



**MODELO OFERTA DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR**

**2017**

**CONSTRUCCIÓN COOPERATIVA**

**UNIVERSIDAD UTE**

**MODELO DE LA OFERTA DE EDUCACIÓN SUPERIOR 2017**

**CONSTRUCCIÓN COOPERATIVA**  
**Junio 29 de 2017**

**Leonardo Izurieta Ch.**  
**Autor del documento de base**  
**Coordinador de la construcción cooperativa**  
(los nombres de los coautores se incluyen al final)

## **RECONOCIMIENTOS**

Autoridades académicas y de unidades de apoyo técnico y administrativo, docentes y un estudiante participaron en tres talleres –de dos días de duración cada uno- en la construcción cooperativa del documento base que fue previamente conocido por los participantes.

El autor del borrador iniciaba los talleres con una corta introducción; luego, los grupos discutían el capítulo asignado y proponían mejoras de fondo y de forma; el grupo relator presentaba sus sugerencias a la plenaria, cuyos miembros las reformulaban o las enriquecían. El equipo de apoyo rescataba las propuestas de los grupos y las sugerencias de las plenarias.

Posteriormente se procesó toda esta información, se revisó el texto de base y se construyó esta tercera edición corregida y aumentada.

Al final de esta propuesta constan los nombres de las personas que -con su presencia y participación en los dos días de cada taller- aportaron a este producto con sus conocimientos y experiencia. Reciban los agradecimientos del equipo de apoyo y del facilitador de los talleres por su dedicación y empeño.

Leonardo Izurieta Chiriboga  
Abril 10 de 2017

## **ESTRUCTURA ANALÍTICA**

Reconocimientos.

Prólogo

1. ANTECEDENTES, PROBLEMA, SOLUCIÓN

2. MARCOS REFERENCIALES DEL MODELO DE LA OFERTA DE LA UTE

2.0. Razón de ser de este capítulo

2.1. MARCO FILOSÓFICO

2.11. Identidad

2.12. Principios que la inspiran

2.13. Valores según el Plan estratégico

2.14. Misión y visión

2.15. Fines y objetivos del Estatuto 2015

2.16. Objetivos del Plan estratégico

2.2. MARCO TEÓRICO

2.20. Razón de ser de este apartado

2.21. Opción por el enfoque sistémico

2.22. Síntesis de la Teoría General de Sistemas

2.3. EL MARCO CONCEPTUAL

2.30. Razón de ser de este apartado

2.31. Modelo

2.32. Educación

2.33. Los actores del proceso educativo: el estudiante, el docente, relaciones.

2.34. Organización social y estilo de gobierno

2.35. La oferta de educación superior: quién ofrece, qué ofrece, a quién ofrece.

3. EL MODