.6. El agrupamiento de declaraciones correspondió a las categorías de Tutorías, liderazgo administrativo, generación de inteligencia y capacidad de respuesta.

d) Escala de Desempeño, considerando a Caruana, Ramaseshan y Ewing (1999).- En el anexo A 2.7 se muestran las características de esta escala aplicada y las declaraciones agrupadas en las dimensiones desempeño general, financiamiento y retención en la carrera.

Las escalas fueron analizadas individualmente y en conjunto por sus declaraciones y dimensiones. Se valoró la combinación de dimensiones de los enfoques mencionados buscando un diapasón mayor para identificar las fortalezas y debilidades.

Las encuestas se aplicaron a una muestra de 193 profesores del claustro académico en todos los escenarios universitarios que correspondió a 207 profesores durante el período académico ordinario p43. Para un nivel de confianza del 95,5 %, un error muestral del 5 % y el supuesto de que solo el 60 % de los encuestados tuvieran las características del estudio, es decir profesores con el suficiente nivel de experiencia y participación en los colectivos académicos, la muestra necesaria sería de 135, lo cual se superó aun cuando los casos válidos de encuestados que respondieron a todas las declaraciones fue de 183 encuestados. Se midió la fiabilidad de las escalas, la validez convergente y discriminante utilizando los estadígrafos de un análisis de factor mediante el paquete IBM SPSS para Windows, versión 22. Los indicadores de validez de la escala combinada aplicada se determinaron con el paquete estadístico IBM SPSS Amos versión 25.

2.2.6 Estrategias para un enfoque mercadológico holístico y de competitividad institucional

Las estrategias para un mejor enfoque mercadológico de la Universidad Metropolitana se construyeron a partir de la aplicación de una matriz FODA que consideró integralmente las mediciones realizadas y se orientó a un enfoque de marketing holístico y de publicidad 360°. Según el enfoque, El marketing holístico (Rueda & Rosa, 2018) busca la forma de integrar un enfoque global sobre lo que realmente es necesario para tener una buena acogida con los consumidores del servicio y un buen grupo de trabajo dentro de la organización. La propuesta, a partir de la construcción de los modelos adecuados a la universidad permitió definir estrategias y tácticas para la actividad de mercadeo y promoción de la oferta académica y los servicios a la comunidad.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Pertinencia en los proyectos de la oferta académica institucional

La preparación de los proyectos que conforman la oferta académica institucional de la Universidad Metropolitana atravesó por diferentes momentos de gestión, lo cual se enmarcó en el período julio de 2016 – marzo de 2018. Este período estuvo caracterizado por constantes cambios en lo dispuesto y ejecutado utilizando como soporte la plataforma informática del CES, habilitada para estos fines.

De los veintiséis proyectos estudiados, los estudios de pertinencia realizados tuvieron deficiencias que, aunque fueron admitidos todos a trámites, el 92,3 % de ellos se admitieron con observaciones. Si bien, en el transcurso del proceso de evaluación de los proyectos se fueron corrigiendo las observaciones realizadas tanto por los evaluadores externos, la SENESCYT y la comisión del CES, hasta lograr la fundamentación que les otorgó la condición de aprobados, el sustento inicial de los proyectos adoleció de insuficiencias y deficiencias.

Según se puede apreciar en la tabla 3.1 de los anexos (Anexo A 3.1), existen deficiencias e insuficiencias en la fundamentación de la pertinencia de los proyectos de carreras y programas analizados, tanto en la autoevaluación como en los criterios de pertinencia de la SENESCYT y los evaluadores externos o internos de las comisiones del CES.

La figura 3.1 muestra que solamente el 32 % de los proyectos obtuvo la evaluación de pertinente en primera instancia evaluativa. Las principales insuficiencias y deficiencias señaladas fueron:

- Insuficiente sustentación inicial de los debates teóricos y empíricos del proyecto. Esta insuficiencia repercute en el diseño curricular de la carrera o programa, por lo que resulta esencial para garantizar la calidad del mismo en todos sus componentes.
- Dificultad con el horizonte epistemológico de la carrera. De igual manera las deficiencias en la presentación de los horizontes epistemológicos del proyecto tendrían un impacto negativo en la pertinencia.
- Estudio deficiente de demanda y empleabilidad. En varios casos se presentaron inconsistencias del proyecto en cuanto a los estudios de

demanda y empleabilidad, lo cual es fundamental para definir la pertinencia del proyecto para el entorno específico de oferta académica.

- Estudios prospectivos deficientes. Los estudios actuales y prospectivos de las carreras son esenciales para definir su sustentabilidad y pertinencia.

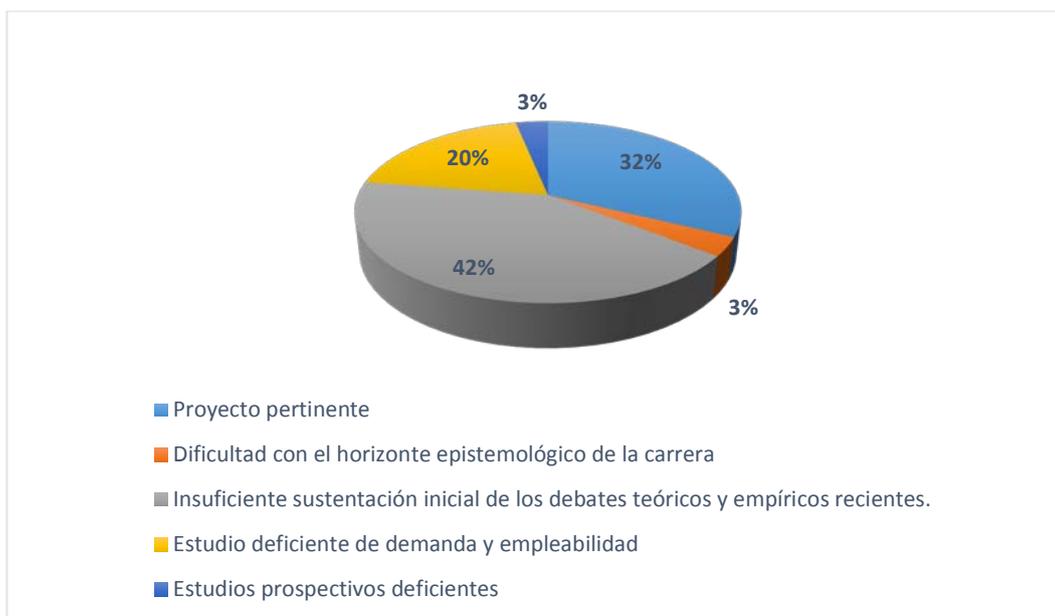


Figura 3.1 Proporción de las principales insuficiencias y deficiencias en los proyectos
Fuente: elaboración propia

Si bien la pertinencia de los proyectos aprobados fue satisfactoria posteriormente a la rectificación de las observaciones y recomendaciones durante la evaluación de los mismos, no es menos cierto que algunos de ellos fueron declarados por la Comisión evaluadora de la SENESCYT y por lo tanto en su evaluación final como pertinentes, atendiendo a las prioridades dadas a determinados campos del conocimiento declarados deficitarios y prioritarios a nivel nacional. Sin embargo, la pertinencia no aborda todos los factores de aspectos socioculturales, de cultura científica y tecnológica y de la demanda efectiva y empleabilidad laboral. Siendo dos últimos de gran importancia para definir la oferta académica relevante a la universidad.

3.2 Limitaciones de los estudios de demanda social de la oferta académica construida en la institución

El estudio de la demanda social y la empleabilidad fue calificado deficiente en el 23 % de los proyectos evaluados coincidiendo con la evaluación interna realizada en diez de los mismos.

Si bien los estudios de demanda social y de empleabilidad que sustentaron los 38 proyectos, en sentido general ofrecen información y se fundamentan metodológicamente, las principales insuficiencias que se pueden apreciar documentalmente son:

- Excesivo empleo de encuestas a los posibles estudiantes según preferencias que no reflejan la realidad de la demanda laboral.
- Inadecuado tratamiento en los estudios a la relación entre la demanda social y la empleabilidad
- Insuficiente visión prospectiva de la demanda del mercado laboral.

3.3 Pertinencia, relevancia e impacto de la oferta académica en curso

La oferta académica en curso, que básicamente está compuesta por las carreras que fueron rediseñadas y sus proyectos aprobados, tiene antecedentes de resultados que destacan su orientación a la pertinencia y el impacto en la sociedad. En estas carreras se encuentran anclados los proyectos más relevantes y pertinentes de investigación y la vinculación con la sociedad. Cabe destacar la importancia que tiene la organización de la investigación y la vinculación para el enfoque de pertinencia e impacto de la oferta académica y los servicios de la Universidad Metropolitana.

La consolidación de la oferta académica universitaria también transita por un nivel superior de organización del enfoque integrador de la Investigación – Desarrollo – Innovación (I+D+i), dado en los centros que han sido concebidos para integrarse, según puede apreciarse en el esquema de la figura 3.2. La estructura de facultades, en proceso de consolidación orgánica y funcional, permite apreciar la articulación de familias de carreras y programas concebidos de acuerdo a sus campos del conocimiento en una posible relación de sinergia en el uso de recursos

de capital humano y recursos relacionados con los ambientes de aprendizaje. El proceso de consolidación se previó para varias etapas.

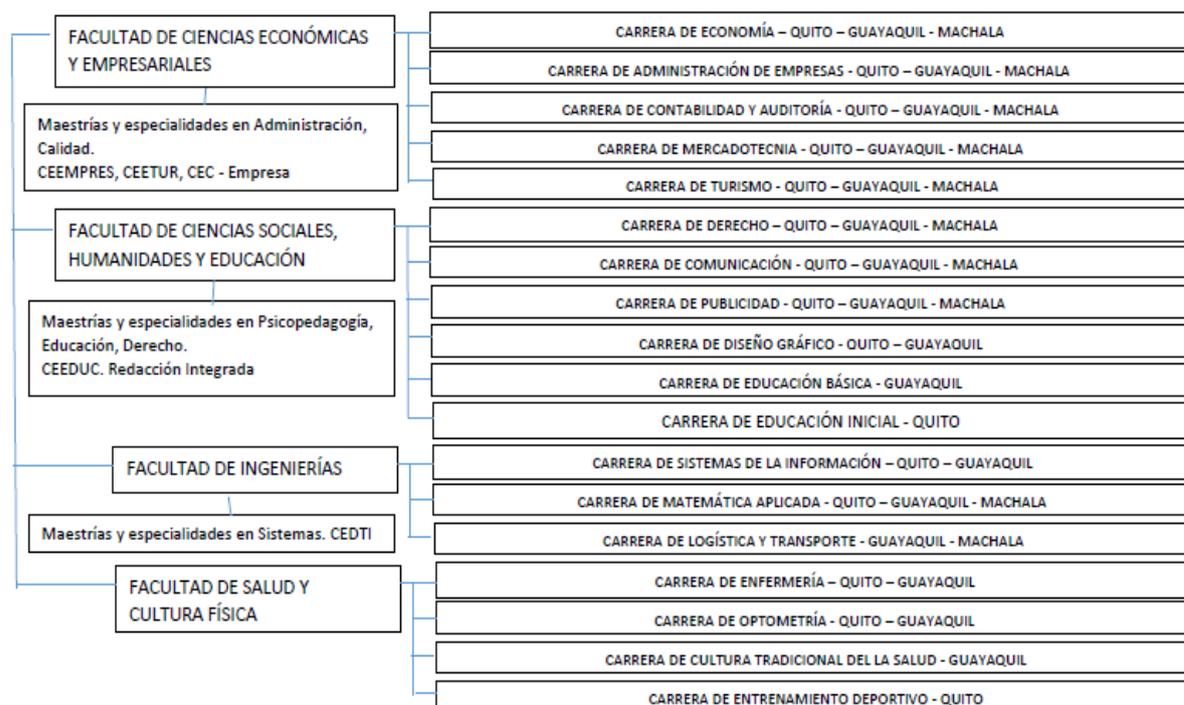


Figura 3.2 Estructura académica proyectada y en curso (2016-2018)
 Fuente: Informe al Consejo Académico Superior (Socorro A. R., Informe al Consejo Académico Superior. Reforma a la nomenclatura de Facultades., 2017)

En la figura 3.2 se relacionan para el período 2016 – 2018 los centros de I+D+i y los centros de Educación Continua integrados a las facultades y carreras siguientes:

- Centro de Estudios Económicos y Empresariales (CEEMPRES)
- Centro de Estudios del Turismo (CEETUR)
- Centro de Educación Continua Empresarial (CEC-Empresa)
- Centro de Estudios de la Educación (CEEDUC)
- Redacción Integrada

La estrategia de fortalecimiento de los dominios académicos a partir de los proyectos de investigación y de vinculación como proceso integrador de las carreras orientados al impacto, data en la UMET desde el año 2014 (UMET, 2014). La estrategia contempló como elemento de enfoque de la organización de la vinculación y la investigación, la integración en proyectos generales de I+D+i.

Según este enfoque, la universidad a través de sus escenarios elaboró proyectos integradores de todos los escenarios de actuación buscando satisfacer las demandas de los documentos rectores del desarrollo de la sociedad. El enfoque de I+D+i supone integrar los resultados de investigación en las áreas fundamentales de los dominios académicos universitarios con la capitalización del conocimiento desarrollado, las nuevas y buenas prácticas, las tecnologías y todo resultado innovador, aplicado en los sectores de la producción de bienes y servicios y la comunidad, con lo que se cierra el ciclo investigación – desarrollo – innovación.

En las tablas 3.2 y 3.3 del Anexo A 3.2, se puede apreciar la estructura de I+D+i dada en las líneas, programas y proyectos.

Aunque la estructura de líneas, programas y proyectos de la I+D+i apunta a la pertinencia como enfoque, existen falencias relacionadas con:

- Insuficiente articulación de las líneas de investigación de los diseños del currículo de las carreras con las líneas y sublíneas de investigación institucionales y la estructura de proyectos.
- Deficiente aplicación del principio de “compartir los escenarios”, lo cual significa que a partir de un convenio con una organización, empresa, comunidad, gobierno local, u otro organismo, las distintas carreras concurren multi y transdisciplinariamente a la búsqueda de soluciones a sus problemas, a la investigación y la innovación (UMET, 2014).
- Relevancia insuficiente de la estructura de proyectos. La estructura se enfoca más en lo local, lo cual es apropiado para la dimensión espacial de la UMET y los lineamientos zonales de desarrollo, pero falla al nivel de su articulación en un alcance programático que responda a objetivos prioritarios de la planificación nacional del desarrollo y por lo tanto el alcance de su impacto.

3.4 Factores limitantes de la competitividad y la captación de matrículas

a) Posicionamiento en rankings globales y regionales

Los rankings globales establecen un conjunto de indicadores que expresan competitividad institucional. La UMET avanzó en su posicionamiento en el ranking

Webometrics ubicándose en el lugar 26/62 en el Ecuador y al nivel mundial en el lugar 6170/11998. Los datos corresponden a la edición 1.0.1 de enero de 2018.

La tabla 3.4 permite apreciar los posicionamientos en los indicadores de apertura y excelencia. En el indicador excelencia la UMET comparte la posición con otras 6 000 instituciones aproximadamente al nivel mundial y con 34 instituciones ecuatorianas.

Tabla 3.4 Posicionamiento de la UMET en el ranking Webometrics. Año 2018.

Posición ranking nacional	Posición ranking mundial	Indicador “presencia”	Indicador “impacto”	Indicador “apertura”	Indicador “excelencia”
<u>26/62</u>	<u>6170/11998</u>	<u>3588/27450</u>	<u>5029/25221</u>	<u>7824/9593</u>	<u>5777/5777</u>

La mejora del indicador de visibilidad produciría, debido a su alto peso en el índice agregado, un mejor posicionamiento global y nacional. Este indicador expresa el número de redes externas (subredes) originarios de backlinks a páginas web de la institución.

Se obtienen resultados no satisfactorios en los indicadores de transparencia o apertura y excelencia. El indicador apertura expresa el número de citas de autores principales según la fuente (citas obtenidas del Google Escolar) y el indicador excelencia expresa al número de artículos entre el 10% más citado en 26 disciplinas tomando datos para un período de cinco años, desde cinco años antes, a partir de la fuente SCIMAGO, lo cual refleja la necesidad de publicación en las revistas de mayor impacto y relevancia global.

En cuanto al ranking de instituciones SCIMAGO, la UMET no aparece entre las ocho universidades rankeadas del Ecuador.

Para este ranking, el posicionamiento se define en base a tres grupos de indicadores que reflejan las características científicas, económicas y sociales de las instituciones: investigación, innovación y sociedad.

Los indicadores de investigación e innovación representan el 80 % del peso de puntaje de indicadores, por lo que la apuesta a un mejor posicionamiento estará

caracterizada por la sincronización de la producción científica y de innovación con su visibilidad e impactos.

b) Calidad y competitividad institucional del ambiente de aprendizaje

Durante los últimos años la calidad de las IES en el Ecuador estuvo asociada a la vista de la comunidad por la categorización otorgada por el CEAACES, aunque no necesariamente estuviera asociada a la calidad de los resultados obtenidos en sus carreras y procesos sustantivos. La preferencia de las universidades según categoría otorgada pasó a formar parte de la competitividad, aunque la imposibilidad de satisfacer los cupos de matrículas necesarias, los costos elevados de las universidades particulares y la regulación del ingreso a los exámenes para obtenerlos, dejaron espacios de mercado para las restantes universidades no beneficiadas por el financiamiento público y las escalas de preferencias.

La estrategia alternativa de la UMET estuvo asentada en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), sus actualizaciones y sus planes de mejora siguiendo una estrategia de internacionalización y fortalecimiento de la academia (UMET, 2016).

En la tabla 3.5 del anexo A 3.3, se pueden apreciar las metas del PEDI 2016 – 2020 y los indicadores alcanzados entre los años 2015 a 2017.

Resultados de indicadores (2017):

- La formación de posgrado al cierre del año 2017 (P 41) alcanzó un valor de 53,4 %, disminuyendo desde el P 39 cuyo valor fue de 55,8 % y del P 37 en el que se alcanzó un 57,44 %. Al cierre de 2017 la institución contó con 209 profesores, de ellos 60 con títulos de doctorados.

El valor del indicador al cierre del año 2017 (53,4), según la función de utilidad del modelo aplicado por en CEAACES en el año 2015, corresponde a un desempeño de 0,56 (figura 3.3).

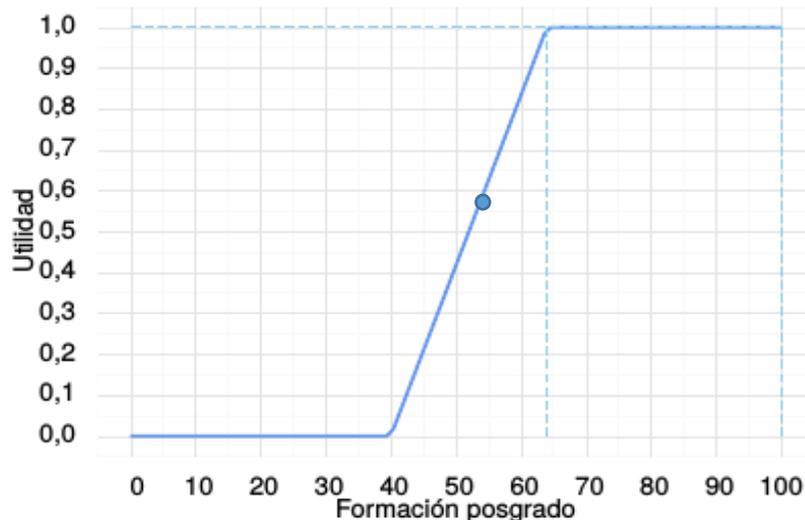


Figura 3.3. Indicador de formación de posgrado
Fuente: elaboración propia

- De igual manera que al cierre de 2016, en el año 2017, la proporción de profesores con doctorados con dedicación a tiempo completo (TC), que se vincularon a la docencia en el período, se corresponde con un valor del 35 % del indicador, lo cual representa un alto nivel del estándar para la meta universitaria del PEDI de contar con el 40 % de profesores con doctorados y el 60 % con maestrías, con el fin de que se cuente con el talento humano preparado para la docencia de la más alta calidad, la investigación y la vinculación con la sociedad.

El 35 % de doctores del claustro académico a tiempo completo, representa un valor de desempeño de 0,6, según la función de utilidad del modelo aplicado por en CEAACES en el año 2015.

De acuerdo a la fórmula de cálculo del indicador en ese modelo que consideró una base del 60 % de profesores con dedicación a tiempo completo (TC), el indicador tendría un valor de 42,3 % para un desempeño del 0,72 (figura 3.4).

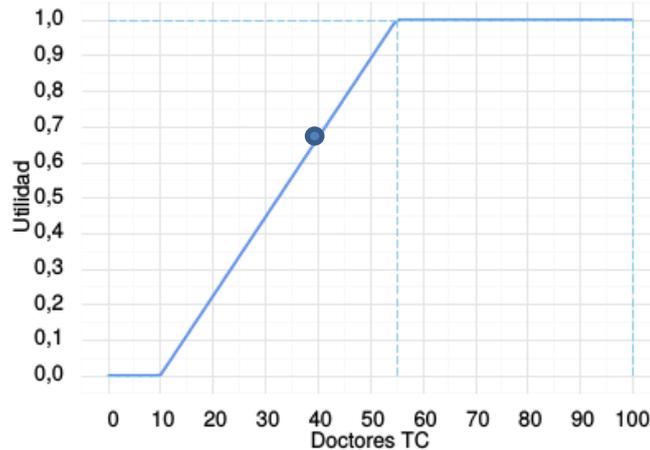


Figura 3.4. Indicador de Doctores a TC
Fuente: elaboración propia

- Se contó con un total de 170 profesores contratados a tiempo completo al cierre del año 2017, con 2 966 estudiantes, lo cual representó contar con 17,45 estudiantes por profesor a tiempo completo (TC) lo que mejora el valor alcanzado en 2016 de 18,4 y mantiene el estándar con un desempeño del 100 %.

Sin embargo, las horas clases promedio semanal impartidas por profesores con dedicación a tiempo completo se incrementó a 21,5 en el período ordinario P 41, respecto a 20,53 en el P 39 y 17,5 en el P37.

Lo anterior se debe a varios factores, entre ellos el balance de autofinanciamiento y la transición de mallas curriculares de los rediseños y diseños nuevos de carreras.

En la figura 3.5 se puede apreciar que, aunque según la normativa transitoria de carrera y escalafón docente los profesores a TC imparten una cantidad de horas cercanas al límite, impartir como promedio semanal 21,5 horas por los docentes a TC significa un desempeño de 0,61/1 ya que el estándar tiene un límite de 16 horas semanales.

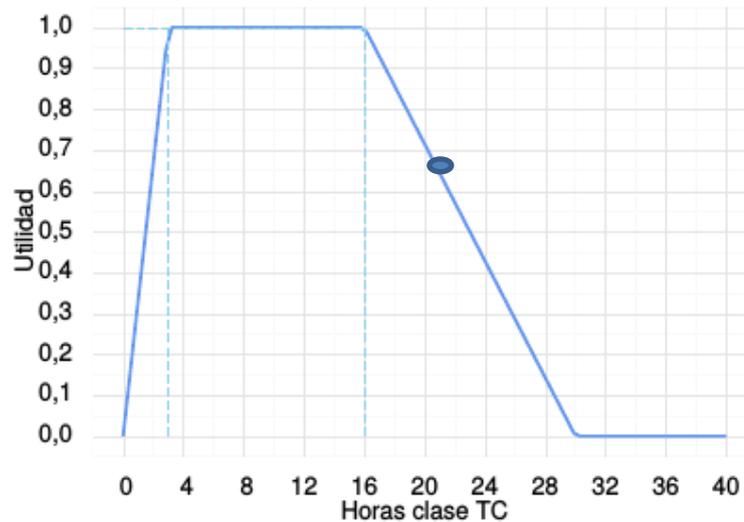


Figura 3.5. Indicador horas clases/profesor TC
Fuente: elaboración propia

- Todos los profesores con dedicación a TC ingresaron por concurso de méritos y oposición y alcanzaron la titularidad (100 %), lo cual apunta al incremento de la estabilidad del profesorado.
- Al cierre del año en el P-41, las horas clase promedio por semana de los profesores con dedicación a medio tiempo (MT) y tiempo parcial (TP) fueron de 15,22 con una situación más favorable respecto al P-39 de 15,4, pero muy desfavorable respecto al cierre del año 2016 que fue de 11,02.

En su etapa de desarrollo, la universidad valora la necesidad de que se impartan clases por profesores que ejercen la profesión como una fortaleza para las carreras y la formación de los estudiantes.

En la figura 3.6 se puede apreciar que impartir como promedio semanal 15,22 horas por los docentes con dedicación a medio tiempo (MT) y tiempo parcial (TP) significa un desempeño de 0/1 ya que el estándar tiene un límite de 9 horas semanales por profesor bajo esta dedicación.

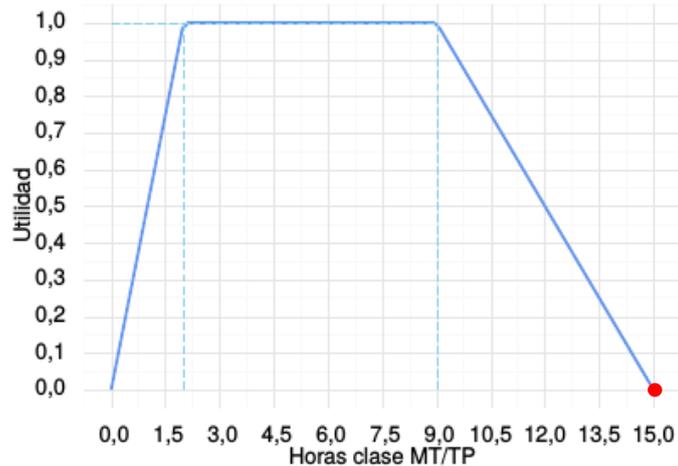


Figura 3.6. Indicador de horas clases por profesores a MT y TP.
Fuente: elaboración propia

- La titularidad en el sentido amplio en el período evaluado contó con valores adecuados (82.8 %). Según el valor del indicador, su desempeño fue de 1/1.
- La Universidad cuenta con la normativa actualizada y perfecciona su sistema de planificación del trabajo individual y evaluación del desempeño. Los resultados de la evaluación docente sirven de base a la evaluación de objetivos y sus recomendaciones a la planificación operativa.
- El 55,26 % de los cargos académicos directivos están ocupados por mujeres y el 43,3 % de los docentes con titularidad son del sexo femenino. Ambos indicadores muestran niveles apropiados y con un desempeño 1/1 según el umbral de desempeño del modelo del CEAACES del año 2015.
- La remuneración mensual de los profesores con dedicación a tiempo completo, promedió los 1513,08 al cierre del año lo que superó discretamente a los 1485.34 USD/mes al cierre de 2016, lo cual resulta aún insuficiente con respecto a los valores de escalas de las universidades públicas. El desempeño del indicador según la función de utilidad del modelo aplicado en el año 2015 es prácticamente 0/1.
- La remuneración de los profesores con dedicación a medio tiempo y tiempo parcial, fue de 9,31 USD/ hora, lo cual es muy bajo respecto al estándar y ofrece un desempeño de 0,04/1.
- La tasa de retención inicial alcanzó el valor de 61,94 % siendo superior al 56 % alcanzado al cierre del año 2016 y superando la meta del PEDI. Lo anterior significa un 0,85/1 de desempeño del indicador;

- La tasa de graduación de grado alcanzó el valor de: 37,05 % superior al 23 % logrado al cierre de 2016, lo que significa un desempeño de 0,18/1.
- La plataforma informática institucional de gestión académica sostiene deficiencias para trámites que afectan la satisfacción de los estudiantes, por lo que es medianamente satisfactoria.
- Al cierre del año 2017, el indicador Producción Científica, que considera como estándar un mínimo de 1, equivalente a un promedio de un artículo por cada docente a tiempo completo, en los últimos tres años, en revistas con índice SJR=0, alcanzó un valor de 0,343, con un índice SJR = 0,43. Ambos aspectos requieren mejor desempeño siendo insuficiente el acumulado hasta el cierre 2017 (figura 3.7).

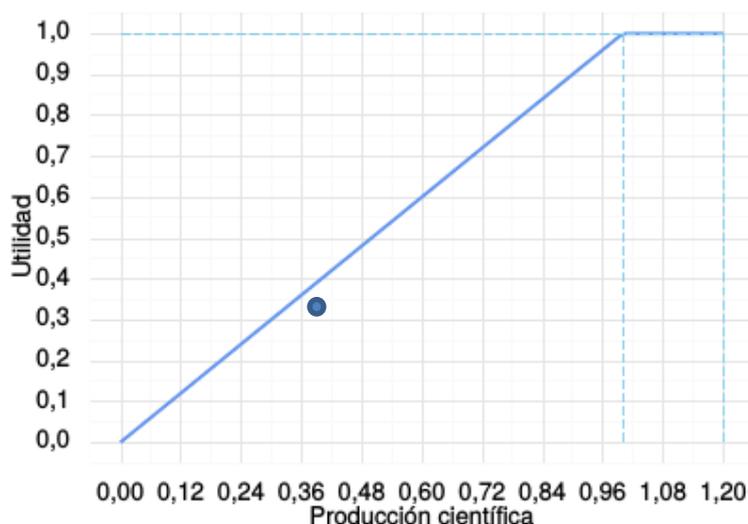


Figura 3.7. Indicador de producción científica 2015 – 2017.
Fuente: elaboración propia

- El indicador de Producción Regional (figura 3.8), que tiene como estándar publicar seis artículos por docente con dedicación completa, durante los últimos tres años, alcanza al cierre de 2017 un valor de 3,248 lo que implica un desempeño en la función de utilidad del modelo aplicado por el CEAACES en el año 2015 de 0,54.

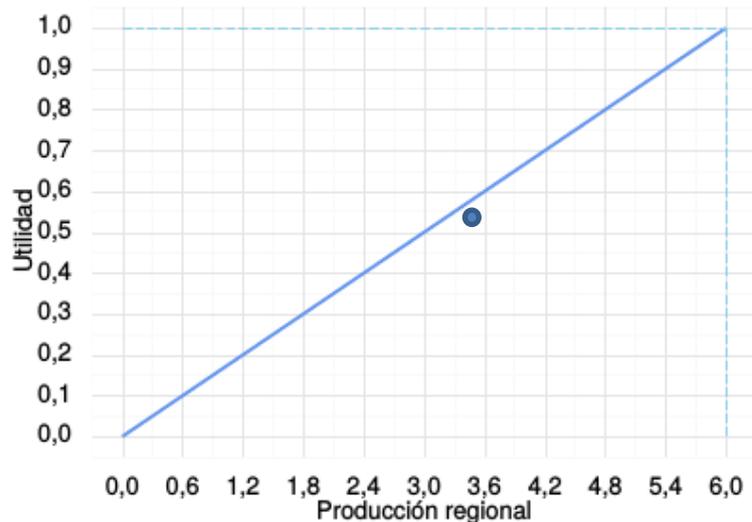


Figura 3.8. Indicador de producción regional 2015 – 2017.
Fuente: elaboración propia

- La universidad cuenta con un plan de investigación articulado a la planificación estratégica institucional y a la planificación nacional del desarrollo;
- La universidad posee políticas y normativas para la gestión de financiamiento de la investigación;
- La planificación de la investigación integra los procesos de formación de los profesionales, con las líneas de investigación, objetivos y actividades de los proyectos;
- No se avanzó lo suficiente en los resultados de la investigación, es insuficiente la cantidad y calidad de la presentación de textos científicos y su socialización y publicación en revistas científicas indexadas y registradas en bases de datos de prestigio y rigor internacional y regional. El índice promedio de publicaciones de textos científicos por profesor con dedicación a tiempo completo por año tiene una meta al año 2020 de 2,47, en el año 2017 la meta correspondió a 1,8 alcanzándose solamente 0,8 lo que corresponde a un 44,4 % de desempeño.
- Existen insuficiencias sobre las publicaciones en cuanto a la diversidad y calidad de las revistas adonde se publica, así como en 2017 se pudo apreciar una concentración en un pequeño grupo de docentes (6) responsables de aproximadamente el 50 % de los artículos en revistas de

alcance regional. Tres revistas de convenio editorial son el soporte adonde se publicó el 50 % de los artículos en el año 2017.

- Se realizaron múltiples acciones de capacitación en todos los escenarios universitarios a profesores e investigadores sobre la gestión de información científica y elaboración de textos científicos y la gestión del ciclo de proyectos de I+D+i.
- La universidad cuenta con una planificación de la vinculación con la sociedad articulada al Plan Nacional del desarrollo en todos los escenarios y ámbitos geográficos de la institución.
- Los programas son gestionados al nivel institucional bajo la coordinación de una dirección general de Vinculación con la Sociedad, que cuenta en cada sede con una Comisión. Los proyectos se ejecutan desde las carreras o facultades y tienen una concepción integral con la participación de distintas disciplinas.
- En el año 2017 se avanzó en la gestión de recursos de vinculación en el área contable financiera por la implementación de la normativa aprobada desde mediados del año 2016, pero subsiste una gestión insuficiente de las coordinaciones de los proyectos aprobados.
- Los programas y/o proyectos de vinculación con la sociedad, son formulados, ejecutados y evaluados, de acuerdo a la normativa institucional, el PEDI, POA y el seguimiento por períodos o inter-períodos académicos.
- Se practica la metodología de la sistematización de experiencias locales para documentar las intervenciones y sacar de ellos lecciones aprendidas para retroalimentar la organización y planificación de la vinculación, aunque es insuficiente la medición del impacto, ya que no se ejecuta utilizando los instrumentos que deben estar explícitos en la concepción del proyecto que se ejecuta.
- Se logran intervenciones y resultados de los proyectos que permiten visualizar un avance en la organización de la vinculación con la sociedad, pero no se avanza lo suficiente en cuanto al impacto que demanda la sociedad.
- Se consolidó la actualización del PEDI para el período 2016 – 2020, lo mismo que el Plan de Mejoras Institucional (PMI) para los años 2016 – 2018.

- El Plan Operativo Anual (POA) armoniza con el PEDI y los Planes de Mejora, incluye los objetivos de corto plazo, se identifican las acciones, las actividades, las tareas y los presupuestos necesarios para su consecución y se determinan los responsables de la implementación y monitorización.
- La universidad posee un sistema estructurado de rendición de cuentas y a través de su máxima autoridad, informa anualmente sobre el cumplimiento del Plan Operativo Anual y el avance del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, los Planes de Mejora y publica en su portal web los documentos referentes.
- Existen instancias constituidas y un comité que actúa y promueve el comportamiento responsable y ético, previene y sanciona el comportamiento antiético de los miembros de la comunidad universitaria.
- Se aplican políticas y procedimientos para la garantía y mejoramiento continuo de la calidad, que se aplican en toda la institución y están basados en la autorreflexión objetiva de la institución.
- La universidad perfecciona su plataforma académica y el sistema sustentado en el Cuadro de Mando Integral (CMI-UMET) permiten la planificación institucional y de la toma de decisiones.
- La universidad aplica un modelo educativo y pedagógico que articula con los elementos constitutivos de la misión y visión institucional.
- Existe en la institución un sistema informático y procedimientos para la gestión de procesos académicos, que garantiza la disponibilidad, confiabilidad, y transparencia de los resultados y la información obtenidos, a lo que añade aplicaciones interrelacionadas para la gestión académica, de procesos sustantivos y de seguimiento y control del PEDI.
- Las plataformas educativas y el Centro de Educación Semipresencial, a Distancia y en Línea (CESDEL) perfeccionan continuamente su labor.
- Se cuenta con los reglamentos y la normativa actualizada y aprobada para los soportes informáticos, del Centro de Recursos de Investigación y Aprendizaje (CRAI) y el CESDEL, articulada a la normativa de régimen académico, formación, posgrado, investigación, vinculación y educación continua.

- Son implementados los servicios de recursos de aprendizaje e investigación, bajo su organización como centro (CRAI) y cuenta con un sistema de gestión de bibliotecas que garantiza el acceso efectivo y de calidad, a los servicios bibliotecarios para todos los profesores, investigadores, estudiantes y trabajadores de la institución.

c) Competitividad de la función directiva

El instrumento fue aplicado a 46/50 puestos directivos académicos y administrativos cubiertos al cierre del año 2017 (92 %). La fiabilidad del instrumento aplicado es alta atendiendo a su consistencia interna dada por un valor Alfa de Cronbach = 0,954.

La tabla 3.6 del Anexo A 3.4 muestra los estadígrafos para los distintos componentes evaluados de la función directiva. En la tabla se pueden apreciar los valores medios más bajos que corresponden a los aspectos del conocimiento por los directivos sobre: las funciones asignadas, la composición de la membresía del órgano universitario colegiado de dirección, los lineamientos de la gestión universitaria, procedimientos de la gestión financiera y de la política de investigación, desarrollo e innovación que rige la universidad.

Así mismo, los aspectos con mayor variabilidad y contribución a la varianza total entre los encuestados fue el conocimiento por los directivos sobre los indicadores de desempeño del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), las atribuciones y funciones propias y las del personal subordinado que son inherentes al puesto ocupado.

El análisis exploratorio de los componentes de la función directiva entre los encuestados permite apreciar una agrupación de los mismos bastante aproximada a las cuatro categorías de directivos encuestados:

- 1) Dirección de procesos sustantivos
- 2) Decanos
- 3) Dirección de Carreras
- 4) Dirección de procesos administrativos

Lo anterior puede comprobarse en los resultados del análisis discriminante (tabla 3.7 del Anexo A 3.4). Según este resultado el 93,5 % de los casos (tres casos mal clasificados) de las categorías de directivos muestra la agrupación multivariada que se corresponde con las puntuaciones otorgadas a cada aspecto, lo que permite afirmar que el nivel de conocimientos para la función directiva es diferente en sus cuatro niveles. Los tres casos que no se correspondieron con su clasificación son de directivos de carrera que de manera multivariada presentaron características de los niveles de directos de procesos sustantivos, decanos y administrativos.

La figura 3.9 permite apreciar la agrupación espacial de cada una de las categorías de directivos en un gráfico de tres dimensiones (puntuaciones de las funciones discriminantes). Lo que corrobora las posibles diferencias entre ellas de manera multivariante.

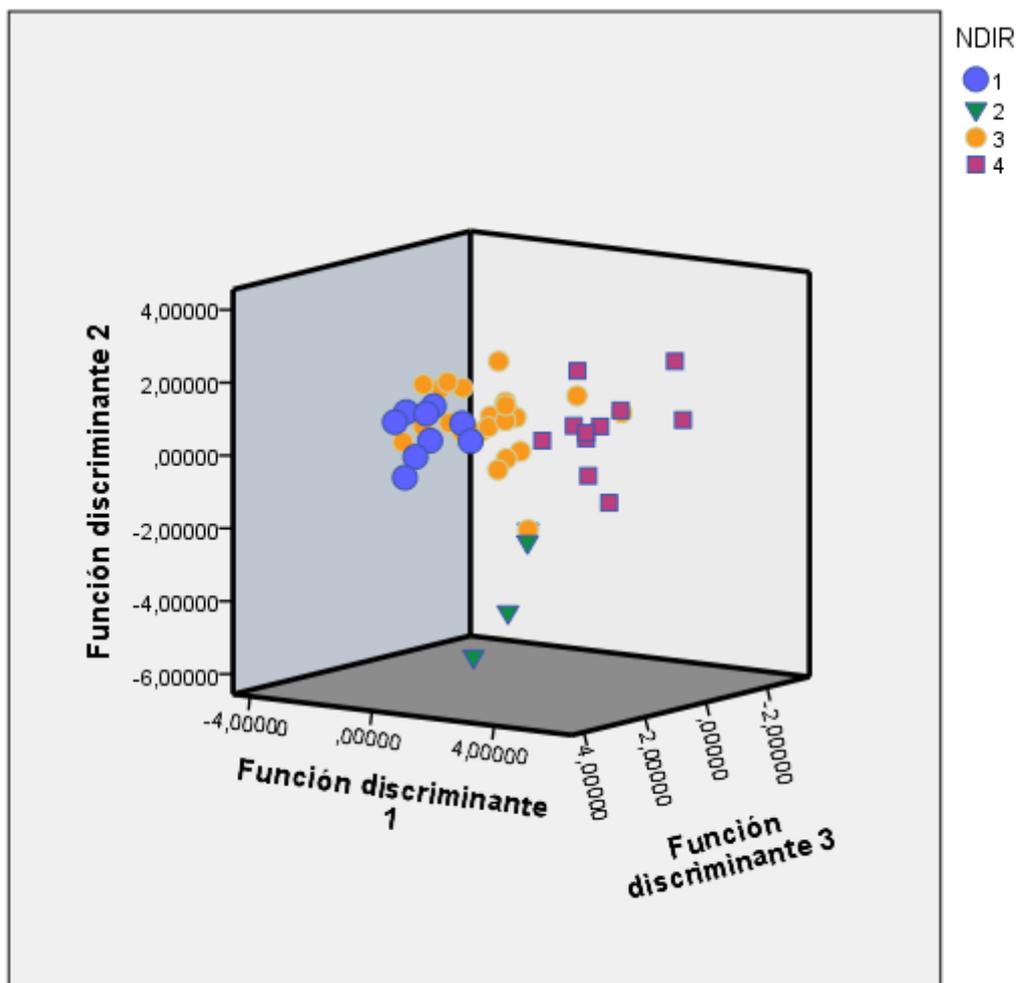


Figura 3.9 Agrupación de casos (46) según los niveles de dirección
Fuente: elaboración propia

El nivel de dirección de los decanos mostró debilidades en la función directiva para el nivel de conocimientos sobre: indicadores y evolución del PEDI que son objeto de gestión en su puesto, los lineamientos de la gestión universitaria, las atribuciones y funciones del directivo inmediato superior y de los procedimientos de la gestión financiera.

Estos aspectos son significativamente diferentes con los directivos administrativos en los cuales constituye una fortaleza (tablas 3.8, 3.9, 3.10, 3.11 y 3.12 del Anexo A 3.4). Lo anterior se puede atribuir a lo reciente de la implementación de la nueva estructura de funcionamiento de las facultades.

Tanto la categoría de los decanos como las de los directivos administrativos mostraron debilidades en el grado de conocimiento sobre la política de I+D+i de la institución en comparación con los directivos de los procesos sustantivos (tabla 3.13 del Anexo A 3.4)

Los resultados de la estimación del valor porcentual de desempeño (D) de los directivos encuestados se pueden ver en la tabla 3.14 del Anexo A 3.4.

La tabla permite apreciar un desempeño medio $D = 69,07 \%$, lo cual expresa insuficiencias en la preparación para la función directiva, con valores mínimos de $39,6 \%$ y máximo de $92,6 \%$, con un Coeficiente de variación $CV = 5,74 \%$, el cual resulta bajo para este tipo de indicador.

d) Aranceles y matrículas

El cobro de aranceles y matrículas es uno de los presuntos factores que inciden en la cobertura efectiva de matrículas de los estudiantes.

A partir de los rediseños de carreras y los nuevos proyectos, la UMET realizó los estudios técnicos de aranceles determinando en primera instancia los costos óptimos para cada proyecto. Los aranceles y matrículas establecidos se han mantenido prácticamente invariantes durante los últimos 5 años, aunque a partir

de la aprobación de la nueva oferta académica se diferencian entre carreras y escenarios universitarios.

La tabla 3.15 permite apreciar los aranceles diferenciados vigentes en la institución. Estos valores comienzan a ser diferenciados a raíz de la construcción de la nueva oferta y los rediseños de las carreras existentes.

Tabla 3.15 Valores diferenciados de matrículas y aranceles por horas.

CARRERA	SEDE	MATRÍCULA (USD)	ARANCEL (USD/POR HORA)
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	GUAYAQUIL	145,00	1,91
COMUNICACIÓN	GUAYAQUIL	145,00	1,76
CONTABILIDAD Y AUDITORIA	GUAYAQUIL	145,00	1,91
DERECHO	GUAYAQUIL	145,00	2,04
DISEÑO GRÁFICO	GUAYAQUIL	145,00	1,91
ECONOMÍA	GUAYAQUIL	145,00	1,92
EDUCACIÓN BÁSICA	GUAYAQUIL	145,00	2,05
LOGÍSTICA Y TRANSPORTE	GUAYAQUIL	145,00	1,92
MATEMÁTICA APLICADA	GUAYAQUIL	145,00	1,93
MERCADOTECNIA	GUAYAQUIL	145,00	1,92
OPTOMETRÍA	GUAYAQUIL	145,00	2,05
PUBLICIDAD	GUAYAQUIL	145,00	1,91
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	GUAYAQUIL	145,00	1,91
TURISMO	GUAYAQUIL	145,00	1,92
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	QUITO	145,00	2,04
COMUNICACIÓN	QUITO	145,00	2,05
CONTABILIDAD Y AUDITORIA	QUITO	145,00	2,04
DERECHO	QUITO	145,00	2,20
DISEÑO GRÁFICO	QUITO	145,00	2,04
ECONOMÍA	QUITO	145,00	2,05
EDUCACIÓN INICIAL	QUITO	145,00	2,15
ENFERMERÍA	QUITO	145,00	2,05
MATEMÁTICA APLICADA	QUITO	145,00	2,06
MERCADOTECNIA	QUITO	145,00	2,05
PUBLICIDAD	QUITO	145,00	2,05
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	QUITO	145,00	2,04
TURISMO	QUITO	145,00	2,05
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	MACHALA	136,00	1,88
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA	MACHALA	138,00	1,88

DERECHO	MACHALA	145,00	1,88
TURISMO	MACHALA	136,00	1,88
ECONOMÍA	MACHALA	136,00	1,88
PUBLICIDAD	MACHALA	138,00	1,88
MERCADOTECNIA	MACHALA	136,00	1,88

El valor de los aranceles y demás cobros a los estudiantes responde a los estudios técnicos realizados, los cuales están en armonía con los costos óptimos de las carreras.

e) Gestión de publicidad y mercadeo de la oferta de servicios educativos

La tabla 3.16 del Anexo A 3.5 permite apreciar el listado de carreras y su situación, así como las matrículas efectivizadas y las que se dejan de hacer en el período académico p43 (853).

En la tabla 3.16 se puede comprobar un resultado insuficiente en la operativización de la matrícula. Existen 7 carreras que no han sido abiertas o convocadas a matrículas (17,5 %) y solamente 14 carreras (35 %) alcanzan matrículas equilibradas.

En el sistema de indicadores de admisiones puede verse que no se evalúan los referentes a las matrículas nuevas, la satisfacción de los estudiantes y la calidad del servicio prestado en el área de las admisiones. Lo anterior denota que no existen los mecanismos de control para la actividad de admisiones y una falta de cultura en la gestión de esos procesos.

Existen varios indicadores con valores desviados del estándar entre los que sobresalen la nula realización de eventos por parte del grupo de admisiones de manera coordinada con las áreas funcionales de las unidades académicas y el sobregiro en un 5 % del costo unitario estimado de gastos en publicidad y mercadeo por estudiante nuevo matriculado.

Por otra parte, teniendo en cuenta el cumplimiento de presupuestos del año 2017 puede apreciarse que el rendimiento de la actividad de mercadeo y publicidad de la oferta académica es extremadamente bajo alcanzando solamente el 34,9 %, lo

que significa un presupuesto relativamente alto con relación a la utilidad alcanzada en el año 2017.

Tabla 3.17 Situación de los indicadores de gestión de publicidad y mercadeo (P-43).

Indicador	Valor
Cobertura de matrículas efectivas de la oferta académica por períodos (%)	40,61 %
Déficit de ingresos por la no cobertura de matrículas de la oferta académica por períodos (USD)	1.265.212,25
Cantidad de carreras nuevas y programas no abiertos de los proyectos aprobados por períodos (%)	17,5 %
Proporción de carreras nuevas y programas con matrículas equilibradas por períodos (%)	35 %
Descuentos por becas del total de estudiantes nuevos y continuantes admitidos por períodos (%)	20,57 %
Proporción de matrículas nuevas efectivizadas (MEi) a través los distintos canales de difusión y publicidad por período (% por canal)	N.E.
Cantidad de matrículas logradas a partir de admisiones de estudiantes nuevos por convalidaciones en el período (%)	15,22 %
Proporción de matrículas en línea de estudiantes del primer nivel por período (%)	72 %
Proporción de matrículas en línea de estudiantes continuantes por período (%)	85,34 %
Proporción de cobros en línea por período (%)	58,07 %
Satisfacción de los estudiantes con el proceso de admisiones y matrículas (%)	N.E.
Calidad del servicio de admisiones (cualitativo)	N.E.
Participación en eventos realizados por el staff de admisiones en coordinación con las áreas académicas por período (cualitativo)	0
Matrículas por cursos de nivelación (%)	56,22 %
Matrículas por cursos propedéuticos (%)	N.E.
Ejecución del presupuesto de campaña de admisiones por período (%)	85 %
Costo unitario de admisiones de estudiantes nuevos al primer nivel o por convalidaciones por período (USD/estudiante nuevo)	428,41
ROI. Rendimiento del mercadeo y publicidad	34,9 %

La existencia de carreras nuevas que no alcanzan matrículas al punto de equilibrio estimado en 15 estudiantes (9 carreras) genera problemas que de no revertirse conducen a la insostenibilidad financiera al corto plazo.

La UMET creció a 3 107 estudiantes de grado en el período académico P43. Según la tendencia (solo se consideran los períodos ordinarios), aun en las actuales condiciones (poca matrícula en la nueva oferta y poca retención de los estudiantes) en abril de 2019 la matrícula se aproximará a 4 000 estudiantes (figura 3.10). Coeficiente de determinación $R^2=0,99$.

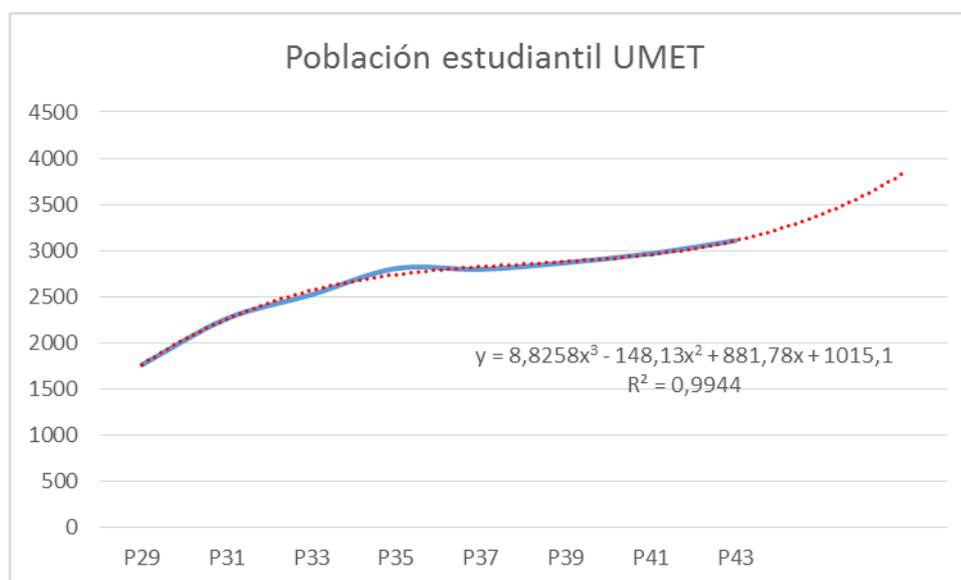


Figura 3.10 Tendencia de matrículas (abril 2019)
Fuente: elaboración propia

3.5 Orientación al mercado

3.5.1 Fiabilidad y validez de las escalas aplicadas

La tabla 3.18 permite apreciar el Alfa de Cronbach como estadígrafo de fiabilidad de las distintas escalas aplicadas para medir la orientación al mercado. En la tabla se puede apreciar que los mayores valores de fiabilidad se encontraron en la escala MKTOR (0,937) seguida por la escala MARKOR – Universidad (0,914).

Para la escala MKTOR y la escala MARKOR – Universidad, las tres dimensiones mostraron valores Alfa $\alpha \geq 0,8$ lo cual se considera adecuado para la fiabilidad o

consistencia interna de las mismas (Quero, (2010); González & Pazmiño, (2015)). Otros autores consideran un valor adecuado de fiabilidad $\alpha \geq 0,7$ (Montaño, 2014).

Aun considerando este valor, la escala MARKOR mostró valor $\alpha < 0,7$ para la dimensión generación de inteligencia lo cual requeriría ajustes a la escala.

Tabla 3.18 Fiabilidad de las escalas aplicadas

Escala/Dimensión	Alfa de Cronbach	Coefficiente de correlación intra-clase	Media entre elementos	Varianza entre elementos	Correlaciones entre elementos
Escala MKOR	0,937	0,498	5,098	2,696	0,506
• Orientación al cliente	0,847	0,526	5,616	2,117	0,536
• Orientación al competidor	0,859	0,549	4,659	3,100	0,552
• Coordinación inter-funcional	0,864	0,560	5,057	2,824	0,572
Escala MARKOR	0,871	0,213	4,706	3,348	0,224
• Generación de inteligencia	0,648	0,187	4,838	3,247	0,199
• Difusión de inteligencia	0,796	0,358	4,784	3,267	0,360
• Capacidad de respuesta	0,731	0,214	4,556	3,486	0,229
Escala MARKOR - Universidad	0,914	0,399	6,027	1,909	0,405
• Asesoramiento y tutoría	0,858	0,503	6,145	1,520	0,533
• Liderazgo administrativo	0,946	0,746	6,047	2,025	0,750
• Generación de inteligencia y capacidad de respuesta	0,869	0,624	5,764	2,395	0,636
Escala de Percepción del Desempeño	0,906	0,490	5,532	1,924	0,504
• Desempeño de la carrera	0,845	0,522	5,762	1,497	0,537
• Desempeño en el financiamiento	0,714	0,555	4,949	2,785	0,568
• Reclutamiento y retención de estudiantes	0,833	0,625	5,574	2,038	0,634

La varianza de las dimensiones o elementos de la escala fueron menores en la escala MARKOR-Universidad respecto a la escala MARKOR y MKTOR. En la tabla 3.19 del anexo A. 3.6 se aprecia valores medios más bajos con mayores desviaciones estándares de las medias.

Con excepción de la dimensión generación de inteligencia, aunque muy cercana a 0,7 y admisible según varios estudios precedentes en varios sectores, las demás dimensiones de las distintas escalas aplicadas presentaron valores $\alpha \geq 0,7$.

Según Montaña (2014) la fiabilidad se trata una condición necesaria, aunque no suficiente, para determinar la validez de una escala. La validez convergente de las escalas del presente estudio se puede comprobar en las tablas 3.19 – 3.34 para MKTOR, MARKOR, MARKOR -Universidad y Desempeño respectivamente, a través del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). Los elementos con extracciones factoriales mayores que 0,50 muestran validez convergente, lo cual para el caso del estudio no se presentó en los elementos de encuestas (declaraciones) relacionados con el seguimiento a graduados (MRGI2), la ayuda a la toma de decisiones de los estudiantes (MRUAT3) y la mejora de programas de cursos de acuerdo a lo que necesitan los estudiantes (MRUAT6).

La necesidad de realizar un análisis de validez discriminante de las escalas ha sido señalado por varios autores (Niculescu, Xu, Hampton, & Peterson, 2013).

Al contrastar el modelo teórico de la dimensionalidad de las escalas y sus elementos (declaraciones) con la información empírica obtenida de la aplicación de las encuestas, mediante el modelo de Ecuaciones Estructurales (Inglés: SEM), a partir de métodos estadísticos multivariantes, se puede estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables. Las tablas 3.19 a 3.41 muestran diferentes estadígrafos y evidencias de los análisis de factor que permiten apreciar las características de las escalas aplicadas.

La caracterización de la escala integrada por el Modelo de Ecuaciones Estructurales se muestra en la tabla 3.42 (Anexo A 3.6). En la tabla puede apreciarse el ajuste la escala integrada resultante de las 6 dimensiones de los modelos MKTOR y MARKOR y la adecuación de las declaraciones a las características de la Universidad (OMMET) después del análisis de las características por dimensiones siguiendo las combinaciones de las dos escalas, los resultados mejoran cuando se añade la dimensión generación de inteligencia y capacidad de respuestas de la escala MARKOR – Universidad, pero es un tanto

repetitiva de la noción y la definición de las declaraciones, por lo que se utiliza la conceptualización contenida en la escala aplicada MARKOR.

No obstante, a pesar de las posibles inconsistencias es factible utilizar la integración de las dimensiones de las escalas revisadas que se propone, como escala válida para la determinación de factores limitativos de la orientación al mercado, insumo para trazar estrategias y tácticas a fin de mejorar los resultados de retención y reclutamiento de estudiantes nuevos.

3.5.2 Valores de escala en las encuestas aplicadas

En la figura 3.11 se muestran los valores medios de escala (1-7) de la percepción de los encuestados sobre las declaraciones en cada modelo y dimensión.

Los valores que ubican esas percepciones sobre declaraciones en un *sentido positivo* por debajo del 70 % de su valor máximo ($((4,9/7)*100)=70$), lo cual significa las posibles debilidades de la gestión, corresponden a las percepciones sobre:

- (MKOCO1).- El 73,2 % de los encuestados puntuó su acuerdo con la declaración en la escala del 1 al 5. Lo que significa que el proceso de admisiones no cuenta con información compartida entre la dirección y la carrera sobre las estrategias de la competencia.
- (MKOCO3).- El 64,5 % de los encuestados puntuó su acuerdo con la declaración en la escala del 1 al 5. Lo que significa una carencia de discusión de las estrategias de competencia por parte de la administración.
- (MKOCO5).- El 45,9 % de los encuestados puntuó su acuerdo con la declaración en la escala del 1 al 5. Lo que significa que las carreras no identifican en un nivel apropiado estudiantes con los que desarrollar ventajas competitivas.
- (MKCI4).- El 66,7 % de los encuestados puntuó su acuerdo con la declaración en la escala del 1 al 5. Lo anterior significa que el claustro académico de las carreras desconoce sobre los éxitos y fracasos del proceso de captación de matrículas.

- (MRGI6).- El 64,5 % de los encuestados puntuó su acuerdo con la declaración en la escala del 1 al 5. Este resultado significa que las encuestas anuales de calidad de los servicios ofertados es insuficiente en las carreras.
- (MRDI1).- El 52,5 % de los encuestados puntuó su acuerdo con la declaración en la escala del 1 al 5. Lo anterior denota que no es suficiente el debate en las unidades académicas para evaluar evolución de mercados.
- (MRDI3).- El 57,4 % de los encuestados puntuó su acuerdo con la declaración en la escala del 1 al 5. Esto significa que las comisiones de carrera no debaten las necesidades del entorno con otros actores de la gestión académica universitaria.

Se consideraron los valores de declaraciones en *sentido negativo*, en los que el valor medio $X = 7 - (x)$ expresa el acuerdo con la situación desfavorable. Es decir se puntuó el desacuerdo con el sentido desfavorable de la declaración, por lo tanto la diferencia de 7 significa el acuerdo con la situación desfavorable (barras en tonalidad más clara en la figura 3.11).

De esta manera considerando el 70 % de desempeño (4,9/7), se puede mencionar que los encuestados no admiten la existencia de situaciones desfavorables en la detección de cambios de preferencias curriculares de los estudiantes (MRGI4);

Según el resultado, en la carrera se detectan y se está actualizado sobre los cambios en la educación precedente, de la normativa y del entorno en cuanto a la evolución tecnológica y evolución de la competencia y del mercado (MRGI7).

La percepción de los encuestados es que se toman decisiones para los cambios de tarifas arancelarias (MRCR1) y que los cambios en las necesidades de cursos o servicios a los estudiantes son tomadas en cuenta (MRCR2).

También se encuentra debilidad en la atención a las reclamaciones de los estudiantes por parte de la coordinación de las carreras (MRCR8).

De estos resultados puede inferirse una gestión insuficiente de la Dirección de Admisiones dada por la no comunicación e integración de la labor con las áreas funcionales vinculadas al proceso sustantivo de la formación de grado. Lo anterior

también puede comprobarse como resultado de la medición de los indicadores del proceso de admisiones que comprende la publicidad y promoción de la oferta académica.

También, como parte de la integración de ese proceso es insuficiente la acción administrativa pues la percepción existente es que no se realiza una gestión enfocada en los competidores y al aprovechamiento de las oportunidades de las ventajas competitivas. Es evidente la falta de participación de la unidad funcional de base: la carrera, en los procesos de reclutamiento de estudiantes.

Estos resultados denotan insuficiencias de la orientación al mercado, dadas las debilidades la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la organización inter – funcional, que también presenta debilidades en la generación de inteligencia, su difusión y respuesta. De ellos puede observarse que existe un potencial alto de mejora de la gestión integrada que requiere la Universidad en función de mejorar su orientación al mercado, según lo perciben sus propios protagonistas.

Los resultados en los elementos y dimensiones de la escala MARKOR – Universidad se muestran en la figura 3.12. Esta escala se caracteriza por estar enfocada en tres dimensiones de la gestión académica propia de la Universidad siendo percibida en sentido general con un buen desempeño la realización de asesoría y tutoría a los estudiantes y el liderazgo administrativo en función de la gestión académica para el buen servicio, aunque existe diversidad de criterios, es una escala con media alta (6,02) y una varianza menor (1,92) comparativamente con la varianza media en la escala OMMET (3,07). Esta percepción se fundamenta en la política implementada más o menos efectiva de la retención de los estudiantes y la gestión de los coordinadores de las carreras.

Por otra parte, según se puede apreciar en la figura 3.13, la escala de percepción del desempeño mostró valores que ubican la percepción de la capacidad general de la carrera en la obtención de becas de investigación en los últimos tres años por debajo del 70 % de su valor máximo $((4,9/7)*100)=70$). El 61,3 % de los encuestados puntuó su acuerdo con la declaración en la escala del 1 al 5. Esta escala mostró una percepción relativamente alta del desempeño (5,53/7) y una

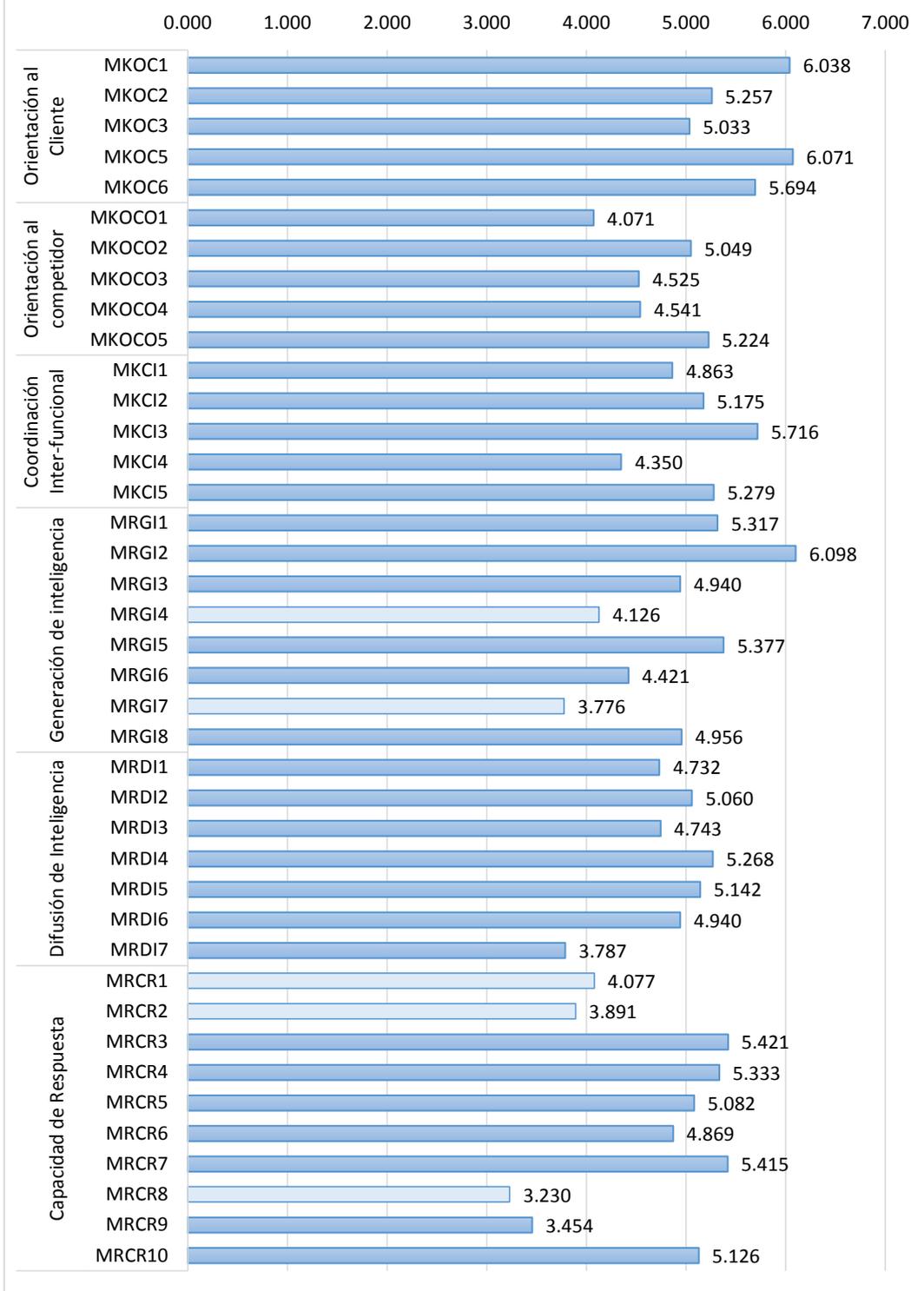
varianza más baja que la encontrada en los elementos de escala OMMET (1,95). Sin embargo, también denota un potencial de mejora. En este sentido la mejora más importante estaría encaminada a mejorar la percepción de la problemática existente porque existe contradicción entre lo que se percibe por el profesorado y el resultado realmente alcanzado en la retención y en la captación de matrículas en una alta proporción de las carreras fundamentalmente en cuanto a las tasas de retención, las tasas de graduación y las matrículas de nuevos estudiantes.

Para varias de las distintas dimensiones de las escalas aplicadas existen diferencias estadísticas significativas entre las tres sedes en las que aplicaron las encuestas, lo cual significa una percepción distinta y por lo tanto un grado de orientación al mercado diferente (tabla 3.43 del anexo A 3.7).

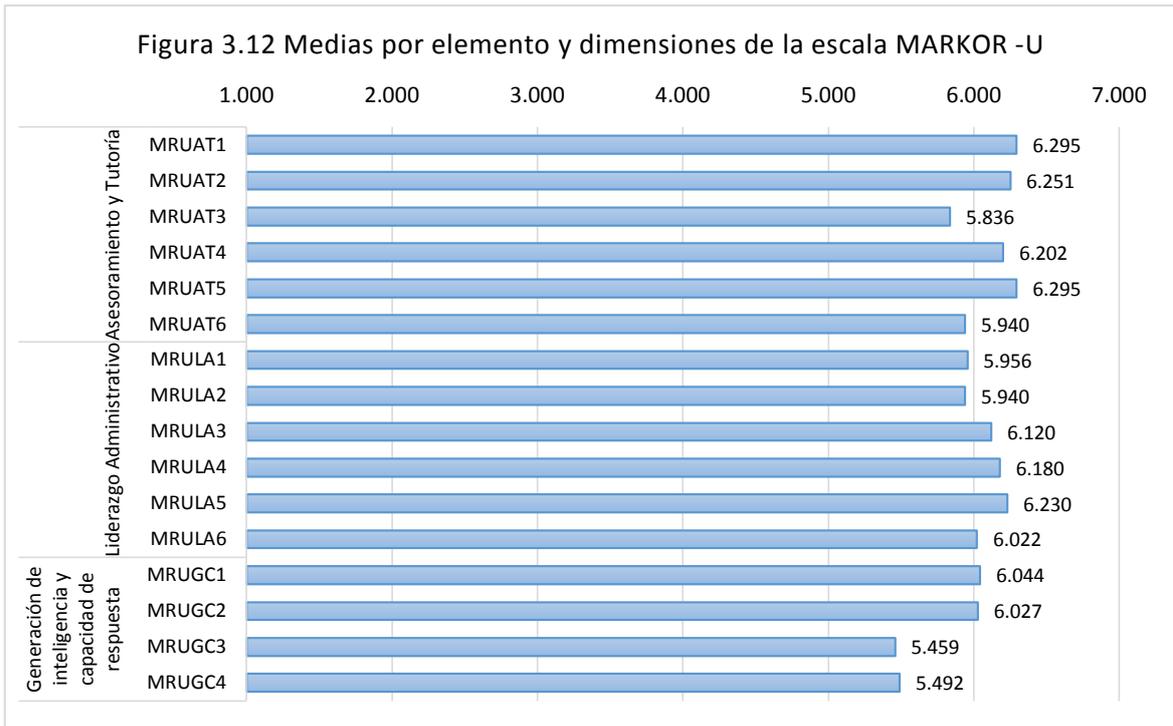
Las principales diferencias se dan para la dimensión de orientación al consumidor en la que Quito tiene una media mayor que Guayaquil; en la coordinación interfuncional, en la cual se puede apreciar un valor medio mayor en la sede Machala respecto a Quito; en la generación de inteligencia en la que existe una mejor percepción en Machala y Guayaquil que en Quito; en la percepción del liderazgo que posee una media mayor en Quito y Guayaquil que en Machala; en la generación de inteligencia y capacidad de respuesta teniéndose en Quito y Guayaquil una mejor percepción que en Machala.

En cuanto a la percepción del desempeño, las sedes Machala y la matriz Guayaquil tienen valores medios superiores estadísticamente que la sede Quito en cuanto al desempeño general y el desempeño en financiamiento. Para la dimensión de la retención y el reclutamiento de estudiantes nuevos, la sede Machala tiene un valor medio superior en la percepción del resultado que la sede Quito.

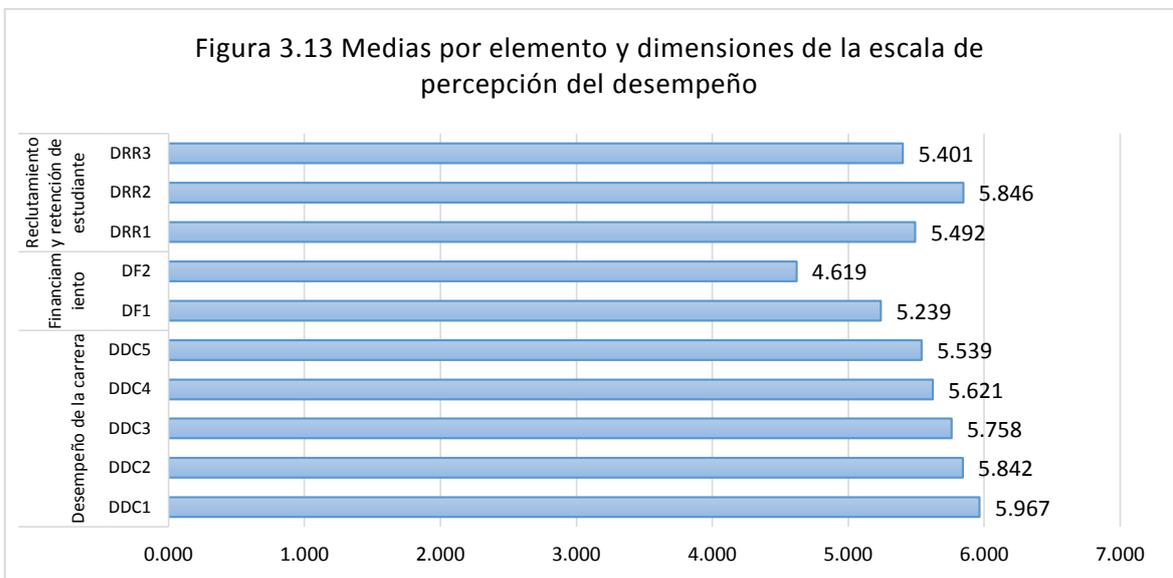
Figura 3.11 Medias por elementos y dimensiones de las declaraciones de los encuestados



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE ENFOQUE MERCADOLÓGICO HOLÍSTICO

4.1 Justificación

Existe una ruptura entre la pertinencia – demanda social – efectividad de matrículas y servicios a la comunidad en la Universidad Metropolitana, cuyos efectos son la no cobertura suficiente del potencial de matrículas, en las condiciones de una oferta académica renovada y de nuevos servicios ofertados a la comunidad. Teniendo entre sus causas: las inconsistencias en la formulación y ejecución de proyectos de oferta académica y de servicios; que aún bajo un sello de aprobación, subyacen sus deficiencias en la cultura organizacional. Son notorias las insuficiencias en el manejo de una oferta académica diversa y de oportunidad; así como el desconocimiento y subutilización de las ventajas competitivas institucionales, la práctica de una gestión de calidad basada en parámetros convencionales; insuficiencias en la función directiva e integración de procesos; insuficiencias en la gestión de publicidad y mercadeo y una deficiente orientación al mercado en todos sus componentes.

Para la orientación al mercado en la Universidad Metropolitana es necesaria una integralidad de todas sus dimensiones y enfoques, para lo cual, la actualización y aplicación al entorno de la gestión universitaria de un enfoque mercadológico holístico, es una necesidad de la mejora institucional.

4.2 Propósito general

Aplicar en la Universidad Metropolitana un modelo de enfoque mercadológico holístico adaptado a la educación superior y en particular a las características de una universidad particular autofinanciada que permita su orientación al mercado y la sociedad solventando los factores limitantes que dificultan la relación armónica entre pertinencia – demanda social – efectividad de matrículas y servicios a la comunidad.

4.3 Desarrollo

4.3.1 Problemas fundamentales de la orientación al mercado en la Universidad Metropolitana

La problemática de la insuficiente orientación al mercado de la Universidad Metropolitana como resultado de su medición está dada por los siguientes elementos:

- Poco nivel de conocimiento de la empleabilidad y la dinámica sectorial y territorial en el entorno de actuación de la Universidad. Se cuenta con estudios de pertinencia y demanda social pero se adolece de la evaluación efectiva de la empleabilidad como parte de ellos.
- No se cuenta con una estrategia de mercadeo conceptual y metodológicamente apropiada al contexto universitario, planificado y presupuestado siguiendo indicadores de desempeño, orientados al usuario del servicio, a la ejecución y al rendimiento de la inversión en mercadeo y publicidad.
- Insuficiente interacción institucional con los actores involucrados en la presencia de los estudiantes en las aulas: el alumnado, la familia, el profesorado, el tejido social y empresarial, la sociedad civil, las administraciones públicas u órganos de gobierno a distintas instancias, los centros educativos de la educación precedente, las instituciones de educación superior, los patrocinadores.
- Insuficiente visibilidad de las ventajas competitivas en los medios de difusión de la UMET y los medios externos, además del poco conocimiento por los directivos y las áreas de apoyo relacionadas sobre sus propios aspectos distintivos.
- Falta de interacción entre las áreas funcionales que deberían estar involucradas en la publicidad y el mercadeo. No existe una estructura ni un sistema funcional por el cual se realicen acciones integradas entre las direcciones departamentales de Comunicación y Relaciones Públicas, Admisiones, Tecnologías de Información y Comunicación, Bienestar Estudiantil y las acciones desde las carreras, facultades y sedes.

- La Dirección de Admisiones es inestable como área funcional, no comprende sus roles y es incompetente como departamento orgánica y funcionalmente. No considera la distribución espacial de escenarios de la Universidad y jerarquiza la publicidad en la matriz.
- No existe una organización de publicidad que utilice los medios y recursos más efectivos en cada escenario clave de campaña. No se funciona como campaña de publicidad, cuando se intenta es lenta, llega tarde y no se percibe calidad en sus recursos.
- Los encargados de admisiones no utilizan los escenarios de los procesos académicos, de investigación y vinculación que generan eventos en la empresa, en la comunidad, no coordinan con los organizadores, lo mismo que los organizadores no involucran a los promotores, encargados de la publicidad y el mercadeo (Admisiones) en sus actividades. Son entes aislados.
- El personal académico reconoce su rol en la retención de los estudiantes pero no su necesaria participación en las acciones de mercadeo y publicidad de la oferta académica y los servicios a la comunidad.
- Los directivos académicos no comprenden su rol y no actúan en función de integrar al personal académico y no académico en las actividades de promoción institucional, de mercadeo y publicidad. No hay seguimiento, no es una meta en el planeamiento operativo la retención de los estudiantes y la captación de matrículas de los nuevos.
- Mal posicionamiento de la nueva oferta académica que está relacionada en campos amplios del conocimiento (familias de carreras). La carrera no existe ni existe el coordinador que la defienda y promueva antes de fundarse.
- Poca retroalimentación del éxito y el fracaso en la retención de los estudiantes y captación de matrículas en la gestión académica. No se analizan las causas ni se planifican acciones por los directivos académicos en coordinación con el área de mercadeo. Un indicio importante es la percepción por el personal académico de que los indicadores de retención, reclutamiento y graduación están bien en sus carreras, siendo la realidad de los indicadores todo lo contrario.

- La publicidad utilizando las TICs, por sus diferentes vías y las redes sociales no se evalúa ni se lleva estadísticamente para retroalimentación y mejora de su uso. No se viabiliza la medición en función de su efectividad y correctivos de mejora. No se identifica por qué vía conocen, se identifican y efectivizan matrículas los nuevos estudiantes.
- Los estudiantes evalúan puntualmente a los profesores con buenos resultados de satisfacción, sin embargo la encuesta de satisfacción de los estudiantes con los servicios que recibe de las áreas funcionales de admisiones, bienestar, secretaría, servicios de apoyo académico de biblioteca, redes informáticas, entre otros no se aplica o se aplica parcialmente, sin continuidad y retroalimentación para la mejora.

4.3.2 Análisis FODA

La matriz FODA se puede apreciar en la tabla 4.1 del anexo A 3.8. Prevalecen los impactos en el tercer cuadrante de la matriz por lo que la orientación estratégica debe estar dirigida esencialmente a continuar aumentando las capacidades internas de la universidad para lograr una mayor interacción, adaptabilidad y capacidades de al entorno.

a) Internalidades

Fortalezas:

Fueron señaladas diez fortalezas que señalan un claustro académico apropiado, una oferta académica diversa, fortalezas en la institucionalidad, la organización y la infraestructura.

Debilidades:

Las debilidades apuntan a insuficiencias en la pertinencia de la oferta académica y una deficiente oferta de posgrado, educación continua y servicios. Además deficiencias en la promoción, mercadeo y publicidad de dicha oferta, así como un poco satisfacción de los estudiantes, todo derivando en una relativamente baja captación de matrículas y retención de los estudiantes en los distintos niveles de las carreras.

b) Externalidades

Oportunidades:

Entre las oportunidades destacan la demanda existente de carreras, las características de la fuente de matrículas, así como oportunidades de mayor autonomía de gestión y las posibilidades internacionales de acreditación de la calidad.

Amenazas:

La competitividad externa, las deficiencias de la educación precedente, así como la dinámica económica y del mercado ocupacional son las principales amenazas.

c) Estrategias:

Estrategia FO:

- Fortalecimiento de los puestos de dirección académica con personal más competente
- Priorización del mercadeo y publicidad en las carreras más demandadas.
- Campaña y target de mercadeo y publicidad en los Institutos Tecnológicos
- Optar por reconocimientos internacionales, concursos y certificaciones.
- Política agresiva integrada de publicidad, mercadeo y servicios web.
- Oferta académica preferencial con sistema de becas orientadas a la inclusión social.
- Generar una oferta académica semi-presencial y a distancia con soporte en plataformas educativas.

Estrategia FA:

- Priorizar y focalizar la oferta académica a la demanda y la empleabilidad.

- Incrementar la oferta académica de grado y posgrado en modalidades semi-presenciales y a distancia.
- Diversificar la publicidad con el uso integral de las vías convencionales y las TICs.

Estrategia DO:

- Generar proyectos de posgrado competitivos y en modalidades de convergencia de medios.
- Potenciar el desarrollo de formas organizativas superiores de la I+D+i con prioridad en los campos de conocimiento de mayor demanda social y empleabilidad.
- Vigilancia de los concursos nacionales e internacionales y participación.
- Mejora de infraestructura de edificaciones y tecnologías.
- Capacitación de directivos académicos y administrativos.
- Reingeniería orgánica y funcional de la actividad de Mercadeo y Publicidad.
- Enfoque y aplicación del marketing holístico
- Enfoque y aplicación de publicidad 360.
- Incorporar en la gestión académica la generación y difusión de inteligencia competitiva.

Estrategia DA:

- Desarrollo de la Plataforma/CMI con la inclusión de indicadores de mercadeo y publicidad.
- Desarrollo de los cursos de nivelación de grado y propedéuticos de posgrado.
- Convenios con instituciones educativas de educación precedente.
- Prioridad en las alternativas de publicidad a medios alternativos y de las TICS.
- Perfeccionamiento de las políticas de aranceles y becas.
- Política y Normativa universitaria del enfoque mercadológico y social.

- Desarrollo integrado de la plataforma informática de gestión académica y administrativa.

4.3.3 Fundamentos de estrategia y táctica para un plan de marketing institucional

4.3.3.1 Modelo de enfoque mercadológico holístico institucional

Los distintos modelos de marketing holístico en su evolución y adaptación a distintos sectores han atravesado por distintas consideraciones y perspectivas desde su primera conceptualización en cuatro dimensiones del marketing: marketing interno, marketing integrado, marketing relacional y marketing social.

En el contexto actual y para la educación superior, el carácter innovador permanente de los procesos en la búsqueda de la mayor competitividad, exige la evaluación en todas las etapas de la innovación como fuente de resiliencia sistémica para garantizar la sostenibilidad institucional, con orientación a los clientes de los servicios educativos y a la comunidad. Por tal razón y coincidiendo con Rueda y Rosa (2018) el modelo planteado incluye la dimensión del marketing de rendimiento en la búsqueda de *“integrar un enfoque global sobre lo que realmente es necesario para tener una buena acogida con los consumidores del servicio y un buen grupo de trabajo dentro de la organización”*.

De esta manera los componentes del marketing holístico en el modelo se definen como: a) Marketing Interactivo, b) Marketing Externo, c) Marketing Interno, d) Marketing Social y e) Marketing de rendimiento (figura 4.1).

Dimensiones del modelo:

a) Marketing interactivo

Con relación a esta dimensión se han determinado dos conceptos clave: los actores sociales implicados y las relaciones entre ellos, así como la creación y distribución de propuestas de valor.

Entre los actores destacan: el alumnado, la familia, el profesorado, el tejido social y empresarial, la sociedad civil, las administraciones públicas u órganos de

gobierno a distintas instancias, los centros educativos de la educación precedente, las instituciones de educación superior, los patrocinadores, entre otros, incluso de carácter nacional e internacional que permiten aprovechar las posibilidades y oportunidades de fortalecimiento y competitividad mediante la colaboración, y, el relacionamiento y la gestión de la interacción entre ellos como el proceso que hace esta dimensión de mercadeo y competitividad.

b) Marketing social

El marketing social se compone de elementos de inclusión e igualdad social, que se asocian a intereses institucionales y nacionales, con la búsqueda de la pertinencia en el sentido de la correspondencia del servicio educativo a las necesidades de la sociedad y de la planificación nacional del desarrollo que también adquiere el matiz de la integración a las necesidades de los territorios. Los ejes declarados en el modelo educativo y pedagógico de la universidad son aquí también importantes en los elementos constitutivos de la misión y visión institucional, entre ellos la formación en valores (enfoque axiológico), la pertinencia, el liderazgo y la noción de ciencia, tecnología, sociedad e innovación. La ética y la responsabilidad social y ambiental de la formación de profesionales es un componente de gran peso para el sector educativo.

c) Marketing interno

La interconexión de los actores internos que se involucran en la orientación al mercado es esencial como dimensión del marketing holístico. Concibiéndose entre esos actores los involucrados en la función directiva. La gestión universitaria por procesos requiere de la debida articulación de la gestión universitaria de los procesos académicos y administrativos.

La concepción orgánica y funcional del mapa de procesos de la institución debe explicitar estas condiciones. Las áreas funcionales encargadas del soporte de las tecnologías, de la comunicación y las relaciones públicas, de la publicidad y mercadeo, del bienestar institucional, si bien deben planificar estratégicamente el proceso de admisiones de nuevos estudiantes y la permanencia y fidelidad de los estudiantes continuantes, también debe actuar en el marco de hojas de rutas con acciones conjuntas con los actores y las estructuras de los procesos sustantivos

desplegados en las facultades, las carreras (escuelas) y los centros de I+D+i. La interacción interna entre los actores del proceso enseñanza – aprendizaje brinda el soporte al buen funcionamiento y el bienestar institucional por el cual el estado de compartir valores y el sentido de pertenencia, son divisas para el crecimiento institucional.

d) Marketing integrado

Para el marketing en sentido general en varios sectores el marketing integrado sería una aplicación del llamado “marketing mix”. Esta dimensión se refiere a la meta de colocar el producto adecuado, en el lugar correcto, al alcance propicio, en el momento más indicado u oportuno. Se ha reconocido el enfoque como el enfoque de las 4 P, atendiendo a los términos en inglés: producto, precio, promoción y lugar (place), aunque algunos modelos añaden personas, proceso y prueba (7 P).

Para el marketing universitario esto significa posicionar la oferta académica, de productos y servicios competitivos de la universidad utilizando todas las vías y medios de comunicación estéticamente concebidos, en distintos soportes tecnológicos, a precios y accesibilidad adecuada, en los escenarios y condiciones en las que se requiere para satisfacer la demanda social y el mercado laboral. Las tendencias actuales de los desarrollos y universalización de las tecnologías de la información y las comunicaciones otorgan pesos a los recursos on-line sin dejar de considerar los recursos off-line.

e) Marketing de rendimiento

La innovación necesariamente es un recurso transversal del marketing. El rendimiento de la inversión en marketing, los estándares de una buena gestión de publicidad y mercadeo son variables de retroalimentación y evaluación permanente que debe formar parte del marketing holístico. Para la educación superior el rendimiento está asociado a la retención de los estudiantes y la efectivización de matrículas (estudiantes nuevos y estudiantes en itinerarios), calidad del entorno de aprendizaje y la calidad de los procesos de formación, los resultados de la investigación y la innovación, la calidad del graduado, la empleabilidad y la calidad de la empleabilidad.

Un sistema de indicadores del enfoque mercadológico holístico de la educación superior traspasa las barreras conceptuales de los modelos convencionales de la evaluación de la orientación al mercado y la orientación social en diversos sectores de la producción de bienes y servicios. Son indicadores que van más allá que el marketing ROI.

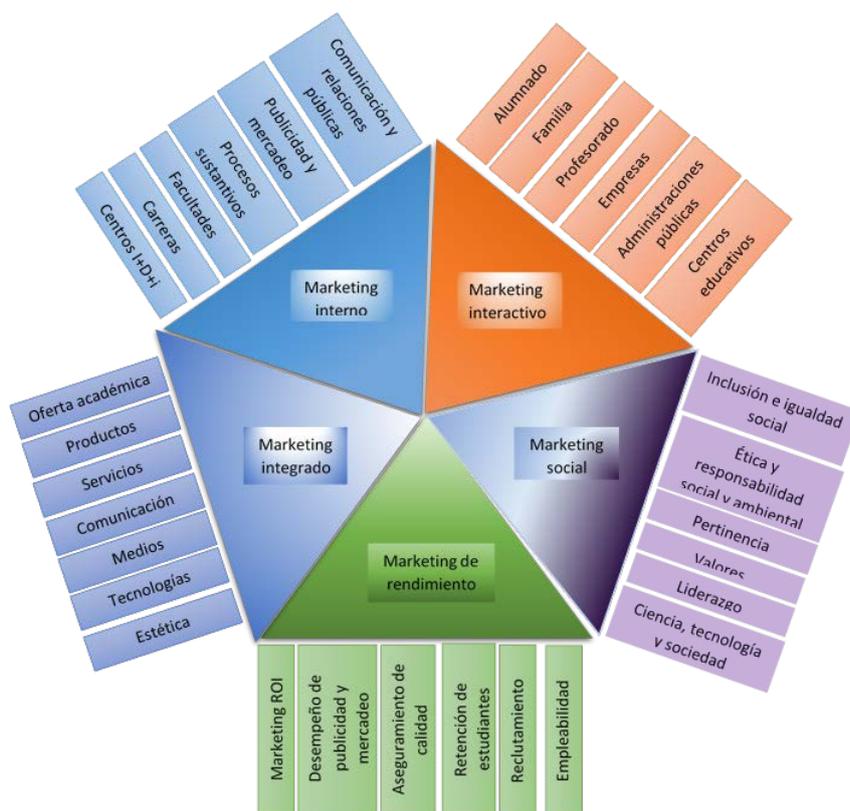


Figura 4.1 Dimensiones del marketing holístico en la universidad
Fuente: elaboración propia, adaptado de Rueda y Rosa (2018)

4.3.3.2 Modelo de publicidad 360°

Como parte del marketing integrado la publicidad 360° busca utilizar todos los medios posibles para promover la oferta académica y de servicios a la comunidad de la universidad (figura 4.2). Las vías y los medios se integran, por ejemplo los medios audiovisuales de promoción pueden utilizar distintos soportes de difusión, los medios de la propaganda gráfica estar presente en los eventos, las ferias, las charlas, las visitas concertadas en los centros de educación precedente, las casas

abiertas, entre otros soportes de visualización, edificios, automóviles, buses. Todos los medios siendo respetuosos de la identidad corporativa y siguiendo una misma línea de diseño en campañas.



Figura 4.2 Modelo de publicidad 360°
Fuente: elaboración propia

4.3.3.3 Elementos de estrategia y táctica

Para un plan de marketing holístico se proponen las siguientes estrategias y tácticas:

Estrategia 1.- Fomentar un marketing interactivo y relacional con el alumnado potencial, el presente en las aulas, la familia, el profesorado, los graduados, el tejido social y empresarial, la sociedad civil, las administraciones públicas u órganos de gobierno a distintas instancias, los centros educativos de la educación precedente, las instituciones de educación superior y los patrocinadores.

Táctica 1.1.- Mejora curricular sistemática orientada a la pertinencia de la oferta académica y los servicios a la comunidad a través del sistema de seguimiento al graduado, encuesta a los empleadores, estudios de demanda social, empleabilidad y calidad del empleo, así como de las políticas sectoriales y la planificación nacional y zonal del desarrollo. Supone el relacionamiento con los organismos rectores, con

el sector empresarial y la institucionalidad de convenios efectivos de soporte a los procesos sustantivos de formación del profesional, investigación y vinculación con la sociedad.

Táctica 1.2.- Mejora de la satisfacción de los estudiantes y la familia con los servicios educativos y los servicios administrativos de secretaría, admisiones y bienestar a través de la atención prioritaria a los entornos de aprendizaje, los espacios de bienestar, el bienestar integral (atención sociocultural, médica y psicológica) el monitoreo permanente de la satisfacción y la innovación sobre las facilidades de acceso físico y con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Incluyen la inscripción y matrículas en línea, pagos en línea, servicios interactivos en línea de admisiones, secretaría y bienestar.

Táctica 1.3.- Sistema de nivelación a las carreras y propedéuticos de posgrado. El sistema de cursos de nivelación orientado al ingreso a las carreras estará centrado en la familiarización con el nuevo entorno de estudios sustancialmente diferente al de la educación precedente y las particularidades del posgrado académico. Incluye la motivación y el empleo de profesionales del más alto nivel capaz de motivar y sentar la vocación por la profesión.

Táctica 1.4.- Facilitar la movilidad estudiantil desde la educación precedente o desde otras instituciones. Supone un servicio interactivo y facilitador de convalidación y reconocimiento de créditos desde la integración de funciones de secretaría y las áreas funcionales académicas de decisión.

Táctica 1.5.- Implementación de tutorías de acompañamiento. Las tutorías de acompañamiento deberán permitir la atención grupal y a las individualidades de los estudiantes, la asistencia permanente e interactiva con los profesores sobre la situación de desempeño académico, los problemas y necesidades personales.

Estrategia 2.- Resaltar en toda acción de promoción institucional la responsabilidad social de la Universidad como universidad inclusiva, que se proyecta a su contribución a los objetivos y lineamientos de la planificación nacional y zonal del desarrollo, a la protección del medio ambiente, a la atención a los grupos vulnerados, a la discapacidad, a la interculturalidad, la equidad de géneros;

y que desde su modelo educativo y pedagógico potencia los ejes de la formación en valores, la pertinencia, el liderazgo y la noción de ciencia, tecnología, sociedad e innovación.

Táctica 2.1.- Otorgar becas como parte de los programas de la SENESCYT y programa propio con focalización en personas con discapacidades, bajos ingresos económicos, etnias aborígenes y otras que requieran atención especial.

Táctica 2.2.- Potenciar proyectos institucionales de I+D+i y servicios a la comunidad que posean una alta proyección social y ambiental.

Estrategia 3.- Reingeniería orgánica y funcional de la actividad de Mercadeo y Publicidad. Se refiere a la reorganización de la estructura e integración de las funciones siguiendo la perspectiva del marketing holístico y la publicidad 360°, en una Dirección de Mercadeo y Publicidad de manera que escale la actual dedicación y disfuncionalidad de la Dirección de Admisiones.

Táctica 3.1.- Diseño e implementación orgánica y funcional de la Dirección de Mercadeo y Publicidad con sede en la matriz, integrando sus actividades en función de la retención de estudiantes, el reclutamiento de estudiantes nuevos y la promoción de servicios a la comunidad con las áreas de Comunicación y Relaciones Públicas, Tecnologías de la Información y la Comunicación y de Bienestar, así como las áreas funcionales de los procesos sustantivos, con accionamiento en todos los escenarios universitarios atendiendo a sus particularidades y autonomía de gestión de las sedes.

Táctica 3.2.- Implementación de una política y normativa universitaria que regule la actividad de mercadeo y publicidad como proceso, en el cual se integran las áreas funcionales de la Comunicación y Relaciones Públicas, Tecnologías de la Información y la Comunicación y de Bienestar, así como las áreas funcionales de los procesos sustantivos, con énfasis en las carreras y facultades.

Táctica 3.3.- Capacitación e instrucción a los directivos académicos y administrativos en la función de mercadeo y publicidad siguiendo el modelo de marketing holístico y publicidad 360° de la presente propuesta.

Táctica 3.4.- Fortalecimiento de los puestos de dirección académica con personal instruido y sensibilizado con la mejora de los indicadores de salida de la gestión académica en función de la calidad del profesional, la retención de los estudiantes, la graduación y el reclutamiento de estudiantes nuevos.

Táctica 3.5.- Incluir en la planificación operativa institucional y las de las áreas funcionales involucradas las actividades que les corresponden que están relacionadas con el mercadeo y la publicidad y por lo tanto en el uso en su gestión de las metas e indicadores correspondientes, con acceso a la plataforma de Cuadro de Mando Integral CMI/UMET.

Estrategia 4.- Mercadeo integrado como proceso de participación de toda la comunidad universitaria. Consiste en posicionar la oferta académica, de productos y servicios competitivos de la universidad utilizando todas las vías y los medios de comunicación estéticamente concebidos, en distintos soportes tecnológicos, a precios y accesibilidad adecuada, en los escenarios y condiciones en las que se requiere para satisfacer la demanda social y el mercado laboral.

Táctica 4.1.- Focalizar acciones hacia la interacción y monitoreo de las instituciones del sistema de educación precedente. Identificar los segmentos y dirigir acciones de publicidad mediante la orientación vocacional y sus instrumentos y medios, así como promover convenios de compromiso mutuo para los estudiantes que continúan su formación.

Táctica 4.2.- Seguimiento por las comisiones de carrera y facultad a los cambios y coyunturas que se dan en las dinámicas de la empleabilidad y las dinámicas sectorial y territorial en el entorno de actuación de la Universidad. Lo anterior incluye la vigilancia de los factores que inciden en la pertinencia, la demanda social y la empleabilidad en cada carrera y programa de posgrado que componen la oferta académica universitaria.

Táctica 4.3.- Diversificar y posicionar la oferta académica de grado y posgrado, así como los servicios a la comunidad mediante el empleo de modalidades de estudio semipresencial y a distancia aprovechando los soportes tecnológicos,

organizativos y metodológicos con los que cuenta la universidad en todos sus escenarios.

Táctica 4.4.- Mejor posicionamiento de la Universidad en los rankings globales y obtención de certificaciones y reconocimientos nacionales e internacionales que prestigien la institución y demuestren sus ventajas competitivas referentes a la internacionalización; el claustro académico; la pertinencia, relevancia e impacto de sus proyectos; su modelo educativo y pedagógico; así como su proyección social como universidad inclusiva. Todo lo anterior presente en todo documento o medio de salida de difusión, comunicación y relaciones públicas.

Táctica 4.5.- Potenciar el desarrollo de los centros de I+D+i como centros difusores de las ventajas competitivas de la Universidad, espacios de eventos frecuentes como medios de difusión del quehacer universitario y escenario obligado de la formación de profesionales en interacción con las carreras y programas de posgrado.

Táctica 4.6.- Mejora de las instalaciones universitarias e infraestructura como ventaja competitiva y su imagen, tangible en la señalética, la propaganda de eventos, promoción de estructuras de I+D+i, proyectos institucionales y toda acción en todos los medios físicos y digitales, con especial referencia a la web institucional y la presencia en redes sociales. Todo medio documental en cualquier soporte con el uso de pautas del Manual de identidad corporativa institucional.

Táctica 4.7.- Prioridad al mercadeo y publicidad de la oferta académica de grado y posgrado en los campos del conocimiento, carreras y programas más demandados en cada contexto atendiendo al objetivo de lograr un mejor posicionamiento de la misma, con énfasis en la fortaleza que significa la acreditación en la carrera de Derecho, la de mayor población estudiantil, dado los efectos que provocan estas carreras en la vitalidad de la universidad y el ambiente universitario.

Táctica 4.8.- Informatización de los servicios al estudiante para viabilizar la información, los trámites de inscripción, matrícula, re-matrícula, becas, convalidaciones, la obtención de certificados y documentos de secretaría y los

pagos en línea, con acceso permanente e interactivo al centro de llamadas y chat en línea 24 horas. Disponible en dispositivos móviles.

Táctica 4.9.- Instrucción permanente por las unidades funcionales de la academia a los empleados del servicio de admisiones en oficinas y en soportes digitales sobre la oferta académica de grado y posgrado y los servicios a la comunidad.

Táctica 4.10.- Publicidad 360°. Esta táctica se refiere a la implementación del modelo propuesto (figura 4.2), para lo cual debe existir intencionalidad, planificación y coordinación entre las unidades funcionales de la academia y las unidades funcionales de apoyo involucradas. Los medios audiovisuales de promoción pueden utilizar distintos soportes de difusión con respeto a la identidad corporativa.

Esta táctica supone la organización de campañas por períodos académicos, de manera que una campaña para el próximo período comienza cuando ha culminado la matrícula del período precedente. Es fundamental la estrategia de comunicación institucional. La campaña de publicidad incluye los siguientes medios:

- Página web institucional y su réplica y adecuación a redes sociales. La página web contendrá los medios y accesos para la interactividad de la comunicación con los interesados e involucrados, chats, accesos al centro de llamadas, mapas, direcciones para la atención personalizada, oferta académica e información relacionada. Servirá a campañas y objetos particulares de campaña requiriendo acceso funcional desde dispositivos móviles.
- Radio UMET con presencia web para todos los escenarios. La programación estará integrada a campaña, pero además incluirá acciones dirigidas a destacar las ventajas competitivas institucionales.
- Medios masivos de difusión local y nacional. Incluir y presupuestar en campañas de publicidad, destacando las frases y slogans de las ventajas competitivas y filosofía institucional.
- E-mailing. Uso de difusión masiva a través de correos electrónicos.

- Phoning. Acciones intensivas vía telefónica (sms, llamadas) para targets clave o seguimiento a interesados con métodos proactivos y persuasivos.
- Visitas a centros de interés con enfoque de orientación vocacional, aplicación de encuestas, entrega de propaganda gráfica atractiva, dossiers institucionales, dossiers de carreras, tarjetas. Priorizar centros de educación precedentes.
- Eventos académicos, de investigación, comunitarios, institucionales, ferias, conferencias, presentación de libros, etc. En los eventos organizados por la academia estará presente el accionamiento de las direcciones de comunicación y relaciones públicas, bienestar, mercadeo y publicidad y las TICs. Se incluyen los eventos intencionados por objetivos específicos dirigidos a targets clave por la dirección de Mercadeo y Publicidad, en los que se involucrarán personalidades, colectivos académicos, estudiantes y autoridades, con el apoyo irrestricto de la academia.
- La gráfica estará presente en todos los medios y escenarios intramuros y extramuros, incluye gigantografías, carteles de distintas escalas, dossiers institucionales, de eventos, de carreras y programas, pegatinas para vehículos, señalética, así como todo medio para los soportes audiovisuales.
- Boletín de noticias y remarks. Se deberá desarrollar un boletín de noticias sobre la base de los posts elaborados para el web que permita subscripción web y medios impresos para todos los escenarios, así como otros contenidos de interés dirigidos a las ventajas competitivas institucionales.
- Revistas científicas. Incluye el desarrollo de al menos una revista multidisciplinaria para publicación científica en campos del conocimiento relacionados con los dominios académicos universitarios.
- Otras publicaciones periódicas y no periódicas. Suponen revistas periódicas de comunicación visual y la publicación y difusión de libros, informes de rendición de cuentas, de autoevaluación, entre otros. La universidad deberá contar con un catálogo de servicios a la comunidad, así como el de la oferta académica con un enfoque de orientación vocacional, ambos en soporte digital e impreso.

Estrategia 5.- Evaluación y seguimiento de la orientación al mercado y sus estrategias. Supone la evaluación al culminar cada campaña que corresponde semestralmente a la culminación del período ordinario y extraordinario subsiguiente y la adopción de correctivos para la mejora a partir de la evaluación de indicadores incluidos en el seguimiento a la planificación estratégica y operativa institucional y a las propias de las áreas funcionales involucradas. También se incluye la medición de la orientación al mercado con escalas adaptadas y mejoradas.

Táctica 5.1.- Formalización de los indicadores y metas de la actividad de mercadeo en el Cuadro de Mando Integral y su plataforma de gestión CMI/UMET con acceso a todos los actores involucrados de las áreas funcionales correspondientes, con énfasis en el cumplimiento del plan de acciones, el rendimiento del marketing y el costo unitario del reclutamiento de estudiantes nuevos.

Táctica 5.2.- Retroalimentación permanente sobre los resultados de las encuestas en línea a la satisfacción de los estudiantes y profesores con los servicios de apoyo a la academia y de la propia actividad de mercadeo y publicidad. La dirección de Mercadeo y Publicidad conjuntamente con la dirección de Comunicación y la dirección de las Tecnologías establecerán un sistema de seguimiento a estadísticas de la web, las redes sociales y los medios, con énfasis en el conocimiento de las vías más efectivas para la captación de estudiantes nuevos.

CONCLUSIONES

Durante el proceso de elaboración de los proyectos de rediseño y nuevos diseños de carreras se presentaron inconsistencias relativas a la sustentación de la pertinencia mediante estudios prospectivos y estudios de empleabilidad, al debate teórico y empírico y la presentación del enfoque epistemológico. De esta misma manera, en particular los estudios de demanda, reflejaron un abuso de la práctica de encuestas a los posibles estudiantes según preferencias que no reflejan la realidad de la demanda laboral. También los evaluadores externos y la propia revisión de los proyectos dejaron entrever un inadecuado tratamiento en los estudios a la relación entre la demanda social y la empleabilidad con la falta de estudios prospectivos de la dinámica del mercado laboral. Estas inconsistencias en los proyectos fueron resueltos formalmente en los documentos, pero pudieran estar subyacentes en la ejecución de los proyectos y requieren atención en la gestión de las carreras y programas y la orientación al mercado.

La oferta académica en curso, resultante de los rediseños de carreras, mostró un posicionamiento en proceso de consolidación resultante de una estrategia de fortalecimiento de los dominios académicos institucionales, pero con insuficiencias en: la articulación de las líneas de investigación de los diseños de currículum de las carreras con las líneas y sublíneas de la investigación institucionales y la estructura de proyectos; la aplicación insuficiente del principio de “compartir los escenarios”; y, una insuficiente relevancia de la estructura de proyectos dada por un alcance programático que responda a objetivos prioritarios de la planificación nacional del desarrollo y por lo tanto el alcance de su impacto.

Entre los factores limitativos de la competitividad institucional y la captación de matrículas se determinó un posicionamiento en el lugar 26/62 en el Ecuador y al nivel mundial en el lugar 6170/11998, según el ranking WEBOMETRICS, con la incidencia negativa de los indicadores de apertura y excelencia, lo cual denota la necesidad de publicación en las revistas de mayor impacto y relevancia global.

Si bien el ambiente de aprendizaje ha tenido resultados de mejora continua desde el año 2015 en todos los escenarios de la universidad y en todos sus procesos, la competitividad institucional exige mejoras en varios rubros importantes, según los modelos de evaluación externa, fundamentalmente en cuanto a indicadores de

gestión del talento humano, producción científica e impacto y los relacionados con los estudiantes en cuanto a las tasas de retención, graduación y nuevas matrículas. Indicadores estos muy relacionados con la competitividad y el rendimiento del mercadeo y la publicidad.

La función directiva cuenta con insuficiencias relativas a la preparación de los puestos de dirección académica y administrativa cuya medición del desempeño general de la institución arrojó un valor de 69,07/100, con valores mínimos de 39,6 % y máximo de 92,6 %, con un Coeficiente de variación CV = 5,74 %. Entre las insuficiencias encontradas se encuentran: el desconocimiento de los indicadores de su actividad funcional; de los lineamientos de la gestión por procesos de su puesto; de las atribuciones y funciones del directivo inmediato superior; y, sobre los procedimientos de gestión financiera y de recursos de la institución.

En cuanto al manejo de los valores de arancel y matrícula no se encontraron insuficiencias encontrándose avances en la diferenciación por carreras y por sedes, así como la aplicación de una política de estabilidad y aplicación de programas de becas y ayudas económicas que representaron el 20,57 % del total del presupuesto de ingresos.

La oferta académica aprobada del período evaluado tuvo una cobertura de solamente el 40,61 % lo cual representa un valor significativamente deficitario de ingresos en el período académico de octubre 2017 a marzo de 2018. Solamente un 35 % de las carreras mostró matrículas equilibradas en el período evaluado. Por otra parte resulta evidente la disfuncionalidad de la unidad funcional encargada de mercadeo y publicidad que se comprobó por varios indicadores, entre ellos un alto costo unitario de gastos en publicidad y mercadeo por estudiante nuevo captado con un rendimiento (ROI) del 34,9 % en extremo muy bajo respecto a la meta institucional de alcanzar el 90 %. Aún en esas condiciones de falta de resultados, la tendencia de la matrícula en abril de 2019 será un crecimiento aproximado hasta arribar a 4000 estudiantes, lo cual encierra un reto institucional para sostener indicadores relacionados con su competitividad.

La aplicación de las escalas MKTOR y MARKOR, mayormente aplicadas en contextos empresariales y la escala MARKOR – U utilizada para medir la

orientación al mercado de la universidad en otro contexto, mostró resultados fiables y los mejores cuando se adecuaron las declaraciones al contexto universitario y se combinaron las dimensiones y elementos de las escalas MAKTOR y MARKOR (OMMET). Las seis dimensiones: orientación al cliente, orientación al competidor, coordinación inter-funcional, generación de inteligencia, difusión de inteligencia y capacidad de respuesta, reflejaron insuficiencias en la orientación al mercado, según la percepción del claustro académico encuestado en todos los escenarios, aunque varios de los elementos presentaron diferenciación estadística significativa entre las sedes, lo cual indica la necesidad del refinamiento de la estrategia en dependencia de las particularidades de cada lugar. La escala de percepción del desempeño, utilizada en otra experiencia y contexto para contrastar con la medición de la orientación al mercado, mostró una percepción de buenos resultados un tanto incongruentes con los valores reales en los últimos años correspondientes al desempeño de las carreras, el financiamiento y los resultados en captación de matrículas, retención y graduación.

Sobre la base de estas mediciones, se generaron insumos para determinar las externalidades e internalidades orientadas a la estrategia. La propuesta resultante de la investigación se orientó a construir un modelo de marketing holístico adaptado a la gestión de la universidad y la adaptación a un modelo propio de la publicidad 360°. Los elementos para la estrategia de marketing holístico están compuestos por cinco estrategias y veinticuatro tácticas que responden al modelo construido y son la base para la inclusión en la planificación estratégica y la planificación operativa de planes de acción para construir el enfoque en la Universidad Metropolitana y su subsecuente mejora de resultados.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones a las que se arribó sobre los resultados de la investigación se recomienda:

1. Utilizar las estrategias y tácticas definidas en la propuesta resultante de la presente investigación en el planeamiento estratégico y operativo institucional y el de las áreas funcionales involucradas en el mercadeo y publicidad de la Universidad Metropolitana, siguiendo los modelos construidos de Marketing holístico y de publicidad 360⁰, adaptados a las condiciones de una institución superior particular – autofinanciada con 18 años de edad, con presencia geográfica en tres ciudades y un tamaño previsible de 4000 estudiantes en abril el año 2019.
2. Aplicar de inmediato las estrategias y tácticas de la propuesta, desglosadas en acciones y tareas, con responsables, plazos y presupuestos para la mejora del mercadeo y publicidad de la oferta académica y de servicios a la comunidad en la Universidad Metropolitana
3. Continuar la investigación a fin de construir una escala adaptada para medir la orientación al mercado según el enfoque de marketing holístico planteado en la propuesta, considerando sus componentes como dimensiones plasmadas en las estrategias y los elementos de cada dimensión como las propuestas de tácticas, según se definieron para el caso particular del contexto, de manera que sean utilizadas como las declaraciones de encuestas a aplicar al claustro académico de la institución y también para medir según corresponda esta visión desde la perspectiva de los estudiantes. Considerando la validación de los constructos y finalmente obteniendo una escala fiable y válida para el seguimiento de la construcción del enfoque en la Universidad Metropolitana.
4. Publicar por los investigadores involucrados en la presente investigación, que forma parte del proyecto “Observatorio Metropolitano de Inteligencia Competitiva, Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes”, los artículos científicos que correspondan a cada una de las hipótesis específicas sistematizadas en la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, E. (2011). Customer Experience Management (y II): El Abc de dirigir la experiencia del cliente. *Revista MK Marketing + ventas*, nº266, 17-22.
- ASESEC. (2016). *Agenda 2035. Preparación de políticas públicas de educación superior. Descripción resumida de los asuntos clave*. Recuperado el 19 de junio de 2018, de Agenda 2035: http://www.agenda2035.ec/sites/default/files/folleto_AGENDA2035.pdf
- Azuela, J. I., & Jiménez, N. H. (2014). El estado del arte de la orientación al mercado en las organizaciones culturales. (UNAM, Ed.) *Contaduría y Administración*, 59(1), 259-282. doi:10.1016/S0186-1042(14)71251-3
- Barrera, A. (30 de junio de 2017). *El Telégrafo*. Recuperado el 16 de junio de 2018, de Entrevista / Augusto Barrera Guarderas/ Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia , Tecnología e Innovación (SENESCYT): <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/hay-que-mantener-la-excelencia-pero-profundizar-la-inclusion>
- Berry, L. (1983). Relationship marketing, in ,Emerging Perspectives of Services Marketing, American Marketing Association. *Upah, G.D. (Eds)*, 8-25.
- Blanco, C. F., & Lozano, F. J. (2004). La orientación al mercado de la universidad pública: Un reto para el sistema Universitario Español. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 1(2), 9-28. Recuperado el 18 de junio de 2018, de <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02896623>
- Blanco, C. F., & Lozano, F. J. (2005). Relación entre orientación al mercado y resultados en el sistema público de educación. *REVISTA ASTURIANA DE ECONOMÍA*(32), 69-93. Recuperado el 18 de junio de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2304747.pdf>
- Carmelo, M. (2007). Marketing universitario: conceptos y herramientas de marketing aplicadas a la educación superior en España. *TESIS DOCTORAL*, 552. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado el 4 de julio de 2018, de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/2392/3406_carmelo_miguel.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caruana, A., Ramaseshan, B., & Ewing, M. T. (1999). Market Orientation and Performance in the Public Sector. The Role of Organizational Commitment. *Journal of Global marketing*, 12(3), 59-79.
- Casablancas-Segura, C., & Llonchs, J. (2011). Orientación al mercado vs. orientación a la sociedad en las universidades públicas: un estudio cualitativo. *Congreso AEMARK* (pág. 15). Castellón de la Plana: ESIC Editorial. Recuperado el 18 de junio de 2018, de <http://www.aemark.es/XXIII-CONGRESO-AEMARK-2011.zip>

- Casidy, R. (2014). The role of perceived market orientation in the higher education sector. *Australian Marketing Journal*, 22(2), 155-163. Recuperado el 4 de julio de 2018, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441358214000056>
- CEAACES. (2017). *Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje de las carreras en Ecuador. Última actualización de diciembre de 2017*. Quito, Ecuador: Comisión Permanente de Evaluación de Carreras.
- CES. (2016). *Guía para la presentación de proyectos de programas de posgrado*. Consejo de Educación Superior, Comisión Permanente de Posgrados. Quito: CES. Recuperado el 19 de junio de 2018, de http://www.ces.gob.ec/doc/Guias_de_presentacion_de_proyectos/de_programa_de_posgrado/guia%20para%20presentacion%20programas%20cpp%20-%20version%20definitiva.pdf
- CES. (2016). *Reglamento para la Regulación de Aranceles, Matrículas y Derechos en las Instituciones de Educación Superior Particulares*. Quito: Consejo de Educación Superior.
- CES. (2018). *Guía Metodológica de Presentación y Aprobación de proyectos de carrera*. Consejo de Educación Superior, Comisión Permanente de Universiades y Escuelas Politécnicas. Quito: CES. Recuperado el 19 de junio de 2018, de <http://www.ces.gob.ec/images/Herramientas/GUA%20METODOLGICA%20DE%20PRESENTACION%20DE%20CARRERAS%20DE%20GRADO.pdf>
- Clemenza, C., Ferrer, J., & Pelekais, C. (2005). La calidad como elemento competitivo en las Universidades. (U. C. Acosta, Ed.) *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6(14), 55-83. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1701/170118766004.pdf>
- Coca, A. M., & Jordán, J. C. (2000). *La orientación al mercado: una revisión teórica*. (U. M. Simón, Ed.) Recuperado el 18 de junio de 2018, de Instituto de Estudios Sociales y Económicos: http://www.iese.umss.edu.bo/uploads/docs/articulo_1278350049.pdf
- Consejo de Educación Superior. (2017). *Reglamento del Régimen Académico (Codificación)*. Quito, Ecuador: CES.
- Consejo de Educación Superior. (2018). *Reglamento de presentación y aprobación de carreras y programas de las instituciones de Educación Superior*. Quito, Ecuador: CES.
- Farrell, M. A., & Oczkowsky, E. (1997). An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective. *Marketing Bulletin*, 8, 30-40. Recuperado el 3 de julio de 2018, de http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V8/MB_V8_A3_Farrell.pdf

- Ferrell, O. C., González, T. L., Hult, T. M., & Maignan, I. (2010). From Market Orientation to Stakeholder Orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93-96. doi:10.1509/jppm.29.1.93
- Figuroa, A. (31 de enero de 2017). *mundo contact*. Recuperado el 19 de junio de 2018, de Aseguramiento de Calidad para ganar competitividad: <https://mundocontact.com/aseguramiento-de-calidad-para-ganar-competitividad/>
- Flores, A. A., & Hidalgo, M. A. (2013). Elementos del estudio de la demanda social y del mercado ocupacional de la carrera profesional de Contabilidad. *Quipuyamaroc*, 21(40), 35-41. Recuperado el 19 de junio de 2018, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/6308/5528>
- Franco, J. G., & Arrubla, J. (2011). Marketing en universidades. Descripción, análisis y propuestas. *XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Ciudad de México: UNAM. Obtenido de http://congreso.investiga.fca.unam.mx/en/congreso_xvi.php
- González, J., & Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la. *Publicando*, 2(1), 62-77. Recuperado el 19 de julio de 2018, de https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/download/22/pdf_11
- Greenly, G. E., Hooley, G. J., & Rudd, J. M. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*, 58(11), 1483-1494. doi:10.1016/j.jbusres.2004.07.004
- Hernández, J. M., & Rodríguez, J. (2015). La pertinencia de la educación desde la perspectiva de los estudiantes en una universidad pública mexicana. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(1), 33-51. Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-93042015000100003
- Hernández, R., & Rivas, L. A. (2008). La teoría de la complejidad: una nueva disciplina multicientífica y sus bases para la aplicación en la administración. *Universidad y Empresa*, 10(14), 129-154. Recuperado el 19 de junio de 2018, de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1049>
- Huerta, M. I., & Montiel, H. (2016). Modelo de un ecosistema de creación de valor: Enfoque de orientación estratégica de mercado. *XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Ciudad México: UNAM. Recuperado el 18 de junio de 2018, de http://congreso.investiga.fca.unam.mx/en/congreso_xxi.php

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1990). Market Orientation: Antecedents and Consequences. (A. M. Association, Ed.) *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. doi:10.2307/1251854
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11 ed.). México, México: PEARSON EDUCATION. Recuperado el 19 de junio de 2018, de https://issuu.com/yonabasurtoporta/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara Ibañez, D., & Roche, I. C. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Lenderman, M., & Sánchez, R. (2008). *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Leonard L. Berry, A. P. (1992). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
- Leslie, V., Merigó, J. M., & Nicolas, C. (2017). Universidades influyentes en investigación sobre orientación al mercado. Una visión general entre 1990 y 2014. (U. ICESI, Ed.) *Estudios Gerenciales*, 33(144), 221-227. doi:10.1016/j.estger.2017.07.001
- López, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 6-17.
- Martínez, J. L., & Cantillo, E. F. (2013). Análisis de enfoques epistemológicos en tesis doctorales relacionadas con el marketing y el emprendimiento. (U. A. Caribe, Ed.) *Escenarios*, 11(2), 47-51. Recuperado el 19 de junio de 2018, de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/escenarios/article/view/118/103>
- Ministerio de Educación. (16 de junio de 2018). *Información sobre Educación Ecuador*. Recuperado el 16 de junio de 2018, de <https://educacionecuadorministerio.blogspot.com/2018/02/lista-de-carreras-universitarias-ecuador-mas-demandadas.html>
- Montaño, A. (2014). *Modelo de desarrollo económico local para la diversificación de la estructura Productiva y la Articulación del Tejido Empresarial en Baja California Sur*. Baja California: Universidad de Baja California Sur. Recuperado el 20 de julio de 2018, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/mama/produccion.htm>
- Mungu Akonkwa, D. B. (2009). Is market orientation a relevant strategy for higher education institutions?. Context analysis and research agenda. (U. L. Bruxelles, Ed.) *International Journal of Quality and Service*, 1(3), 311-333. doi:10.1108/17566690911004230
- Muñiz, R., & Muñiz de la Torre, V. (2016). *Marketing en el siglo XXI* (Primera ed.). Madrid, España: Centro de Estudios Financieros.

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. (A. M. Association, Ed.) *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi:10.2307/1251757
- Niculescu, M., Xu, B., Hampton, G. M., & Peterson, R. T. (2013). Market Orientation and its Measurement in Universities. *Administrative Issues Journal > Education, Practice and Research*, 3(2), 72-87. Recuperado el 18 de junio de 2018, de <http://www.swosu.edu/academics/aij/2013/v3i2/Volume3-Issue2.pdf>
- Ospina, J. M., & Pérez, G. (2013). A Measure of Market Orientation: Development and Validation in a Different Cultural Context. *Innovar*, 23(49), 41-49. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512013000300005
- Presidencia de la República. (12 de octubre de 2010). REGISTRO OFICIAL. *Ley Orgánica de Educación Superior, Año II(298)*, 39. Quito, Ecuador.
- PUCE. (22 de octubre de 2012). *MANUAL DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS*. Recuperado el 19 de junio de 2018, de PUCE-Ibarra: <http://www.pucesi.edu.ec/proalfaescuelas/ManualSeguimientoGraduados.pdf>
- Pulido, R. (s.f.). *Raúl Pulido Piñero*. Recuperado el 3 de julio de 2018, de Economía e iniciativa empresarial: <http://www.raulpulidopinero.es/2016/03/marketing-holistico.html>
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente alfa de Cronbach. *TELOS. Revista de estudios interdisciplinarios de ciencias sociales.*, 12(2), 248-252. Recuperado el 19 de JULIO de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Rivera, J., & Molera, V. (2010). La orientación al mercado en las universidades: El constructo y su validación exploratoria. (U. N. Colombia, Ed.) *Innovar*, 20(36), 125-138. doi:10.15446/innovar
- Rojas, J. I., & Rod, M. (2013). Chilean wine producer market orientation: comparing MKTOR versus MARKOR. *International Journal of Wine Business Research*, 25(1), 27-49. doi:10.1108/17511061311317291
- Rueda, Y., & Rosa, I. M. (2018). *Un enfoque de marketing holístico en la Formación Profesional de Grado Superior*. Obtenido de Departamento de Administración de Empresas e Investigación de Mercados.
- Sanz, E. S. (2016). *El marketing experiencial como herramienta eficaz de comunicación. Análisis de los principales postulados e identificación de los mismos en la práctica profesional a través de cuatro casos prácticos*. Segovia: Universidad de Valladolid.

- Segura, C. C., & Garriga, F. S. (2008). Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación. *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 267-271.
- Socorro, A. R. (2017). *Informe al Consejo Académico Superior. Reforma a la nomenclatura de Facultades*. Rectorado. Quito: Universidad Metropolitana del Ecuador.
- Socorro, A. R., & Soria, N. G. (2018). *Sistema de indicadores de gestión de Admisiones*. Universidad Metropolitana del Ecuador. UMET, Comisión de Innovación del Comité Científico. Quito: Universidad metropolitana.
- Socorro, A. R., Millo, V., & Soria, N. G. (2016). *Metodología y herramienta del estudio técnico de aranceles*. UMET, Comisión de Innovación Institucional del Comité Científico. Quito: Universidad Metropolitana.
- Socorro, A. S. (2018). *Escala para medir la competitividad de la función directiva en la gestión universitaria*. UMET, Escuela de Directivos. Quito: Universidad Metropolitana.
- Tanrikulu, C., & Gelibolu, L. (2015). The Impacts of Perceived Market Orientation: in Higher Education: Student as a Customer. *Revista de cercetare si interventie socială*, 49, 156-172. Recuperado el 04 de julio de 2018, de https://www.rcis.ro/images/documente/rcis49_11.pdf
- Tomaskova, E. (2007). The Current Models of Market Orientation. *European Research Studies*, XI(Special Issue (3-4)), 81-88. Recuperado el 3 de julio de 2018, de https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/07_34_p8.pdf
- UCUENCA. (2018). Universidad de Cuenca. *Reglamento del sistema de seguimiento a graduados*. Cuenca: Universidad de Cuenca. Obtenido de Reglamento del Sistema de Seguimiento a graduados.
- UIDE. (22 de abril de 2014). *Universidad Internacional del Ecuador*. Obtenido de Reglamento de seguimiento a graduados: <https://uide.edu.ec/media/1284/reglamento-seguimiento-graduado.pdf>
- UISEK. (7 de diciembre de 2015). *Universidad Intrenacional SEK*. Obtenido de Reglamento de Seguimiento a Graduados: https://www.uisek.edu.ec/media/1351/reglamento_de_seguimiento_a_graduados_dic_2015.pdf
- UMET. (2014). *La oferta académica de la Universidad metropolitana orientada a la pertinencia y el impacto en la sociedad*. Vicerrectorado académico, Comisión de Innovación del Comité Científico. Quito: Universidad Metropolitana.
- UMET. (2014). *Modelo Educativo y Pedagógico de la Universidad Metropolitana*. Guayaquil: Universidad Metropolitana.

- UMET. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016 - 2020*. Guayaquil: Universidad metropolitana.
- UNACH. (2018). *Universidad Nacional de Chimborazo*. Recuperado el 19 de junio de 2018, de Seguimiento a graduados e inscripción laboral:
<http://www.unach.edu.ec/index.php/seg>
- Universidad Indoamérica. (2018). *Universidad Indoamérica*. Recuperado el 19 de junio de 2018, de Seguimiento a graduados:
<http://www.uti.edu.ec/antiguo/index.php/academia-posgrado-seguimiento-a-graduados.html>
- UTEG. (2018). *Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil*. Recuperado el 19 de junio de 2018, de Seguimiento a graduados:
<https://www.uteg.edu.ec/seguimiento-a-graduados/>
- Vargas, E. (29 de abril de 2011). *Pragmaticismo y empirismo radical*. Recuperado el 19 de junio de 2018, de Jornadas de Investigación en Filosofía:
<http://jornadasfilo.fahce.unlp.edu.ar/viii-jornadas-2011>

Anexo A 2.1. Metas e indicadores del desempeño institucional por objetivo estratégico

Objetivo Estratégico No.1.- 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	
OT 1.1 Garantizar la calidad e idoneidad del claustro docente y las condiciones para su mejor desempeño en las actividades sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad con mejoras sostenidas desde el año 2016.	
METAS	2017
La Universidad logra en el año 2020 un porcentaje de PhDs por encima del 40 % de sus docentes investigadores y el 60 % de los docentes con grado de MSc, para un valor del indicador del 64 %.	%
La universidad sostiene desde el año 2014 un porcentaje de PhDs a TC por encima del 40 % del total a TC	%
Al menos un 10 % de las asignaturas de cada carrera y cursos de cada programa de postgrado en el año, son dictadas por profesores visitantes de alto prestigio académico con el grado de PhD.	%
El 100 % de los docentes investigadores se incorpora al Plan de Carrera Docente (PCD), desde 2014, para la superación pedagógica, didáctica de la educación superior y superación en el área del conocimiento en la que ejerce la docencia y la investigación.	%
Docentes investigadores incorporados a programas de maestría y doctorados que representa un valor del indicador posgrado en formación ascendente a 0,8	
La gestión de Talento Humano de la institución genera estabilidad a partir de una titularidad del 75 % del claustro a TC, la cual permite una dedicación con estándares del 100 % de desempeño, la promoción escalafonaria y niveles progresivos de remuneraciones.	% de titularidad
	% de titularidad TC
	estudiantes por docente TC
	horas clase por docente TC
	horas clase por docente MT y TP
	USD hora docentes MT/TP
	USD mes docentes TC
El 100 % de las carreras planifican el trabajo individual de cada docente en cada período académico y se evalúan integralmente las actividades sustantivas, según la normativa y con la aplicación de los resultados a la mejora continua del desempeño y la carrera docente.	Nivel de la integralidad de la planificación del trabajo individual y evaluación del desempeño
La institución cuenta con políticas y normativas que garantizan la igualdad de oportunidades en el acceso, permanencia, movilidad y egreso del sistema, sin discriminación de género, credo, orientación sexual, etnia, cultura, preferencia política, condición socioeconómica o discapacidad.	Nivel de calidad de la acción afirmativa
	Dirección mujeres (%)
	Docentes mujeres (%)
OT 1.2 Garantizar una oferta académica de grado y postgrado de calidad más pertinente y con una mayor correspondencia con los objetivos del PNBV en el año 2018.	
METAS	2017
Incremento del 15 % anual de la población estudiantil.	%
Acreditación del 100 % de las carreras evaluadas en cada proceso.	%
La institución cuenta con políticas, normativas y procedimientos formales que se aplican en la aprobación, monitorización periódica y control de todas sus carreras y programas, por cada uno de los niveles, tipos, modalidades, en cada sede y extensión, de manera que su oferta académica responde a su modelo educativo y pedagógico, misión, visión, considerando el principio de pertinencia.	Nivel de calidad del control de la oferta académica

OT 1.3 Mejorar progresivamente desde 2016 la disponibilidad de recursos e infraestructura adecuada para garantizar el desarrollo de las actividades de la comunidad académica.	
METAS	2017
Satisfacción del 90 % de la comunidad universitaria con los servicios de biblioteca.	%
Satisfacción de un 90 % de la comunidad universitaria con la infraestructura de aulas, laboratorios, puestos de trabajo, espacios de bienestar, los servicios de redes, conectividad y aplicaciones informáticas para la docencia, la investigación, la vinculación y la gestión universitaria.	%
OT 1.4 Implementar políticas y acciones para lograr condiciones que garanticen a los estudiantes los mejores resultados de su carrera académica y una mejora progresiva desde 2016 de los indicadores de eficiencia académica de la institución.	
METAS	2017
Se eleva la eficiencia académica a partir de lograr una tasa de retención inicial de grado del 80 %, una tasa de titulación de grado del 70 % y una tasa de titulación de posgrado de 80 %.	Retención inicial (%)
	Tasa de titulación de grado (%)

Objetivo Estratégico No. 2. 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.	
OT 2.1 Mejorar progresivamente desde 2016 la planificación de la investigación a partir de una mejor organización de sus líneas, programas y proyectos.	
METAS	2017
La institución procura crecientes niveles de calidad en los procesos y resultados de investigación científica, cuenta con un sistema de investigación planificado en consonancia con su misión, visión y objetivos institucionales y su planificación estratégica.	Nivel de la planificación de la investigación
OT 2.2 Consolidar la gestión del ciclo de proyectos de investigación con énfasis en la aplicación de la normativa y la gestión de recursos y financiamiento.	
METAS	2017
La institución cuenta con políticas, normativas y procedimientos claros para la gestión de recursos y el financiamiento de la investigación, los mismos que se aplican y son ampliamente conocidos por los investigadores de la misma.	Nivel de la gestión de recursos de la investigación
OT 2.3 Incrementar las publicaciones académicas y científicas en revistas que forman parte de las bases de datos SCIMAGO o ISI Web of Knowledge, Latindex, Scielo, Lilacs, Redalyc, Ebsco, Proquest, Jstor y OAJI, ponencias publicadas en las memorias de los congresos, libros y capítulos de libros.	
Se logra un índice medio de publicaciones de textos científicos por docente investigador TC por año (IP) de 2,47, dado por los indicadores: $NAPSI = 0,3$ (1 con $SJR=0$ / 3 años) + $NAPR = 2$ + $NLP = 0,17$	NAPSI =
	NAPR =
	NLP =
	IP =

Objetivo estratégico No.3 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.	
Mejorar la planificación de la vinculación y su articulación con la oferta académica de grado y postgrado, acorde a la pertinencia, relevancia e impactos de sus programas y proyectos, con un salto cualitativo en 2017.	
METAS	2017
La institución cuenta con una planificación de la vinculación con la sociedad, gestionada por su instancia institucional, la cual está articulada en torno a programas y/o proyectos afines a su oferta académica y responde a las necesidades identificadas en el análisis de la situación o contexto local, regional o nacional y las prioridades contempladas en el PEDI vigente.	Nivel de la planificación de la vinculación

OT 3.2 Consolidar progresivamente desde 2016 la gestión del ciclo de proyectos de vinculación con la sociedad a partir de una mejor aplicación de la normativa y la gestión de recursos y financiamiento.	
METAS	2017
La instancia institucional de vinculación con la sociedad debe gestionar el financiamiento de los programas y/o proyectos con base en la planificación de la vinculación, de manera que se garantice la asignación, concesión y transferencia de los recursos disponibles.	Nivel de la gestión de recursos de la vinculación
OT 3.3 Consolidar la pertinencia e impacto de los programas y proyectos de vinculación con la sociedad.	
METAS	2017
Los programas y/o proyectos de vinculación de la institución de educación superior son formulados estructuradamente y enmarcados en la planificación institucional; y que adicionalmente estén sujetos a un seguimiento regular establecido por la instancia institucional.	Nivel de los resultados de la vinculación

Objetivo estratégico No.4 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.	
OT 4.1 Consolidar desde el año 2016 la gestión estratégica institucional para el fortalecimiento de la institucionalidad y de la consistencia de su modelo educativo y pedagógico, así como de la gestión de los procesos sustantivos y habilitantes.	
META	2017
La institución cuenta con una planificación institucional que guía la gestión estratégica respecto a la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, está enmarcada en la ley (principios, fines y funciones del sistema de educación superior) y el estatuto institucional vigente.	Nivel de la planificación estratégica
	Nivel de la planificación operativa
OT 4.2 Mejora de la calidad de la información, los soportes y sistemas de gestión, así como de los procedimientos para una autorreflexión objetiva conducente a la mejora continua de la calidad.	
META	2017
La institución cuenta con un sistema de información que garantiza la disponibilidad de información suficiente, exacta, oportuna y asequible para los miembros involucrados, y este sistema constituye un elemento fundamental de la planificación institucional y de la toma de decisiones.	Nivel del indicador sistema de información y toma de decisiones

Nivel de indicadores cualitativos dados por la calificación en las categorías SATISFACTORIO, MEDIANAMENTE SATISFACTORIO Y DEFICIENTE.

Anexo A 2.2. Competitividad de la función directiva

La encuesta tiene como propósito la exploración de algunas capacidades que deben tener los directivos para el ejercicio de sus funciones. La autoevaluación del participante se hará a partir de una escala entre 0 y 10 del nivel de satisfacción de cada aspecto con relación al puesto de dirección. Cada uno de los aspectos deberá recibir una puntuación entre 0 y 10 según el grado en el que usted estime se cumpla su planteamiento. Finalmente se calcula automáticamente un valor porcentual de desempeño, a partir de un cálculo según ponderaciones de los aspectos planteados, que es un indicador del nivel de preparación para la función directiva.

No .	Aspectos	Puntuar (0 - 10)	Peso	Puntos
1	Grado en el que el perfil de egreso de sus estudios, estudios de tercer o cuarto nivel satisfacen las competencias para el ejercicio de la gestión académica o administrativa universitaria en el puesto que ocupa.		0,1	
2	Nivel de conocimientos sobre los asuntos clave para una agenda de desarrollo de la Educación Superior		0,02	
3	Grado de conocimiento sobre los factores que caracterizan la calidad de la Educación Superior		0,02	
4	Grado de conocimiento del posicionamiento de la institución en los rankings globales de Educación Superior.		0,02	
5	Grado de conocimiento de la relación que existe entre los factores que caracterizan la calidad de la Educación Superior y los procesos de gestión universitaria.		0,03	
6	Grado de conocimiento sobre los modelos de evaluación institucional, carreras y programas de la educación superior.		0,04	
7	Grado de conocimiento sobre la evolución de los resultados de la institución en los procesos de evaluación externa, acreditación y categorización		0,03	
8	Grado de conocimiento de los objetivos, las estrategias, acciones y tareas que son de la competencia de su puesto de dirección, plasmados en el PEDI, POA y Plan de mejoras.		0,07	
9	Grado de conocimiento sobre la evolución de los indicadores de seguimiento al PEDI que son competencia del puesto de dirección que ocupa.		0,07	
10	Grado de conocimiento sobre las metas de los procesos con los que se relaciona como directivo en función de la calidad.		0,05	
11	Grado de conocimiento sobre los ejes temáticos del modelo educativo de la institución		0,04	
12	Grado de conocimiento sobre las características del modelo pedagógico de la institución.		0,04	

13	Grado de conocimiento sobre los procesos que se gestionan en la institución y la normativa existente.		0,04	
14	Grado de conocimiento sobre los reglamentos y manuales de procedimientos que se asocian a sus funciones como directivo.		0,07	
15	Grado de conocimientos sobre los lineamientos de la gestión universitaria por procesos derivados del estatuto institucional y su relación con la función directiva.		0,03	
16	Grado de conocimiento de las funciones y composición actual del órgano colegiado de dirección.		0,02	
17	Grado de conocimiento de las autoridades universitarias		0,02	
18	Grado de conocimiento sobre la normativa de la evaluación interna de la institución, las carreras y programas.		0,03	
19	Grado de conocimiento de las atribuciones y funciones asignadas al puesto de dirección en el estatuto institucional		0,05	
20	Grado de conocimiento de las atribuciones y funciones del directivo inmediato superior en la línea de mando.		0,03	
21	Grado de conocimiento de las atribuciones y funciones de directivos o personal subordinado		0,03	
22	Nivel de capacidades para el uso de las herramientas informáticas que están disponibles en la institución para el mejor desempeño de la gestión de información para la toma de decisiones.		0,04	
23	Grado de conocimiento de la oferta académica de la institución		0,03	
24	Grado de conocimiento de la política de I+D+i de la institución		0,03	
25	Grado de conocimiento sobre los procedimientos de gestión financiera y de recursos de la institución.		0,05	

$\Sigma e=250$ $\Sigma p e=1$ Σp

Resultados

Desempeño (%)			$D = \frac{\Sigma p}{10} *$
----------------------	--	--	-----------------------------

Anexo A 2.3 Gestión de publicidad y mercadeo de la oferta de servicios educativos

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Cobertura de matrículas efectivas de la oferta académica por períodos (%).

$$C=(MPI/MEi)*100$$

MPI: Matrícula potencial al primer nivel en el período.- Suma de las matrículas planificadas y aprobadas de todas las carreras y programas de posgrado de la oferta académica aprobada por el CES (según la cantidad de estudiantes en los proyectos de rediseños y nuevos diseños de carreras aprobados)

MEi: Suma de las matrículas realizadas al primer nivel de todas las carreras y programas de posgrado de la oferta académica aprobada por el CES en el período

Total y desglose por carreras y programas y sedes

Estándar del indicador: El mejor desempeño se alcanza cuando se logra el 100 % de cobertura efectiva de la oferta académica potencial del período académico evaluado.

Déficit de ingresos por la no cobertura de matrículas de la oferta académica por períodos (USD)

$$D=IPi-IEi$$

IPi: Ingresos potenciales.- Ingresos totales potenciales al primer nivel en todas las carreras y programas de posgrado calculados sobre la base de multiplicar MPI * Valores de ingresos por matrículas y aranceles por estudiante del primer nivel o semestre.

IEi: Ingresos efectivos.- Sumatoria de los ingresos reales sobre la base de la MEi cobrados en cada carrera o programa.

Total y desglose por carreras y sedes

Estándar del indicador: El mejor desempeño se alcanza cuando se logra 0 déficit de ingresos como resultado de la resta de los ingresos reales de los ingresos potenciales.

Cantidad de carreras nuevas y programas no abiertos de los proyectos aprobados por períodos (carreras y programas)

Total y desglose por sedes

Estándar del indicador: Todas las carreras nuevas y posgrados de las sedes que se encuentran aprobadas como oferta académica vigente han sido abiertas a matrículas

Cantidad de carreras nuevas y programas con matrículas equilibradas por períodos (carreras y programas)

Total y desglose por sedes

Estándar del indicador: Todas las carreras nuevas de las sedes que se encuentran aprobadas como oferta académica vigente cuentan con matrículas de al menos 15 estudiantes como punto de equilibrio y todos los programas nuevos con matrículas de al menos 20 estudiantes..

Descuentos por becas del total de estudiantes nuevos y continuantes admitidos por períodos (USD)

Total y desglose por sedes y carreras

Estándar del indicador: El descuento por becas del período no sobrepasa el monto presupuestado (50 % del monto total del presupuesto anual equivalente en el período del total)

Proporción de matrículas nuevas efectivizadas (MEi) a través los distintos canales de difusión y publicidad por período (% por canal)

Total y desglose por sedes y carreras y programas. Información a coleccionar en el proceso de matrícula. Canales de admisión: sitio web UMET, redes sociales UMET, mailing UMET, eventos de UMET, publicidad de radiodifusión, TV, prensa escrita, artes de publicidad impresa, comunicación personal, visita a admisiones, etc.

Estándar del indicador: Todas los canales están representados en la proporción y los canales de las TICs (web UMET, redes sociales, mailing, otras TICs),

representan al menos el 40 % del total de las vías por las que conocieron, se interesaron y matricularon los estudiantes.

Cantidad de matrículas logradas a partir de admisiones de estudiantes nuevos por convalidaciones en el período (estudiantes matriculados)

MEc: Matrícula efectiva de estudiantes nuevos por convalidación.

Total Desglose por sedes y carreras.

Estándar del indicador: Los estudiantes que ingresan a la UMET por convalidaciones son una cantidad apreciable que al menos representa el 20 % de los graduados de las instituciones de nivel precedente con las que la UMET tiene convenios activos o con las que si bien no lo tienen son una fuente de ingreso recurrente.

Proporción de matrículas en línea de estudiantes del primer nivel por período (%)

$$PML=(MLi/MEi)*100$$

MLi: matriculados en línea del primer nivel

MEi: Suma de las matrículas realizadas al primer nivel de todas las carreras de la oferta académica aprobada por el CES en el período

Total Desglose por sedes y carreras.

Estándar del indicador: al menos el 80 % de los estudiantes nuevos matriculados del primer nivel lo hacen en línea.

Proporción de matrículas en línea de estudiantes continuantes por período (%)

$$PML=(MLc/MEc)*100$$

MLc: matriculados en línea de estudiantes continuantes

MEc: Suma de las matrículas realizadas de estudiantes continuantes de todas las carreras de la oferta académica aprobada por el CES en el período

Total Desglose por sedes y carreras.

Estándar del indicador: al menos el 90 % de los estudiantes nuevos matriculados del primer nivel lo hacen en línea.

Proporción de cobros en línea por período (%)

$$CL=(CE/CT)*100$$

CE: cobros realizados por pagos en línea de los estudiantes en el período

CT: cobros totales por conceptos de matrículas y aranceles a los estudiantes en el período

Estándar del indicador: al menos el 90 % de los estudiantes (nuevos y los continuantes) realizan pagos en línea.

Satisfacción de los estudiantes con el proceso de admisiones y matrículas (%)

Resultados de encuestas de atención en burós de admisiones en inscripciones y matrículas a estudiantes admitidos, o matrículas en línea, a realizarse con instrumentos adecuados a aplicar durante cursos de nivelación o propedéuticos de posgrado o durante la primera semana posterior a inicios del período académico o semestre.

Estándar del indicador: al menos el 90 % de los estudiantes (nuevos y los continuantes) muestran una satisfacción por encima del 90 %.

Calidad del servicio de admisiones (cualitativo)

Resultados del control al servicio por la Unidad de Control Interno. Control a la efectividad de la atención de call center (centro de llamadas), control a la efectividad de la atención en burós de admisiones (cumplimiento de la jornada laboral, cobertura de turnos de servicios), control a la calidad de la información (llamadas anónimas solicitando información conocida).

Estándar del indicador: El nivel de desempeño Satisfactorio se alcanza cuando el call center muestra un adecuado nivel de respuesta y con la información veraz y pertinente a llamadas telefónicas y chats con cobertura total de horarios y posibilidad diferida en el tiempo fuera de línea. Lo mismo que la adecuada atención personalizada en burós de atención de admisiones, sin que se

produzcan quejas ni hallazgos de incumplimientos por el órgano interno de control.

Participación en eventos realizados por el staff de admisiones en coordinación con las áreas académicas por período (cualitativo)

Total Desglose por sedes, carreras y eventos.

Estándar del indicador: El nivel de desempeño satisfactorio se alcanza cuando se realizan al menos dos eventos realizados por el staff de admisiones en coordinación con las áreas académicas por cada una de las carreras o disciplinas afines en el período en cada sede y en cada evento participa al menos el 80 % de la población de interesados y/o grupos de interés prevista a participar.

Matrículas por cursos de nivelación

$$MN=(MEic/Mn)*100$$

Mn: matrículas efectivas a cursos de nivelación

MEic: Suma de las matrículas realizadas al primer nivel de todas las carreras de la oferta académica aprobada por el CES en el período

Estándar del indicador: El 100 % de los estudiantes matriculados al primer nivel de la carrera pasaron y pagaron el curso de nivelación.

Matrículas por cursos propedéuticos

$$MP=(MEip/Mp)*100$$

Mp: matrículas efectivas a cursos propedéuticos de posgrado

MEip: Suma de las matrículas realizadas al primer nivel de todas los posgrados de la oferta académica aprobada por el CES en el período

Estándar del indicador: El 100 % de los estudiantes matriculados al primer nivel de la carrera pasaron y pagaron el curso de nivelación.

Ejecución del presupuesto de campaña de admisiones por período (%)

$$EP=(PC/PEc)*100$$

PC: presupuesto total proyectado para la campaña de admisiones desglosado por partidas de gastos (salarios del personal de admisiones, bonificaciones, comisiones, gastos de oficina, gastos de comunicación, gastos de publicidad en todos los medios y artes específicas, gastos en eventos, otros relacionados).

PEc: presupuesto total ejecutado en la campaña al culminar el proceso de matrículas desglosados por partidas de gastos presupuestadas.

Estándar del indicador. El presupuesto aprobado y en correspondencia con una planificación de costo unitario adecuada al plan de admisiones, se cumple con una desviación de más menos el 5 % de desviación.

Costo unitario de admisiones de estudiantes nuevos al primer nivel o por convalidaciones por período (USD/estudiante nuevo)

$$CU = PEc / (MEi + MEc)$$

PEc: presupuesto total ejecutado en la campaña al culminar el proceso de matrículas

MEi: Suma de las matrículas realizadas al primer nivel de todas las carreras de la oferta académica aprobada por el CES en el período

MEc: Matrícula efectiva de estudiantes nuevos por convalidación.

Estándar del indicador. El costo unitario de admisiones de estudiantes nuevos al primer nivel de las carreras, admisión por convalidaciones, admisión de posgrado, por período (USD/estudiante nuevo), no sobrepasará el 20 % del valor del arancel + la matrícula de cada estudiante para la meta que estará dada por la cantidad de estudiantes planificados por admisiones en el período académico para el tiempo que dure la campaña.

Anexo A 2.4

Escala MKTOR

Adaptada de Narver y Slater (1990)

Se presenta un grupo de declaraciones que se refiere a cómo su carrera se relaciona y responde a los estudiantes y otras universidades. Para cada declaración, el encuestado debe indicar el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de (7) fuertemente de acuerdo (1) muy en desacuerdo.

ELEMENTOS:

Orientación al cliente

1. Nuestros objetivos son dirigidos a la satisfacción de nuestros estudiantes.
2. Se mide el grado de satisfacción de nuestros estudiantes sistemáticamente y con frecuencia.
3. Nuestras estrategias de marketing (tales como reclutamiento y retención) son impulsadas por nuestra comprensión de las posibilidades de crear valor para nuestros estudiantes.
4. En la carrera vigilamos constantemente nuestro nivel de compromiso y orientación a los estudiantes.
5. En la carrera damos especial atención al servicio a los estudiantes después de la inscripción y matrícula.

Orientación al competidor

6. Los responsables de reclutar estudiantes (dirección de Admisiones) regularmente comparten información con nuestra Carrera con relación a las estrategias de nuestros competidores.
7. En la carrera respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan.
8. La administración de la Universidad regularmente discute las fortalezas y estrategias de competencia.
9. Desde nuestra carrera nosotros animamos a otros equipos y personal para reunirse con nuestros futuros estudiantes y sus padres.

10. Nosotros identificamos posibles estudiantes donde tenemos o podemos desarrollar ventajas competitivas.

Coordinación inter funcional

11. Todos los niveles de la administración entienden cómo la Universidad toda puede contribuir a crear valor para los estudiantes.
12. Nuestra estrategia de ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de nuestros estudiantes.
13. Nuestra carrera responde a las necesidades de los estudiantes.
14. La información sobre los éxitos y fracasos de reclutamiento de los estudiantes son comunicados a los miembros de la carrera.
15. Nosotros en la carrera compartimos información y coordinamos el uso de los recursos con otros departamentos de la Universidad.

Anexo A 2.5

Escala MARKOR

Adaptada de Kohli y Jaworsky (1990)

Se presenta un grupo de declaraciones que se refiere a cómo su carrera se relaciona y responde a los estudiantes y otras universidades. Para cada declaración, el encuestado debe indicar el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de (7) fuertemente de acuerdo (1) muy en desacuerdo. Las declaraciones se agrupan en Generación de inteligencia (CI), difusión de inteligencia (ID) y capacidad de respuesta.

Generación de Inteligencia (IG)

1. En mi Carrera nos reunimos con los estudiantes al menos una vez por semestre para saber qué cursos y qué servicios necesitarán en el futuro.
2. En mi carrera se hace el seguimiento a graduados y empleadores al menos una vez al año para saber qué cursos o servicios los estudiantes necesitará en el futuro.
3. En la carrera hacemos suficiente investigación interna de mercado

4. Somos lentos para detectar cambios en las preferencias de los cursos de nuestros estudiantes.
5. Encuestamos a los estudiantes al menos una vez en el semestre para evaluar la calidad de nuestros cursos y servicios.
6. Encuestamos a la industria y la sociedad al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros cursos y servicios.
7. Somos lentos para detectar cambios fundamentales en la educación precedente, entornos de regulaciones de gobierno, tecnologías, competencia, sistemas de distribución.
8. Revisamos periódicamente el efecto probable de cambios en el ambiente de la educación precedente en los estudiantes.

Difusión de inteligencia (ID)

9. Tenemos reuniones en la carrera, facultad y/o universidad con departamentos implicados al menos una vez cada semestre para discutir tendencias de mercado y evolución.
10. La Comisión Académica de nuestra carrera utiliza tiempo en discutir las necesidades futuras de los estudiantes con otros staff académicos en la Universidad.
11. La Comisión Académica de nuestra carrera utiliza tiempo en discutir las necesidades futuras de la industria y la sociedad con otros staff académicos en la Universidad.
12. Cuando algo importante pasa a un estudiante o curso, el claustro académico de la carrera completo lo conoce en un corto plazo de tiempo.
13. Los datos sobre la satisfacción de los estudiantes son diseminados a todos los niveles de gestión académica regularmente en la carrera y facultad.
14. Los datos sobre la satisfacción de la industria y la sociedad con nuestros graduados son diseminados a todos los niveles de gestión académica regularmente en la carrera y facultad.

15. Cuando un miembro del claustro descubre algo importante sobre una carrera o departamento en otra universidad, es lento para alertar a sus colegas.

Capacidad de respuesta

16. Siempre nos cuesta decidir sobre la respuesta a los cambios de tarifas para estudiantes externos.

17. Por una u otra razón tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de cursos o servicios a nuestros estudiantes.

18. Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos en el desarrollo de los cursos para asegurarnos de que están en línea con lo que quieren los estudiantes.

19. Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos en el desarrollo de los cursos para asegurarnos de que están en línea con lo que necesita la industria y la sociedad o lo que necesitan los empleadores.

20. Varios coordinadores de carrera en mi facultad planifican juntos las respuestas a los cambios que tienen lugar en el ambiente educativo.

21. Si una universidad importante fuere a lanzar una campaña intensiva dirigida a nuestro mercado estudiantil, implementaríamos una respuesta inmediatamente.

22. Las actividades de los coordinadores de carrera son bien coordinadas en la facultad y las sedes.

23. No se atienden las quejas y reclamaciones de los estudiantes en la carrera.

24. Aunque surgió una iniciativa de un curso relevante, probablemente no seríamos capaces de implementarlo de manera oportuna.

25. Cuando encontramos que los estudiantes quisieran que modificáramos algún curso o servicio, los directivos académicos y los involucrados realizan esfuerzos concertados para hacerlo.

Anexo A 2.6

Escala MARKOR - Universidad

(Niculescu, Xu, Hampton, & Peterson, 2013).

En este estudio se le pide responder a declaraciones relacionadas con servicios al estudiante en su carrera utilizando la escala de (7) fuertemente de acuerdo (1) muy en desacuerdo. Las declaraciones se agrupan en Asesoramiento y Tutoría (Universidad ADV), liderazgo administrativo (ADM de la Universidad), generación de inteligencia y capacidad de respuesta (Universidad IG-R).

Asesoramiento y Tutoría (University ADV)

1. En mi interacción con los estudiantes yo trato de determinar lo que necesitan
2. Trato de dar a los estudiantes una expectativa exacta de lo que nuestro programa de educación hará por ellos.
3. Estoy dispuesto a estar en desacuerdo con un estudiante con el fin de ayudarlo a tomar una mejor decisión.
4. Trato de hacer coincidir las necesidades educativas de los estudiantes con los cursos que mejor se adapten a esa necesidad.
5. Respondo preguntas de los estudiantes sobre nuestros cursos y servicios tan correctamente como puedo.
6. Sugiero un programa de cursos mejor adecuado a las necesidades de los estudiantes.

Liderazgo administrativo (University ADM)

7. Mi coordinador de carrera solicita y considera mis ideas sobre cómo mejorar la calidad de los servicios para los estudiantes.
8. Mi coordinador de carrera con frecuencia me da retroalimentación honesta y directa acerca de qué tan bien estoy sirviendo a los estudiantes.
9. Mi coordinador de carrera busca oportunidades para probar nuevas formas de hacer las cosas para servir mejor a los estudiantes.

10. Conozco lo que espera de mí el coordinador de carrera en el servicio a los estudiantes

11. Mi coordinador de carrera se esfuerza en eliminar los obstáculos que impiden que los estudiantes sean bien servidos.

12. Mi coordinador de carrera me ayuda a aprender de las experiencias con los estudiantes, éxitos y fracasos.

Generación de inteligencia y capacidad de respuesta (Universidad IG-R).

13. Utilizamos la información que colectamos de los estudiantes para identificar vías de mejorar los servicios a ellos.

14. En nuestra carrera, regularmente preguntamos a nuestros estudiantes por sus necesidades, deseos y expectativas.

15. Encuestamos a los estudiantes regularmente para acceder a sus necesidades académicas.

16. La información obtenida de las encuestas a los estudiantes es utilizada regularmente para mejorar los servicios que proveemos a los estudiantes.

Anexo A 2.7

Escala de desempeño

Considerando a Caruana, Ramaseshan y Ewing (1999), por Niculescu, Hampton y Peterson (2013)

En esta escala se mide el desempeño de su carrera en los últimos cinco años para un grupo de declaraciones. La escala para valorar el desempeño del departamento en cada declaración es [1 = muy pobre a 7 = muy buena]. Las declaraciones se agrupan en: Desempeño general, Financiamiento, Reclutamiento y retención.

Desempeño general

1. El desempeño general de la carrera en los últimos tres años ha sido:

2. El desempeño de mi carrera en la creación de satisfacción en los estudiantes en los últimos tres años ha sido:

3. El nivel de los servicios provistos a los estudiantes por mi carrera en los últimos tres años ha sido:

4. Con relación a los recursos comprometidos y movilizados, las mejoras conseguidas por la carrera en los últimos tres años ha sido:

5. El nivel de rentabilidad logrado en mi carrera en los últimos tres años ha sido:

Financiamiento

6. En comparación con otras carreras de la Universidad, la capacidad general de mi carrera para recaudar fondos en los últimos tres años ha sido:

7. La capacidad general de mi carrera en la obtención de becas de investigación en los últimos tres años ha sido:

Reclutamiento y retención

8. El desempeño de mi carrera en la retención de los estudiantes en los últimos tres años ha sido:

9. La capacidad de la carrera para aumentar las tasas de graduación en los últimos tres años ha sido:

10. El desempeño de mi carrera en el reclutamiento de estudiantes en los últimos tres años ha sido:

Leyenda de elementos

ESCALA	DIMENSIÓN	ELEMENTO	ID	
ESCALA MKTOR	Orientación al Cliente	Nuestros objetivos son dirigidos a la satisfacción de nuestros estudiantes.	MKOC1	
		Se mide el grado de satisfacción de nuestros estudiantes sistemáticamente y con frecuencia.	MKOC2	
		Nuestras estrategias de marketing (tales como reclutamiento y retención) son impulsadas por nuestra comprensión de las posibilidades de crear valor para nuestros estudiantes.	MKOC3	
		En la carrera vigilamos constantemente nuestro nivel de compromiso y orientación a los estudiantes.	MKOC5	
		En la carrera damos especial atención al servicio a los estudiantes después de la inscripción y matrícula.	MKOC6	
		Los responsables de reclutar estudiantes (dirección de Admisiones) regularmente comparten información con nuestra Carrera con relación a las estrategias de nuestros competidores.	MKOCO1	
	Orientación al competidor	En la carrera respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan.	MKOCO2	
		La administración de la Universidad regularmente discute las fortalezas y estrategias de competencia.	MKOCO3	
		Desde nuestra carrera nosotros animamos a otros equipos y personal para reunirse con nuestros futuros estudiantes y sus padres.	MKOCO4	
		Nosotros identificamos posibles estudiantes donde tenemos o podemos desarrollar ventajas competitivas.	MKOCO5	
		Coordinación Inter-funcional	Todos los niveles de la administración entienden cómo la Universidad toda puede contribuir a crear valor para los estudiantes.	MKC11
	Nuestra estrategia de ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de nuestros estudiantes.		MKC12	
	Nuestra carrera responde a las necesidades de los estudiantes.		MKC13	
	La información sobre los éxitos y fracasos de reclutamiento de estudiantes son comunicados a los miembros de la carrera.		MKC14	
	Nosotros en la carrera compartimos información y coordinamos el uso de los recursos con otros departamentos de la Universidad.		MKC15	
	ESCALA MARKOR	Generación de inteligencia	En mi Carrera nos reunimos con los estudiantes al menos una vez por semestre para saber qué cursos y qué servicios necesitarán en el futuro.	MRG11
			En mi carrera se hace el seguimiento a graduados y empleadores al menos una vez al año para saber qué cursos o servicios los estudiantes necesitará en el futuro.	MRG12

		En la carrera hacemos suficiente investigación interna de mercado	MRGI3
		Somos lentos para detectar cambios en las preferencias de los cursos de nuestros estudiantes.	MRGI4
		Encuestamos a los estudiantes al menos una vez en el semestre para evaluar la calidad de nuestros cursos y servicios.	MRGI5
		Encuestamos a la industria y la sociedad al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros cursos y servicios.	MRGI6
		Somos lentos para detectar cambios fundamentales en la educación precedente, entornos de regulaciones de gobierno, tecnologías, competencia, sistemas de distribución.	MRGI7
		Revisamos periódicamente el efecto probable de cambios en el ambiente de la educación precedente en los estudiantes.	MRGI8
	Difusión de Inteligencia	Tenemos reuniones en la carrera, facultad y/o universidad con departamentos implicados al menos una vez cada semestre para discutir tendencias de mercado y evolución.	MRDI11
		La Comisión Académica de nuestra carrera utiliza tiempo en discutir las necesidades futuras de los estudiantes con otros staff académicos en la Universidad.	MRDI2
		La Comisión Académica de nuestra carrera utiliza tiempo en discutir las necesidades futuras de la industria y la sociedad con otros staff académicos en la Universidad.	MRDI3
		Cuando algo importante pasa a un estudiante o curso, el claustro académico de la carrera completo lo conoce en un corto plazo de tiempo.	MRDI4
		Los datos sobre la satisfacción de los estudiantes son diseminados a todos los niveles de gestión académica regularmente en la carrera y facultad.	MRDI5
		Los datos sobre la satisfacción de la industria y la sociedad con nuestros graduados son diseminados a todos los niveles de gestión académica regularmente en la carrera y facultad.	MRDI6
		Cuando un miembro del claustro descubre algo importante sobre una carrera o departamento en otra universidad, es lento para alertar a sus colegas.	MRDI7
	Capacidad de Respuesta	Siempre nos cuesta decidir sobre la respuesta a los cambios de tarifas para estudiantes externos.	MRCR1
		Por una u otra razón tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de cursos o servicios a nuestros estudiantes.	MRCR2
		Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos en el desarrollo de los cursos para asegurarnos de que están en línea con lo que quieren los estudiantes.	MRCR3
		Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos en el desarrollo de los cursos para asegurarnos de que están en línea con lo que necesita la industria y la sociedad o lo que necesitan los empleadores.	MRCR4

		Varios coordinadores de carrera en mi facultad planifican juntos las respuestas a los cambios que tienen lugar en el ambiente educativo.	MRCR5
		Si una universidad importante fuere a lanzar una campaña intensiva dirigida a nuestro mercado estudiantil, implementaríamos una respuesta inmediatamente.	MRCR6
		Las actividades de los coordinadores de carrera son bien coordinadas en la facultad y las sedes.	MRCR7
		No se atienden las quejas y reclamaciones de los estudiantes en la carrera.	MRCR8
		Aunque surgió una iniciativa de un curso relevante, probablemente no seríamos capaces de implementarlo de manera oportuna.	MRCR9
		Cuando encontramos que los estudiantes quisieran que modificáramos algún curso o servicio, los directivos académicos y los involucrados realizan esfuerzos concertados para hacerlo.	MRCR1
ESCALA MARKOR UNIVERSIDAD	Asesoramiento y Tutoría	En mi interacción con los estudiantes yo trato de determinar lo que necesitan	MRUAT1
		Trato de dar a los estudiantes una expectativa exacta de lo que nuestro programa de educación hará por ellos.	MRUAT2
		Estoy dispuesto a estar en desacuerdo con un estudiante con el fin de ayudarlo a tomar una mejor decisión.	MRUAT3
		Trato de hacer coincidir las necesidades educativas de los estudiantes con los cursos que mejor se adapten a esa necesidad.	MRUAT4
		Respondo preguntas de los estudiantes sobre nuestros cursos y servicios tan correctamente como puedo.	MRUAT5
		Sugiero un programa de cursos mejor adecuado a las necesidades de los estudiantes.	MRUAT6
	Liderazgo Administrativo	Mi coordinador de carrera solicita y considera mis ideas sobre cómo mejorar la calidad de los servicios para los estudiantes.	MRULA1
		Mi coordinador de carrera con frecuencia me da retroalimentación honesta y directa acerca de qué tan bien estoy sirviendo a los estudiantes.	MRULA2
		Mi coordinador de carrera busca oportunidades para probar nuevas formas de hacer las cosas para servir mejor a los estudiantes.	MRULA3
		Conozco lo que espera de mí el coordinador de carrera en el servicio a los estudiantes	MRULA4
		Mi coordinador de carrera se esfuerza en eliminar los obstáculos que impiden que los estudiantes sean bien servidos.	MRULA5
		Mi coordinador de carrera me ayuda a aprender de las experiencias con los estudiantes, éxitos y fracasos.	MRULA6
	Generación de inteligencia y	Utilizamos la información que colectamos de los estudiantes para identificar vías de mejorar los servicios a ellos.	MRUGC1

	capacidad de respuesta	En nuestra carrera, regularmente preguntamos a nuestros estudiantes por sus necesidades, deseos y expectativas.	MRUGC2
		Encuestamos a los estudiantes regularmente para acceder a sus necesidades académicas.	MRUGC3
		La información obtenida de las encuestas a los estudiantes es utilizada regularmente para mejorar los servicios que proveemos a los estudiantes.	MRUGC4
ESCALA DE PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO	Desempeño de la carrera	El desempeño general de la carrera en los últimos tres años ha sido:	DDC1
		El desempeño de mi carrera en la creación de satisfacción en los estudiantes en los últimos tres años ha sido:	DDC2
		El nivel de los servicios provistos a los estudiantes por mi carrera en los últimos tres años ha sido:	DDC3
		Con relación a los recursos comprometidos y movilizados, las mejoras conseguidas por la carrera en los últimos tres años ha sido:	DDC4
		El nivel de rentabilidad logrado en mi carrera en los últimos tres años ha sido:	DDC5
	Financiamiento	En comparación con otras carreras de la Universidad, la capacidad general de mi carrera para recaudar fondos en los últimos tres años ha sido:	DF1
		La capacidad general de mi carrera en la obtención de becas de investigación en los últimos tres años ha sido:	DF2
	Reclutamiento y retención de estudiantes	El desempeño de mi carrera en la retención de los estudiantes en los últimos tres años ha sido:	DRR1
		La capacidad de la carrera para aumentar las tasas de graduación en los últimos tres años ha sido:	DRR2
		El desempeño de mi carrera en el reclutamiento de estudiantes en los últimos tres años ha sido:	DRR3

Anexo A 3.1

Tabla 3.1 Evaluación interna y externa de la pertinencia en los proyectos

Proyectos aprobados (26/38=68,4 %)	Evaluación interna	Aceptación a trámites	Valoración SENESCYT	Facilitador externo	Informe final
Maestría en Administración y Dirección de Empresas	Estudio de demanda no incluyó inicialmente estudio de empleabilidad	Aceptado a trámite con modificaciones	Parcialmente pertinente	Pertinente	Parcialmente pertinente
Administración de empresas (Machala)	Estado actual y prospectiva con limitaciones	Aceptado a trámite con modificaciones	No se demuestra la pertinencia en el eje de vinculación	Dificultad con el horizonte epistemológico de la carrera	Pertinencia satisfactoria
Administración de Empresas (Quito)	Estudio de demanda no incluyó inicialmente estudio de empleabilidad	Aceptado a trámite con modificaciones	Parcialmente pertinente	Pertinente	Pertinencia satisfactoria
Comunicación (Guayaquil)	Insuficiente sustentación de los fundamentos teóricos y empíricos de la carrera	Aceptado a trámite con modificaciones	No se demuestra la pertinencia en el eje de vinculación	Insuficiente sustentación inicial de los debates teóricos y empíricos recientes	Pertinencia satisfactoria
Publicidad (Machala) / Semipresencial	Insuficiente sustentación de los fundamentos teóricos y empíricos de la carrera	Aceptado a trámite con modificaciones	No se demuestra la pertinencia en el eje de vinculación	Insuficiente sustentación inicial de los debates teóricos y empíricos recientes	Pertinencia satisfactoria
Publicidad (Guayaquil)	Insuficiente sustentación de los fundamentos teóricos y empíricos de la carrera	Aceptado a trámite con modificaciones	Requiere cambios profundos en la sustentación	Pertinente	Pertinencia satisfactoria
Comunicación (Quito)	Insuficiente sustentación de los fundamentos teóricos y empíricos de la carrera	Aceptado a trámite con modificaciones	No se demuestra la pertinencia en el eje de vinculación	Insuficiente sustentación inicial de los debates teóricos y empíricos recientes	Pertinencia satisfactoria

Contabilidad y Auditoría (Guayaquil)	Insuficiente sustentación de los fundamentos teóricos y empíricos de la carrera; Estudio de demanda no incluyó inicialmente estudio de empleabilidad.	Aceptado a trámite con modificaciones	Sin objeciones	Insuficiente sustentación de los fundamentos teóricos y empíricos de la carrera; Estudio de demanda no incluyó inicialmente estudio de empleabilidad.	Pertinencia satisfactoria
Contabilidad y Auditoría (Machala)	Deficiente estudio de demanda y empleabilidad.	Aceptado a trámite con modificaciones	Requiere cambios profundos en la sustentación	Deficiente estudio de demanda y empleabilidad; Insuficiente sustentación de los fundamentos teóricos y empíricos de la carrera.	Pertinencia satisfactoria
Contabilidad y Auditoría (Quito)	Deficiente estudio de demanda y empleabilidad.	Aceptado a trámite con modificaciones	Requiere cambios profundos en la sustentación	Deficiente estudio de demanda y empleabilidad; Insuficiente sustentación de los fundamentos teóricos y empíricos de la carrera.	Pertinencia satisfactoria
Diseño Gráfico (Guayaquil)	Deficiente estudio de demanda y empleabilidad.	Aceptado a trámite con modificaciones	Requiere cambios profundos en la sustentación	Deficiente estudio de demanda y empleabilidad; Insuficiente sustentación de los fundamentos teóricos y empíricos de la carrera.	Pertinencia satisfactoria
Diseño Gráfico (Quito)	No se fundamenta la pertinencia adecuadamente en cuanto a objetivos de desarrollo.	Aceptado a trámite con modificaciones	No se sustenta la pertinencia en cuanto a la planificación nacional del desarrollo	Pertinente	Pertinencia satisfactoria

Economía (Guayaquil)	Estudio de demanda no incluyó inicialmente estudio de empleabilidad	Aceptado a trámite con modificaciones	No se demuestra la pertinencia en el eje de vinculación	Pertinente	Pertinencia satisfactoria
Economía (Machala)	Estudio de demanda no incluyó inicialmente estudio de empleabilidad	Aceptado a trámite con modificaciones	No se demuestra la pertinencia en el eje de vinculación	Pertinente	Pertinencia satisfactoria
Logística y transporte (Guayaquil)	Estado actual y prospectiva con limitaciones	Aceptado a trámite con modificaciones	No se demuestra la pertinencia en el eje de vinculación	Pertinente	Pertinencia satisfactoria
Logística y transporte (Machala)	Deficiente estudio de demanda y empleabilidad.	Aceptado a trámite	Pertinente	Pertinente	Pertinencia satisfactoria
Matemática aplicada (Guayaquil)	Estudio de empleabilidad deficiente	Aceptado a trámite	Pertinente	Pertinente	Pertinencia satisfactoria
Matemática aplicada (Machala)	Estudio de empleabilidad deficiente	Aceptado a trámite con modificaciones	Pertinente	Insuficiente sustentación inicial de los debates teóricos y empíricos recientes	Pertinencia satisfactoria
Matemática aplicada (Quito)	Estudio de empleabilidad deficiente	Aceptado a trámite con modificaciones	Pertinente	Pertinente	Pertinencia satisfactoria
Mercadotecnia (Guayaquil)	Insuficiente sustentación de los fundamentos teóricos y empíricos de la carrera	Aceptado a trámite con modificaciones	Requiere cambios profundos en la sustentación	Insuficiente sustentación inicial de los debates teóricos y empíricos recientes; estudios prospectivos deficientes.	Pertinencia satisfactoria

Mercadotecnia (Machala)	Insuficiente sustentación de los fundamentos teóricos y empíricos de la carrera	Aceptado a trámite con modificaciones	Requiere cambios profundos en la sustentación	Insuficiente sustentación inicial de los debates teóricos y empíricos recientes; estudios insuficientes de la demanda.	Pertinencia satisfactoria
Mercadotecnia (Quito)	Insuficiente sustentación de los fundamentos teóricos y empíricos de la carrera	Aceptado a trámite con modificaciones	Requiere cambios profundos en la sustentación	Estudio de demanda deficientes; no se tiene en cuenta la multiplicidad de actores.	Pertinencia satisfactoria
Sistemas de Información (Guayaquil)	Pertinente	Aceptado a trámite con modificaciones	Pertinente	Insuficiente sustentación inicial de los debates teóricos y empíricos recientes	Pertinencia satisfactoria
Sistemas de información (Quito)	Pertinente	Aceptado a trámite con modificaciones	Pertinente	Insuficiente sustentación inicial de los debates teóricos y empíricos recientes	Pertinencia satisfactoria
Turismo (Guayaquil)	Pertinente	Aceptado a trámite con modificaciones	Pertinente	Insuficiente sustentación inicial de los debates teóricos y empíricos recientes	Pertinencia satisfactoria
Turismo (Machala)	Pertinente	Aceptado a trámite con modificaciones	Pertinente	Insuficiente sustentación inicial de los debates teóricos y empíricos recientes	Pertinencia satisfactoria
Turismo (Quito)	Pertinente	Aceptado a trámite con modificaciones	Pertinente	Insuficiente sustentación inicial de los debates teóricos y empíricos recientes	Pertinencia satisfactoria

Anexo 3.2

Tabla 3.2 Política científica de la UMET. Líneas y sub líneas de I+D+i

Líneas	Programas (sub líneas)
<p>LÍNEA 1: ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS COMO RESULTADO DE LAS NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS DEL CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL EN ECUADOR.</p>	<p>PROGRAMA No 1: Emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana.</p>
	<p>PROGRAMA No 2: Inteligencia competitiva.</p>
	<p>PROGRAMA No 3: Las tecnologías de la información y las comunicaciones y su empleo en los sistemas de información, de gestión empresarial y en la educación.</p>
<p>LÍNEA 2: CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO SOCIAL, A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN, LA SALUD, Y LA SEGURIDAD CIUDADANA.</p>	<p>PROGRAMA No 4: Estudios socio jurídicos sobre políticas del Derecho y prevención de la violencia.</p>
	<p>PROGRAMA No 5: Perfeccionamiento de las instituciones educacionales en el Ecuador.</p>
	<p>PROGRAMA No 6: La atención a la salud visual para el mejoramiento de la calidad de vida.</p>
<p>LÍNEA 3: UTILIZACIÓN, CUIDADO, CONSERVACIÓN Y PROTECCIÓN DEL ENTORNO NATURAL Y PATRIMONIAL.</p>	<p>PROGRAMA No 7: Biodiversidad, gestión de ecosistemas, medio ambiente y desarrollo sostenible.</p>
	<p>PROGRAMA No 8: Emprendimiento turístico comunitario a través de estudios sobre patrimonio, natural, cultural y ancestral en zonas urbanas y rurales del Ecuador.</p>

Tabla 3.3 Estructura de proyectos de I+D+i

PROGRAMA – SUB LÍNEA	TÍTULO DEL PROYECTO	CAMPO DE CONOCIMIENTO	FECHA DE INICIO	FECHA DE CULMINACIÓN
Emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana.	Modelo financiero integral para el crecimiento sostenido de las PYMES vinculadas a la actividad económica de los servicios hoteleros en el sector “La Mariscal” del Distrito Metropolitano de Quito	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	2017-03-31	2021-03-21
Estudios socio jurídicos sobre políticas del Derecho y prevención de la violencia.	La Prevención del delito como estrategia del Control Social para la promoción de una Cultura de Paz	DERECHO	2017-03-31	2021-01-15
Emprendimiento turístico comunitario a través de estudios sobre patrimonio, natural, cultural y ancestral en zonas urbanas y rurales del Ecuador	Contribución a las potencialidades de los destinos turísticos en la Provincia de El Oro	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	2017-03-31	2020-12-21
Emprendimiento turístico comunitario a través de estudios sobre patrimonio, natural, cultural y ancestral en zonas urbanas y rurales del Ecuador	Diseño gráfico como herramienta para el desarrollo de la sustentabilidad patrimonial (segunda etapa)	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	2017-03-31	2020-12-21
Emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana.	Desarrollo de tecnologías para la construcción de sistemas de información con eficacia y eficiencia basado en una Matriz de Contabilidad Social (MCS)	SOFTWARE Y DESARROLLO Y ANÁLISIS DE APLICATIVOS	2017-03-31	2020-12-21
Emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana.	Propuestas de mejoras de la competitividad interna empresarial de las MYPYMES de la Provincia de El Oro	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	2017-03-31	2020-12-21
Biodiversidad, gestión de ecosistemas, medio ambiente y desarrollo sostenible	Fundamentos jurídico-metodológicos para la conformación de un sistema de pagos por servicios ecosistémicos (SPSE) en bosques ecuatorianos	DERECHO	2016-03-01	2020-03-31

Biodiversidad, gestión de ecosistemas, medio ambiente y desarrollo sostenible	Modelo de gestión para pequeñas y medianas empresas bananeras, mediante la producción agrícola alternativa con enfoque agroecológico.	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	2016-08-01	2020-03-31
Inteligencia competitiva	Observatorio Metropolitano de Inteligencia Competitiva, Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	2016-03-01	2020-02-28
Emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana.	Propuesta de un modelo de gestión empresarial con base a la situación actual de las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	2017-03-31	2020-02-04
Perfeccionamiento de las instituciones educacionales en el Ecuador	Gestión de la calidad de la Educación	CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	2017-03-31	2020-01-26
La atención a la salud visual para el mejoramiento de la calidad de vida	La atención integral de pacientes con trastornos visuales	MEDICINA Y TERAPIA TRADICIONAL Y COMPLEMENTARIA	2017-03-31	2020-01-15
Estudios socio jurídicos sobre políticas del Derecho y prevención de la violencia.	Programa para la prevención y protección de la mujer víctima de violencia de género en el Estado constitucional de derecho de la República de Ecuador.	DERECHO	2016-01-01	2020-01-01
Emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana.	El marketing para la promoción de cambios en función del beneficio social	MARKETING Y PUBLICIDAD	2017-03-31	2019-12-21
Perfeccionamiento de las instituciones educacionales en el Ecuador	ORIENTACIÓN PSICOPEDAGÓGICA EN EL CONTEXTO ESCOLAR – FAMILIAR	CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	2017-03-31	2019-12-21
Emprendimiento turístico comunitario a través de estudios sobre patrimonio, natural, cultural y ancestral en zonas urbanas y rurales del Ecuador	Modelo de desarrollo turístico en las parroquias de Pacto y Guala	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	2017-03-31	2019-07-31
Las tecnologías de la información y las comunicaciones y su empleo en los sistemas de información, de	Estado actual de la información sobre personas con discapacidades y aplicaciones informáticas para su gestión en el Ecuador	SOFTWARE Y DESARROLLO Y ANÁLISIS DE APLICATIVOS	2017-03-31	2019-05-31

gestión empresarial y en la educación				
Emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana.	Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la Carrera de Gestión Empresarial	CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	2017-03-31	2019-03-31
Desarrollo de servicios Turísticos y Hoteleros	Estudio de patrimonio natural y cultural como elementos turísticos.	VIAJES, TURISMO Y OCIO	2013-01-15	2016-12-24
El liderazgo en la gestión pedagógica, curricular y formación para la ciudadanía.	Pedagogía y Currículum	CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	2013-01-15	2016-12-24
Estudios jurídicos sobre la inclusión social y, en especial, de las personas con discapacidades: su proyección en el sistema de derecho positivo ecuatoriano	Resolución de controversias entre emprendedores, emprendedores-empresarios y emprendedores-administración pública, por vía del arbitraje especializado como medio alternativo de solución de conflictos	DERECHO	2014-05-15	2016-12-24
Estudios jurídicos sobre seguridad ciudadana y la prevención de la violencia	Estudios socio jurídicos para la prevención de la violencia y el delito en las comunidades de Vozandes y Colinas del Norte.	DERECHO	2013-01-15	2016-12-24
Estudios socio jurídicos sobre políticas del Derecho y prevención de la violencia.	Deberes y derechos ciudadanos (Prolongado diciembre de 2017)	DERECHO	2013-01-15	2016-12-24
Fomento de la salud visual en sectores sociales menos favorecidos	Estudios integrales de rehabilitación visual	TECNOLOGÍAS DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO MEDICO	2013-01-15	2016-12-24
Ingeniería de software	Desarrollo de metodologías y herramientas para construcción de software de alta calidad y bajo costo	SOFTWARE Y DESARROLLO Y ANÁLISIS DE APLICATIVOS	2013-01-15	2016-12-24
La elevación de la calidad de la Educación Básica	Mejoramiento de la calidad educativa en la educación básica "MECEEB"	CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	2013-01-15	2016-12-24
Programa de investigación científica y de formación para las PYMEs	Emprendimiento productividad y competitividad.	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	2013-01-15	2016-12-24

Anexo A 3.3

Tabla 3.5 Metas e indicadores del desempeño institucional por objetivo estratégico (2015 – 2017)

Objetivo Estratégico No.1.- 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			
OT 1.1 Garantizar la calidad e idoneidad del claustro docente y las condiciones para su mejor desempeño en las actividades sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad con mejoras sostenidas desde el año 2016.			
METAS	2015	2016	2017
La Universidad logra en el año 2020 un porcentaje de PhDs por encima del 40 % de sus docentes investigadores y el 60 % de los docentes con grado de MSc, para un valor del indicador del 64 %.	47,8 %	54 %	53,4
La universidad sostiene desde el año 2014 un porcentaje de PhDs a TC por encima del 40 % del total a TC	35 %	35%	35,3
Al menos un 10 % de las asignaturas de cada carrera y cursos de cada programa de postgrado en el año, son dictadas por profesores visitantes de alto prestigio académico con el grado de PhD.	3%	3%	7%
El 100 % de los docentes investigadores se incorpora al Plan de Carrera Docente (PCD), desde 2014, para la superación pedagógica, didáctica de la educación superior y superación en el área del conocimiento en la que ejerce la docencia y la investigación.	75%	30%	70%
Docentes investigadores incorporados a programas de maestría y doctorados que representa un valor del indicador posgrado en formación ascendente a 0,8	0,43	0,03	0,02
La gestión de Talento Humano de la institución genera estabilidad a partir de una titularidad del 75 % del claustro a TC, la cual permite una dedicación con estándares del 100 % de desempeño, la promoción escalafonaria y niveles progresivos de remuneraciones.	90,76 % de titularidad	82,8 % de titularidad	78 % de titularidad
	100 % de titularidad TC	83,6 % de titularidad TC	81,8 % de titularidad TC
	23,16 estudiantes por docente TC	18,4 estudiantes por docente TC	17,5 estudiantes por docente TC
	14,29 horas clase por docente TC	17,5 horas clase por docente TC	21,5 horas clase por docente TC
	12,91 horas clase por docente MT y	11,2 horas clase por docente MT y TP	15,22 horas clase por docente MT y TP
	9,45 USD hora docentes MT/TP	9,31 USD hora docentes MT/TP	9,01 USD hora docentes MT/TP
	1543,04 USD mes docentes TC	1485,34 USD mes docentes TC	1513,08 USD mes docentes TC
El 100 % de las carreras planifican el trabajo individual de cada docente en cada período académico y se evalúan integralmente las actividades sustantivas, según la normativa y con la aplicación de los resultados a la mejora continua del desempeño y la carrera docente.	Nivel satisfactorio de la integralidad de la planificación del trabajo individual y evaluación del desempeño	Nivel satisfactorio de la integralidad de la planificación del trabajo individual y evaluación del desempeño	Nivel satisfactorio de la integralidad de la planificación del trabajo individual y evaluación del desempeño

La institución cuenta con políticas y normativas que garantizan la igualdad de oportunidades en el acceso, permanencia, movilidad y egreso del sistema, sin discriminación de género, credo, orientación sexual, etnia, cultura, preferencia política, condición socioeconómica o discapacidad.	Nivel satisfactorio de calidad de la acción afirmativa	Nivel satisfactorio de calidad de la acción afirmativa	Nivel satisfactorio de calidad de la acción afirmativa
	53,2 % dirección por mujeres	44,7 % dirección por mujeres	55,3 % dirección por mujeres
	38,59 % mujeres en la docencia	36,24 % mujeres en la docencia	43,3 % mujeres en la docencia
OT 1.2 Garantizar una oferta académica de grado y postgrado de calidad más pertinente y con una mayor correspondencia con los objetivos del PNBV en el año 2018.			
METAS	2015	2016	2017
Incremento del 15 % anual de la población estudiantil.	15 %	12,5 %	18 %
Acreditación del 100 % de las carreras evaluadas en cada proceso.	-	-	66 %
La institución cuenta con políticas, normativas y procedimientos formales que se aplican en la aprobación, monitorización periódica y control de todas sus carreras y programas, por cada uno de los niveles, tipos, modalidades, en cada sede y extensión, de manera que su oferta académica responde a su modelo educativo y pedagógico, misión, visión, considerando el principio de pertinencia.	Nivel satisfactorio de calidad del control de la oferta académica	Nivel satisfactorio de calidad del control de la oferta académica	Nivel satisfactorio de calidad del control de la oferta académica
OT 1.3 Mejorar progresivamente desde 2016 la disponibilidad de recursos e infraestructura adecuada para garantizar el desarrollo de las actividades de la comunidad académica.			
METAS	2015	2016	2017
Satisfacción del 90 % de la comunidad universitaria con los servicios de biblioteca.	90%	90%	80 %
Satisfacción de un 90 % de la comunidad universitaria con la infraestructura de aulas, laboratorios, puestos de trabajo, espacios de bienestar, los servicios de redes, conectividad y aplicaciones informáticas para la docencia, la investigación, la vinculación y la gestión universitaria.	80%	80%	80 %
OT 1.4 Implementar políticas y acciones para lograr condiciones que garanticen a los estudiantes los mejores resultados de su carrera académica y una mejora progresiva desde 2016 de los indicadores de eficiencia académica de la institución.			
METAS	2015	2016	2017
Se eleva la eficiencia académica a partir de lograr una tasa de retención inicial de grado del 80 %, una tasa de titulación de grado del 70 % y una tasa de titulación de posgrado de 80 %.	Retención inicial (52.5 %)	Retención inicial (56 %)	Retención inicial (62 %)
	Tasa de titulación de grado (21 %)	Tasa de titulación de grado (23 %)	Tasa de titulación de grado (37 %)
Objetivo Estratégico No. 2. 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.			
OT 2.1 Mejorar progresivamente desde 2016 la planificación de la investigación a partir de una mejor organización de sus líneas, programas y proyectos.			
METAS	2015	2016	2017
La institución procura crecientes niveles de calidad en los procesos y resultados de investigación científica, cuenta con un sistema de investigación planificado en consonancia con su misión, visión y objetivos institucionales y su planificación estratégica.	Nivel poco satisfactorio de la planificación de la investigación	Nivel satisfactorio de la planificación de la investigación	Nivel satisfactorio de la planificación de la investigación
OT 2.2 Consolidar la gestión del ciclo de proyectos de investigación con énfasis en la aplicación de la normativa y la gestión de recursos y financiamiento.			
METAS	2015	2016	2017

La institución cuenta con políticas, normativas y procedimientos claros para la gestión de recursos y el financiamiento de la investigación, los mismos que se aplican y son ampliamente conocidos por los investigadores de la misma.	Nivel deficiente de la gestión de recursos de la investigación	Nivel poco satisfactorio de la gestión de recursos de la investigación	Nivel satisfactorio de la gestión de recursos de la investigación
OT 2.3 Incrementar las publicaciones académicas y científicas en revistas que forman parte de las bases de datos SCIMAGO o ISI Web of Knowledge, Latindex, Scielo, Lilacs, Redalyc, Ebsco, Proquest, Jstor y OAJI, ponencias publicadas en las memorias de los congresos, libros y capítulos de libros.			
Se logra un índice medio de publicaciones de textos científicos por docente investigador TC por año (IP) de 2,47, dado por los indicadores: NAPSI = 0,3 (1 con SJR=0 / 3 años) + NAPR = 2 + NLP = 0,17	0,25 textos científicos por docente	0,25 textos científicos por docente	NAPSI = 0,005 NAPR = 0,74 NLP = 0,05
	IP = 0,51	IP = 0,96	IP = 0,8
Objetivo estratégico No.3 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.			
Mejorar la planificación de la vinculación y su articulación con la oferta académica de grado y postgrado, acorde a la pertinencia, relevancia e impactos de sus programas y proyectos, con un salto cualitativo en 2017.			
METAS	2015	2016	2017
La institución cuenta con una planificación de la vinculación con la sociedad, gestionada por su instancia institucional, la cual está articulada en torno a programas y/o proyectos afines a su oferta académica y responde a las necesidades identificadas en el análisis de la situación o contexto local, regional o nacional y las prioridades contempladas en el PEDI vigente.	Nivel poco satisfactorio de la planificación de la vinculación	Nivel satisfactorio de la planificación de la vinculación	Nivel satisfactorio de la planificación de la vinculación
OT 3.2 Consolidar progresivamente desde 2016 la gestión del ciclo de proyectos de vinculación con la sociedad a partir de una mejor aplicación de la normativa y la gestión de recursos y financiamiento.			
METAS	2015	2016	2017
La instancia institucional de vinculación con la sociedad debe gestionar el financiamiento de los programas y/o proyectos con base en la planificación de la vinculación, de manera que se garantice la asignación, concesión y transferencia de los recursos disponibles.	Nivel deficiente de la gestión de recursos de la vinculación	Nivel poco satisfactorio de la gestión de recursos de la vinculación	Nivel satisfactorio de la gestión de recursos de la vinculación
OT 3.3 Consolidar la pertinencia e impacto de los programas y proyectos de vinculación con la sociedad.			
METAS	2015	2016	2017
Los programas y/o proyectos de vinculación de la institución de educación superior son formulados estructuradamente y enmarcados en la planificación institucional; y que adicionalmente estén sujetos a un seguimiento regular establecido por la instancia institucional.	Nivel poco satisfactorio de los resultados de la vinculación	Nivel satisfactorio de los resultados de la vinculación	Nivel satisfactorio de los resultados de la vinculación
Objetivo estratégico No.4 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.			
OT 4.1 Consolidar desde el año 2016 la gestión estratégica institucional para el fortalecimiento de la institucionalidad y de la consistencia de su modelo educativo y pedagógico, así como de la gestión de los procesos sustantivos y habilitantes.			
META	2015	2016	2017
La institución cuenta con una planificación institucional que guía la gestión estratégica respecto a la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, está enmarcada en la ley (principios, fines y funciones del sistema de educación superior) y el estatuto institucional vigente.	Nivel satisfactorio de la planificación estratégica	Nivel satisfactorio de la planificación estratégica	Nivel satisfactorio de la planificación estratégica
	Nivel satisfactorio de la planificación operativa	Nivel satisfactorio de la planificación operativa	Nivel satisfactorio de

			la planificación operativa
OT 4.2 Mejora de la calidad de la información, los soportes y sistemas de gestión, así como de los procedimientos para una autorreflexión objetiva conducente a la mejora continua de la calidad.			
META	2015	2016	2017
La institución cuenta con un sistema de información que garantiza la disponibilidad de información suficiente, exacta, oportuna y asequible para los miembros involucrados, y este sistema constituye un elemento fundamental de la planificación institucional y de la toma de decisiones.	Nivel satisfactorio del indicador sistema de información y toma de decisiones	Nivel satisfactorio del indicador sistema de información y toma de decisiones	Nivel satisfactorio del indicador sistema de información y toma de decisiones

Nivel de indicadores cualitativos dados por la calificación en las categorías SATISFACTORIO, MEDIANAMENTE SATISFACTORIO Y DEFICIENTE.

Anexo A. 3.4

Tabla 3.6 Estadígrafos principales

Cuestión	Variable	Media	Desviación Estándar	rD	Comunalidades Estudio de factor
Grado en el que el perfil de egreso de sus estudios, estudios de tercer o cuarto nivel satisfacen las competencias para el ejercicio de la gestión académica o administrativa universitaria en el puesto que ocupa.	AFINP	8,13	1,6681	,504**	,649
Nivel de conocimientos sobre los asuntos clave para una agenda de desarrollo de la Educación Superior	ASCLV	6,78	2,0211	,571**	,874
Grado de conocimiento sobre los factores que caracterizan la calidad de la Educación Superior	FCALI	7,28	1,6284	,541**	,684
Grado de conocimiento del posicionamiento de la institución en los rankings globales de Educación Superior.	RANKS	6,33	2,7002	,591**	,591
Grado de conocimiento de la relación que existe entre los factores que caracterizan la calidad de la Educación Superior y los procesos de gestión universitaria.	CALID	7,02	1,8317	,683**	,868
Grado de conocimiento sobre los modelos de evaluación institucional, carreras y programas de la educación superior.	MODEV	7,13	1,5862	,603**	,775
Grado de conocimiento sobre la evolución de los resultados de la institución en los procesos de evaluación externa, acreditación y categorización	EVEXT	7,67	1,6063	,631**	,729
Grado de conocimiento de los objetivos, las estrategias, acciones y tareas que son de la competencia de su puesto de dirección, plasmados en el PEDl, POA y Plan de mejoras.	PPPMI	7,33	2,1297	,798**	,847
Grado de conocimiento sobre la evolución de los indicadores de seguimiento al PEDl que	IPEDI	7,04	2,0972	,776**	,928

son competencia del puesto de dirección que ocupa.					
Grado de conocimiento sobre las metas de los procesos con los que se relaciona como directivo en función de la calidad.	METAS	6,63	2,8469	,815**	,785
Grado de conocimiento sobre los ejes temáticos del modelo educativo de la institución	ETEDU	6,50	1,6833	,596**	,867
Grado de conocimiento sobre las características del modelo pedagógico de la institución.	MPEDU	6,26	2,1750	,519**	,791
Grado de conocimiento sobre los procesos que se gestionan en la institución y la normativa existente.	MAPPR	6,78	1,6985	,823**	,731
Grado de conocimiento sobre los reglamentos y manuales de procedimientos que se asocian a sus funciones como directivo.	REGMP	7,24	1,8158	,817**	,805
Grado de conocimientos sobre los lineamientos de la gestión universitaria por procesos derivados del estatuto institucional y su relación con la función directiva.	LGUPR	5,72	2,5269	,850**	,769
Grado de conocimiento de las funciones y composición actual del órgano colegiado de dirección.	FCCAS	5,28	2,5444	,818**	,721
Grado de conocimiento de las autoridades universitarias	AUTUN	7,33	2,4134	,673**	,727
Grado de conocimiento sobre la normativa de la evaluación interna de la institución, las carreras y programas.	NEVIN	6,63	2,1433	,726**	,755
Grado de conocimiento de las atribuciones y funciones asignadas al puesto de dirección en el estatuto institucional	ATFUN	6,50	2,9796	,854**	,892
Grado de conocimiento de las atribuciones y funciones del directivo inmediato superior en la línea de mando.	PESUP	6,61	2,8556	,807**	,815
Grado de conocimiento de las atribuciones y funciones de directivos o personal subordinado	PESUB	6,85	2,9886	,808**	,887
Nivel de capacidades para el uso de las herramientas informáticas que están disponibles en la institución	CAPIN	7,04	2,5730	,616**	,806

para el mejor desempeño de la gestión de información para la toma de decisiones.					
Grado de conocimiento de la oferta académica de la institución	OFERA	7,74	2,3327	,645**	,713
Grado de conocimiento de la política de I+D+i de la institución	PLINV	6,09	3,0611	,487**	,567
Grado de conocimiento sobre los procedimientos de gestión financiera y de recursos de la institución.	GFINA	5,72	2,8493	,760**	,761

rD Coeficiente de correlación de Pearson (r) entre cada aspecto de la encuesta y el valor porcentual de desempeño (D). ** La correlación es significativa en el nivel $p = 0,01$.

Comunalidades: expresa la parte de cada aspecto o variable (su variabilidad) que puede ser explicada por los factores comunes a todas ellas. Expresa la contribución a la variabilidad total.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	46	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,954	,956	25

Tabla 3.7 Resumen de funciones discriminantes

Autovalores

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	2,957 ^a	50,2	50,2	,864
2	1,602 ^a	27,2	77,3	,785
3	1,335 ^a	22,7	100,0	,756

a. Se utilizaron las primeras 3 funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Resultados de clasificación ^a

		NDIR	Pertenencia a grupos pronosticada				Total
			1	2	3	4	
Original	Recuento	1	9	0	0	0	9
		2	0	4	0	0	4

	3	1	1	19	1	22
	4	0	0	0	11	11
%	1	100,0	,0	,0	,0	100,0
	2	,0	100,0	,0	,0	100,0
	3	4,5	4,5	86,4	4,5	100,0
	4	,0	,0	,0	100,0	100,0

a. 93,5% de casos agrupados originales clasificados correctamente.

Tabla 3.8 Análisis de varianza entre las categorías de directivos

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
IPEDI	Entre grupos	35,850	3	11,950	3,097	,037
	Dentro de grupos	162,063	42	3,859		
	Total	197,913	45			
LGUPR	Entre grupos	50,576	3	16,859	2,991	,042
	Dentro de grupos	236,750	42	5,637		
	Total	287,326	45			
PESUP	Entre grupos	71,734	3	23,911	3,402	,026
	Dentro de grupos	295,222	42	7,029		
	Total	366,957	45			
PESUB	Entre grupos	78,208	3	26,069	3,382	,027
	Dentro de grupos	323,727	42	7,708		
	Total	401,935	45			
PLINV	Entre grupos	72,902	3	24,301	2,927	,045
	Dentro de grupos	348,750	42	8,304		
	Total	421,652	45			
GFINA	Entre grupos	86,576	3	28,859	4,348	,009
	Dentro de grupos	278,750	42	6,637		
	Total	365,326	45			

Tabla 3.9 Subgrupos de categorías de directivos homogéneos (IPEDI)
 Grado de conocimiento sobre la evolución de los indicadores de seguimiento al PEDI
 que son competencia del puesto de dirección que ocupa

Duncan^{a,b}

NDIR	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
2	4	5,750	
1	9	6,556	6,556
3	22	6,727	6,727
4	11		8,545
Sig.		,354	,060

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 8,041.
- Los tamaños de grupo no son iguales. Se utiliza la media armónica de los tamaños de grupo. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Tabla 3.10 Subgrupos de categorías de directivos homogéneos (LGUPR)
 Grado de conocimientos sobre los lineamientos de la gestión universitaria por
 procesos derivados del estatuto institucional y su relación con la función directiva

Duncan^{a,b}

NDIR	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
2	4	3,750	
1	9	5,000	5,000
3	22	5,545	5,545
4	11		7,364
Sig.		,160	,065

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 8,041.
- Los tamaños de grupo no son iguales. Se utiliza la media armónica de los tamaños de grupo. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Tabla 3.11 Subgrupos de categorías de directivos homogéneos (PSUB)
Grado de conocimiento de las atribuciones y funciones de directivos o personal subordinado

Duncan^{a,b}

NDIR	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
2	4	4,500	
3	22	6,000	6,000
1	9		8,000
4	11		8,455
Sig.		,285	,101

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 8,041.

b. Los tamaños de grupo no son iguales. Se utiliza la media armónica de los tamaños de grupo. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Tabla 3.12 Subgrupos de categorías de directivos homogéneos (GFINA)
Grado de conocimiento sobre los procedimientos de gestión financiera y de recursos de la institución

Duncan^{a,b}

NDIR	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
2	4	3,250		
3	22	4,909	4,909	
1	9		6,333	6,333
4	11			7,727
Sig.		,204	,274	,284

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 8,041.

b. Los tamaños de grupo no son iguales. Se utiliza la media armónica de los tamaños de grupo. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Tabla 3.13 Subgrupos de categorías de directivos homogéneos (PLINV)

Grado de conocimiento de la política de I+D+i de la institución

Duncan^{a,b}

NDIR	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
4	11	4,727	
2	4	4,750	
3	22	6,091	6,091
1	9		8,333
Sig.		,378	,126

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 8,041.

b. Los tamaños de grupo no son iguales. Se utiliza la media armónica de los tamaños de grupo. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Tabla 3.14 Índice de desempeño de la función directiva (D)

Categoría	D
DIRECCIÓN PS	47,9
DIRECCIÓN PS	88,7
DIRECCIÓN PS	50,6
DIRECCIÓN PS	83
DIRECCIÓN PS	67,6
DIRECCIÓN PS	79,4
DIRECCIÓN PS	59,2
DIRECCIÓN PS	90,2
DIRECCIÓN PS	70,3
DECANO	87,7
DECANO	39,6
DECANO	56,9
DECANO	58
CARRERA	48,4
CARRERA	80
CARRERA	40,5
CARRERA	80,3
CARRERA	66,1
CARRERA	56,4
CARRERA	66,8
CARRERA	39,6

Categoría	D
CARRERA	40,9
CARRERA	64
CARRERA	74,4
CARRERA	56,9
CARRERA	72,4
CARRERA	56
CARRERA	67,7
CARRERA	55
CARRERA	70,7
CARRERA	77,6
CARRERA	92,6
CARRERA	90,6
CARRERA	90,8
CARRERA	77,1
ADMINISTRATIVO	58,2
ADMINISTRATIVO	62,6
ADMINISTRATIVO	70,2
ADMINISTRATIVO	82
ADMINISTRATIVO	53
ADMINISTRATIVO	86,1
ADMINISTRATIVO	78,4

Categoría	D
ADMINISTRATIVO	84,4
ADMINISTRATIVO	83,3
ADMINISTRATIVO	86,9
ADMINISTRATIVO	88

media	69,07
mínimo	39,6
máximo	92,6
DS	15,72
CV (%)	5,74

Anexo A 3.5

Tabla 3.16 Situación de las carreras al cierre del primer semestre del año 2018

Nº	CARRERA	LUGAR	PERÍODO EN QUE DEBIÓ INICIAR	CANTIDAD DE ESTUDIANTES POR COHORTES DEL PROYECTO	MATRICULAS ESTUDIANTES NUEVOS (P41)	MATRÍCULAS ESTUDIANTES NUEVOS (P43)	POTENCIAL P41 + P43	DÉFICIT DE COBERTURA OFERTA ACADÉMICA
1	Economía	Quito	P43	40	0	0	40	(40)
2	Economía	Guayaquil	P43	30	0	0	30	(30)
3	Economía	Machala	P43	30	0	0	30	(30)
4	Administración de Empresas	Quito	P41	40	0	26	80	(54)
5	Administración de Empresas	Guayaquil	P41	40	0	18	80	(62)
6	Administración de Empresas	Machala	P41	40	0	55	80	(25)
7	Contabilidad y Auditoría	Quito	P41	40	15	14	80	(51)
8	Contabilidad y Auditoría	Guayaquil	P41	30	5	9	60	(46)
9	Contabilidad y Auditoría	Machala	P43	30	0	0	30	(30)
10	Mercadotecnia	Quito	P43	24	0	0	24	(24)
11	Mercadotecnia	Guayaquil	P43	35	0	0	35	(35)
12	Mercadotecnia	Machala	P43	35	0	0	35	(35)
13	Turismo	Quito	P41	40	0	8	80	(72)
14	Turismo	Guayaquil	P43	30	0	4	30	(26)

15	Turismo	Machala	P41	30	0	0	60	(60)
16	Derecho	Quito	P41	40	129	194	80	243
17	Derecho	Guayaquil	P41	40	43	117	80	80
18	Derecho	Machala	P41	30	60	53	60	53
19	Comunicación	Quito	P43	30	0	6	30	(24)
20	Comunicación	Guayaquil	P43	35	0	0	35	(35)
21	Comunicación	Machala	P43	30	0	0	30	(30)
22	Publicidad	Quito	P43	30	0	6	30	(24)
23	Publicidad	Guayaquil	P43	40	0	0	40	(40)
24	Publicidad	Machala	P43	30	0	0	30	(30)
25	Diseño Gráfico	Quito	P41	40	31	33	80	(16)
26	Diseño Gráfico	Guayaquil	P41	30	0	7	60	(53)
27	Educación Básica	Guayaquil	P41	30	19	18	60	(23)
28	Educación Inicial	Quito	P41	30	25	29	60	(6)
29	Sistemas de la Información	Quito	P41	40	21	30	80	(29)
30	Sistemas de la Información	Guayaquil	P41	30	5	9	60	(46)
31	Matemática Aplicada	Quito	P41	30	0	0	60	(60)
32	Matemática Aplicada	Guayaquil	P41	30	0	0	60	(60)

33	Matemática Aplicada	Machala	P43	30	0	0	30	(30)
34	Logística y Transporte	Guayaquil	P41	30	2	9	60	(49)
35	Logística y Transporte	Machala	P43	30	0	0	30	(30)
36	Enfermería	Quito	P43	30	0	49	30	19
38	Optometría	Quito	P41	30	0	22	60	(38)
39	Optometría	Guayaquil	P41	60	0	111	120	(9)
40	Cultura Tradicional de la Salud	Guayaquil	P41		3	1	0	4
TOTAL				1289	358	828	2039	(853)

	Carreras abiertas
	Carreras convocadas sin matrículas
	Carreras aprobadas no convocadas

P41: Período académico ordinario (octubre de 2017 – febrero de 2018)

P43: Período académico ordinario (abril 2018 – agosto de 2018)

Fuente: elaboración propia

Anexo A. 3.6

Escala MKTOR

Tabla 3.19 Estadísticos descriptivos. Elementos de la escala MKTOR.

	Media	Desviación estándar	N de análisis
MKOC1	6,038	1,3150	183
MKOC2	5,257	1,6222	183
MKOC3	5,033	1,5686	183
MKOC5	6,071	1,2000	183
MKOC6	5,694	1,4952	183
MKOCO1	4,071	1,9015	183
MKOCO2	5,049	1,6518	183
MKOCO3	4,525	1,7410	183
MKOCO4	4,541	1,7812	183
MKOCO5	5,224	1,6933	183
MKCI1	4,863	1,7026	183
MKCI2	5,175	1,6247	183
MKCI3	5,716	1,3652	183
MKCI4	4,350	1,9690	183
MKCI5	5,279	1,7206	183

Tabla 3.20 Prueba de KMO y Bartlett. Escala MKTOR.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,913
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1817,957
	gl	105
	Sig.	,000

Tabla 3.21 Estadísticas de total de elemento. Escala MKTOR.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
MKOC1	70,847	291,163	,625	,538	,935
MKOC2	71,628	281,751	,671	,572	,934
MKOC3	71,852	280,533	,722	,613	,932
MKOC5	70,814	292,526	,657	,620	,934
MKOC6	71,191	285,276	,662	,644	,934
MKOCO1	72,814	280,449	,579	,574	,937
MKOCO2	71,836	278,314	,724	,614	,932
MKOCO3	72,361	275,540	,733	,658	,932
MKOCO4	72,344	275,029	,723	,662	,932
MKOCO5	71,661	278,280	,704	,606	,933
MKCI1	72,022	276,241	,739	,642	,932
MKCI2	71,710	275,097	,802	,697	,930
MKCI3	71,169	286,295	,709	,677	,933
MKCI4	72,536	273,887	,662	,600	,934
MKCI5	71,607	281,954	,623	,550	,935

Tabla 3.22 Comunalidades. Escala MKTOR.

	Inicial	Extracción
MKOC1	,538	,628
MKOC2	,572	,671
MKOC3	,613	,669
MKOC5	,620	,740
MKOC6	,644	,789
MKOCO1	,574	,753
MKOCO2	,614	,702
MKOCO3	,658	,743
MKOCO4	,662	,763
MKOCO5	,606	,707
MKCI1	,642	,734
MKCI2	,697	,747
MKCI3	,677	,784
MKCI4	,600	,710
MKCI5	,550	,688

Método de extracción: cuadrados mínimos generalizados.

Escala Markor

Tabla 3.23 Estadísticas de elemento. Escala Markor

	Media	Desviación estándar	N
MRGI1	5,308	1,8430	182
MRGI2	6,093	1,2947	182
MRGI3	4,934	1,6373	182
MRGI4	4,143	1,9976	182
MRGI5	5,368	1,7689	182
MRGI6	4,412	1,9126	182
MRGI7	3,791	2,0411	182
MRGI8	4,951	1,6294	182
MRDI1	4,720	2,0501	182
MRDI2	5,049	1,8155	182
MRDI3	4,736	1,7922	182
MRDI4	5,258	1,6899	182
MRDI5	5,132	1,6996	182
MRDI6	4,929	1,6522	182
MRDI7	3,775	1,8474	182
MRCR1	4,077	1,8611	182
MRCR2	3,879	1,9796	182
MRCR3	5,412	1,5944	182
MRCR4	5,324	1,5121	182
MRCR5	5,071	1,7747	182
MRCR6	4,857	1,9585	182
MRCR7	5,407	1,7869	182
MRCR8	3,242	2,2635	182
MRCR9	3,456	2,0126	182
MRCR10	5,115	1,7599	182

Tabla 3.24 Prueba de KMO y Bartlett. Escala MARKOR

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,848
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	2476,110
gl	300
Sig.	,000

Tabla 3.25 Estadísticas de total de elemento. Escala MARKOR.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
MRGI1	113,132	458,546	,438	,546	,863
MRGI2	112,346	480,968	,244	,368	,868
MRGI3	113,505	457,323	,522	,525	,861
MRGI4	114,297	490,420	,024	,527	,876
MRGI5	113,071	454,078	,522	,541	,861
MRGI6	114,027	446,171	,578	,566	,859
MRGI7	114,648	477,732	,164	,500	,872
MRGI8	113,489	453,423	,583	,581	,859
MRDI1	113,720	445,352	,543	,580	,860
MRDI2	113,390	447,013	,602	,723	,858
MRDI3	113,703	444,331	,648	,785	,857
MRDI4	113,181	455,442	,530	,610	,861
MRDI5	113,308	453,562	,554	,654	,860
MRDI6	113,511	453,014	,580	,610	,859
MRDI7	114,665	473,649	,242	,458	,869
MRCR1	114,363	471,558	,266	,467	,868
MRCR2	114,560	471,397	,247	,613	,869
MRCR3	113,027	457,187	,540	,724	,861
MRCR4	113,115	457,473	,568	,751	,860
MRCR5	113,368	446,234	,629	,556	,858
MRCR6	113,582	445,084	,576	,586	,859
MRCR7	113,033	456,165	,487	,561	,862
MRCR8	115,198	482,778	,087	,517	,876
MRCR9	114,984	475,431	,194	,618	,871
MRCR10	113,324	448,331	,605	,577	,858

Tabla 3.26 Análisis de factor. Comunalidades. Escala MARKOR.

	Inicial	Extracción
MRGI1	,546	,663
MRGI2	,368	,467
MRGI3	,525	,624
MRGI4	,527	,696
MRGI5	,541	,683
MRGI6	,566	,653
MRGI7	,500	,607
MRGI8	,581	,755
MRDI1	,580	,649

MRDI2	,723	,782
MRDI3	,785	,999
MRDI4	,610	,757
MRDI5	,654	,824
MRDI6	,610	,709
MRDI7	,458	,559
MRCR1	,467	,662
MRCR2	,613	,778
MRCR3	,724	,777
MRCR4	,751	,999
MRCR5	,556	,623
MRCR6	,586	,711
MRCR7	,561	,669
MRCR8	,517	,647
MRCR9	,618	,777
MRCR10	,577	,656

Método de extracción: cuadrados mínimos generalizados.

Escala MARKOR – Universidad

Tabla 3.27 Estadísticos descriptivos. Escala MARKOR - Universidad

	Media	Desviación estándar	N de análisis
MRUAT1	6,295	1,1341	183
MRUAT2	6,251	1,1730	183
MRUAT3	5,836	1,5603	183
MRUAT4	6,202	1,0575	183
MRUAT5	6,295	1,1533	183
MRUAT6	5,940	1,3016	183
MRULA1	5,956	1,5365	183
MRULA2	5,940	1,5052	183
MRULA3	6,120	1,3695	183
MRULA4	6,180	1,3031	183
MRULA5	6,230	1,2761	183
MRULA6	6,022	1,4179	183
MRUGC1	6,044	1,2484	183
MRUGC2	6,027	1,3524	183
MRUGC3	5,459	1,7501	183
MRUGC4	5,492	1,7724	183

Tabla 3.28 Prueba de KMO y Bartlett. Escala MARKOR - Universidad

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,870
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2421,684
	gl	120
	Sig.	,000

Tabla 3.29 Estadísticas de total de elemento. Escala MARKOR - Universidad

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
MRUAT1	89,995	198,247	,513	,593	,913
MRUAT2	90,038	198,960	,471	,663	,914
MRUAT3	90,454	199,128	,326	,388	,920
MRUAT4	90,087	198,663	,541	,671	,912
MRUAT5	89,995	197,555	,525	,709	,912
MRUAT6	90,350	197,888	,446	,368	,915
MRULA1	90,333	182,366	,751	,797	,905
MRULA2	90,350	183,778	,732	,810	,906
MRULA3	90,169	184,812	,785	,866	,904
MRULA4	90,109	188,515	,718	,761	,907
MRULA5	90,060	189,233	,713	,835	,907
MRULA6	90,268	183,955	,779	,795	,905
MRUGC1	90,246	192,846	,620	,642	,910
MRUGC2	90,262	187,425	,720	,731	,907
MRUGC3	90,831	185,867	,565	,764	,912
MRUGC4	90,798	184,173	,594	,745	,911

Tabla 3.30 Comunalidades. Escala MARKOR - Universidad

	Inicial	Extracción
MRUAT1	,593	,693
MRUAT2	,663	,764
MRUAT3	,388	,464
MRUAT4	,671	,767
MRUAT5	,709	,817
MRUAT6	,368	,414
MRULA1	,797	,832
MRULA2	,810	,901
MRULA3	,866	,921

MRULA4	,761	,824
MRULA5	,835	,922
MRULA6	,795	,843
MRUGC1	,642	,752
MRUGC2	,731	,832
MRUGC3	,764	,903
MRUGC4	,745	,837

Método de extracción: cuadrados mínimos generalizados.

Escala de Percepción del desempeño

Tabla 3.31 Estadísticas de elemento. Escala de desempeño

	Media	Desviación estándar	N de análisis
DDC1	5,989	1,0305	178
DDC2	5,860	1,1186	178
DDC3	5,775	1,1474	178
DDC4	5,629	1,2878	178
DDC5	5,528	1,4543	178
DF1	5,230	1,4721	178
DF2	4,612	1,8385	178
DRR1	5,478	1,4505	178
DRR2	5,831	1,2235	178
DRR3	5,376	1,5870	178

Tabla 3.32 Prueba de KMO y Bartlett. Escala de desempeño

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,865
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado
	1010,546
	gl
	45
	Sig.
	,000

Tabla 3.33 Estadísticas de total de elemento. Escala de desempeño

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
DDC1	49,320	88,106	,577	,507	,895
DDC2	49,449	86,678	,595	,592	,894
DDC3	49,534	84,499	,688	,662	,889
DDC4	49,680	82,321	,700	,619	,887
DDC5	49,781	80,669	,672	,580	,889
DF1	50,079	79,418	,714	,613	,886
DF2	50,697	76,201	,646	,507	,893
DRR1	49,831	80,243	,692	,607	,887
DRR2	49,478	83,403	,690	,586	,888
DRR3	49,933	80,154	,621	,546	,893

Tabla 3.34 Comunalidades. Escala de desempeño

	Inicial	Extracción
DDC1	,507	,620
DDC2	,592	,777
DDC3	,662	,788
DDC4	,619	,721
DDC5	,580	,675
DF1	,613	,727
DF2	,507	,585
DRR1	,607	,732
DRR2	,586	,680
DRR3	,546	,657

Método de extracción: cuadrados mínimos generalizados.

Escala OMMET

Tabla 3.35 Estadísticos descriptivos. Escala OMMET

Dimensión	Media	Desviación estándar	N de análisis
MKOC	5,6186	1,15249	183
MKOCO	4,6820	1,40190	183
MKCI	5,0765	1,35770	183
MRGI	4,8764	,95539	183
MRDI	4,8103	1,20756	183
MRCR	4,5906	1,00750	183

Tabla 3.36 Estadísticas de fiabilidad. Escala OMMET

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,905	,906	6

Tabla 3.37 Estadísticas de total de elemento. Escala OMMET

Dimensión	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
MKOC	24,0357	24,838	,744	,618	,888
MKOCO	24,9723	21,951	,822	,709	,877
MKCI	24,5778	22,261	,828	,715	,875
MRGI	24,7779	27,074	,676	,468	,899
MRDI	24,8440	24,115	,770	,625	,884
MRCR	25,0637	27,119	,627	,431	,904

Tabla 3.38 Prueba de KMO y Bartlett. Escala OMMET

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,890
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	691,426
	gl	15
	Sig.	,000

Tabla 3.39 Comunalidades. Escala OMMET.

	Inicial	Extracción
MKOC	1,000	,676
MKOCO	1,000	,780
MKCI	1,000	,787
MRGI	1,000	,597
MRDI	1,000	,719
MRCR	1,000	,535

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 3.40 Varianza total explicada. Escala OMMET.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,094	68,240	68,240	4,094	68,240	68,240
2	,643	10,724	78,964			
3	,460	7,668	86,631			
4	,365	6,090	92,722			
5	,226	3,773	96,494			
6	,210	3,506	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 4.41 Matriz de componente^a. Escala OMMET.

	Componente
	1
MKOC	,822
MKOCO	,883
MKCI	,887
MRGI	,773
MRDI	,848
MRCR	,731

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Tabla 3.42 Estadígrafos SEM en la escala aplicada

Escalas/	MKTOR	MARKOR	MARKOR-U	OMMET
Dimensiones	Orientación al Cliente (MKOC)	Generación de inteligencia (MGRI)	Asesoramiento y Tutoría (MRUAT)	Integra dimensiones de las escalas MKTOR y MARKOR
	Orientación al competidor (MKOCO)	Difusión de Inteligencia (MRDI)	Liderazgo Administrativo (MRULA)	
	Coordinación Inter-funcional (MKCI)	Capacidad de Respuesta (MRCR)	Generación de inteligencia y capacidad de respuesta (MRUGC)	
Ajuste del modelo				$X^2(14)=40,578$
Razón Chi Cuadrado / GL				2,898
NFI				0,950
RFI				0,924
IFI				0,966
TLI				0,949
CFI				0,966
REMSEA				0,102

Anexo A 3.7

Tabla 3.43 Comparación de las medias de los valores de escalas por sedes

SEDE	OMMET						MARKOR - U			PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO		
	MKOC	MKOCO	MKCI	MRGI	MRDI	MRCR	MRUAT	MRULA	MRUGC	DDC	DF	DRR
Machala	5,81 a	5,00	5,47 a	4,97 a	4,92	4,74	6,38	5,57 a	5,59 a	6,01 a	5,43 a	5,94 a
Guayaquil	6,12 ab	4,92	5,35 ab	5,14 a	4,95	4,72	5,87	6,44 b	6,21 b	6,04 a	5,14 a	5,83 ab
Quito	5,3 ac	4,43	4,78 bc	4,71 b	4,69	4,47	6,15	6,13 b	5,62 b	5,49 b	4,63 b	5,32 b

Estadísticos de prueba^{a,b} DIFERENCIAS ENTRE SEDES

Chi-cuadrado	20,632	6,810	9,212	7,757	2,489	3,632	4,216	8,141	10,238	16,474	12,183	10,936
gl	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	,000	,033	,010	,021	,288	,163	,121	,017	,006	,000	,002	,004

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: CODSEDE

Medias con letras iguales no difieren entre si para significación p=0,05

Estadísticos de prueba MACHALA - GUAYAQUIL

	MKOC	MKOCO	MKCI	MRGI	MRDI	MRCR	MRUAT	MRULA	MRUGC	DDC	DF	DRR
Máximas diferencias extremas Absoluta	,191	,166	,149	,175	,096	,098	,181	,305	,306	,172	,158	,104
Positivo	,049	,166	,149	,072	,096	,098	,181	,023	,023	,098	,158	,104
Negativo	-,191	-,097	-,119	-,175	-,075	-,073	-,061	-,305	-,306	-,172	-,002	-,027
Z de Kolmogorov-Smirnov	,892	,774	,693	,818	,449	,456	,843	1,422	1,427	,804	,730	,482
Sig. asintótica (bilateral)	,404	,587	,724	,515	,988	,985	,476	,035	,034	,538	,661	,975

Estadísticos de prueba MACHALA - QUITO

	MKOC	MKOCO	MKCI	MRGI	MRDI	MRCR	MRUAT	MRULA	MRUGC	DDC	DF	DRR
Máximas Absoluta	,245	,209	,268	,261	,164	,201	,201	,258	,127	,257	,305	,265
diferencias Positivo	,245	,209	,268	,261	,164	,201	,201	,078	,127	,257	,305	,265
extremas Negativo	-,013	-,023	0,000	-,023	-,051	-,026	-,026	-,258	-,076	-,013	0,000	-,003
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,333	1,138	1,461	1,422	,896	1,094	1,094	1,403	,692	1,401	1,649	1,432
Sig. asintótica (bilateral)	,057	,150	,028	,035	,398	,182	,182	,039	,725	,040	,009	,033

Estadísticos de prueba GUAYAQUIL - QUITO

	MKOC	MKOCO	MKCI	MRGI	MRDI	MRCR	MRUAT	MRULA	MRUGC	DDC	DF	DRR
Máximas Absoluta	,387	,178	,231	,338	,116	,187	,207	,229	,338	,356	,293	,187
diferencias Positivo	,387	,178	,231	,338	,116	,187	,207	,229	,338	,356	,293	,187
extremas Negativo	0,000	-,007	0,000	0,000	-,039	-,037	-,161	-,023	-,025	-,023	-,005	0,000
Z de Kolmogorov-Smirnov	2,127	,978	1,269	1,857	,640	1,025	1,139	1,259	1,857	1,956	1,596	1,025
Sig. asintótica (bilateral)	,000	,294	,080	,002	,808	,244	,149	,084	,002	,001	,012	,244

Anexo A 3.8 Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNALIDADES / EXTERNALIDADES	<p>O1. Reformas a la LOES que otorga más autonomía</p> <p>O2. Cupos limitados en la Educación Superior Pública en Universidades</p> <p>O3. Alta demanda en carreras de Derecho, Administración y Salud.</p> <p>O4. Más posibilidades de educación precedente</p> <p>O5. Sistema de reconocimientos y acreditaciones internacionales</p> <p>O6. Generación digital presente en las aulas y como fuente de matrículas</p>	<p>A1. Universidades públicas con financiamiento del estado.</p> <p>A2. Cambios en las regulaciones y dinámicas del mercado ocupacional.</p> <p>A3. Altas exigencias de renovación y ampliación de la base tecnológica.</p> <p>A4. Alta competitividad de las IES del entorno.</p> <p>A5. Ventajas relativas de otras IES respecto a infraestructura.</p> <p>A6. Deficiencias en los graduados de educación precedente como fuente de matrículas.</p> <p>A7. Oferta académica de tercer nivel creciente por Institutos Tecnológicos</p> <p>A8. Precios altos y crecientes de publicidad en la radio y la TV.</p> <p>A9. Deterioro de la situación económica</p>
FORTALEZAS	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>F1.F4.O1.O5. Fortalecimiento de los puestos de dirección académica con personal más competente</p> <p>F2.F3.F10.O2.O3. Priorización del mercadeo y publicidad en las carreras más demandadas.</p> <p>F2.F3.O4. Campaña y tarjet de mercadeo y publicidad en los Institutos Tecnológicos</p> <p>F1.F4.F7.O1.O5. Optar por reconocimientos internacionales, concursos y certificaciones.</p> <p>F7.O6. Política agresiva integrada de publicidad, mercadeo y servicios web.</p> <p>F6.F9.O2.O3.O4. Oferta académica preferencial con sistema de becas orientadas a la inclusión social.</p> <p>F7.O6. Generar una oferta académica semipresencial y a distancia con soporte en plataformas educativas.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>F2.F3.A1.A2. Priorizar y focalizar la oferta académica a la demanda y la empleabilidad.</p> <p>F1.F2.F3.F5.F6.F7.F8.A3.A4.A5.A9. Incrementar la oferta académica de grado y posgrado en modalidades semi-presenciales y a distancia.</p> <p>F7.A3.A8.A9. Diversificar la publicidad con el uso integral de las vías convencionales y las TICs.</p>

DEBILIDADES	<p>D1. Pertinencia limitada de la oferta académica vigente y sus procesos sustantivos</p> <p>D2. Oferta académica deficiente en posgrado y educación continua.</p> <p>D3. Baja cobertura efectiva de las carreras nuevas aprobadas</p> <p>D4. Incipiente desarrollo de formas organizativas superiores de I+D+i</p> <p>D5. Posicionamiento insuficiente en rankings globales y reconocimientos nacionales e internacionales.</p> <p>D6. Ambientes de aprendizaje son deficientes en varias carreras.</p> <p>D7. Desempeño insuficiente de la función directiva</p> <p>D8. Deficiente estructura y organización de publicidad y mercadeo</p> <p>D9. Deficiente rendimiento del mercadeo y publicidad</p> <p>D10. Baja integración de procesos de comunicación, relaciones públicas, publicidad, mercadeo y tecnologías.</p> <p>D11. Campañas de publicidad retardadas e inoperantes</p> <p>D12. Publicidad limitada a redes sociales</p> <p>D13. Poca satisfacción de los estudiantes con los servicios de secretaría y admisiones</p> <p>D14. Integración inter-funcional de áreas académicas y administrativas en función del mercadeo y la publicidad Deficiente</p> <p>D15. La escasa inteligencia competitiva que se genera no se utiliza en la gestión.</p> <p>D16. Baja retención de estudiantes</p>	<p>ESTRATEGIA DO</p> <p>D1.D2.D3.D6.O2.O3.O6. Generar proyectos de posgrado competitivos y en modalidades de convergencia de medios.</p> <p>D4.D16.O1.O3. Potenciar el desarrollo de formas organizativas superiores de la I+D+i con prioridad en los campos de conocimiento de mayor demanda social y empleabilidad.</p> <p>D5.D15.O5. Vigilancia de los concursos nacionales e internacionales y participación.</p> <p>D1.D6.D16.O1. Mejora de infraestructura de edificaciones y tecnologías.</p> <p>D7.O1. Capacitación de directivos académicos y administrativos.</p> <p>D8.D9.D13.D14.O1. Reingeniería orgánica y funcional de la actividad de Mercadeo y Publicidad.</p> <p>D10.D11.D12.D14.O1.O2.O6. Enfoque y aplicación del marketing holístico</p> <p>D10.D11.D12. D16.O1.O2.O6.Enfoque y aplicación de publicidad 360.</p> <p>D15.D16.O1 Incorporar en la gestión académica la generación y difusión de inteligencia competitiva.</p>	<p>ESTRATEGIA DA</p> <p>D1.D2.D7.D8.D9.D10.D11.D15.D16.A3.A4.A5. Desarrollo de la Plataforma/CMI con la inclusión de indicadores de mercadeo y publicidad.</p> <p>D6.D7.A6. Desarrollo de los cursos de nivelación de grado y propedéuticos de posgrado.</p> <p>D2.D3.A7. Convenios con instituciones educativas de educación precedente.</p> <p>D10.D11.D12.A8. Prioridad en las alternativas de publicidad a medios alternativos y de las TICS.</p> <p>D3.D16.A4.A9. Perfeccionamiento de las políticas de aranceles y becas.</p> <p>D8.D9.D10.D11.A3.A4.A5.A9. Política y Normativa universitaria del enfoque mercadológico y social.</p> <p>D5.D6.D7.D9.D10.A3.A4.A8.A9. Desarrollo integrado de la plataforma informática de gestión académica y administrativa.</p>
--------------------	--	---	--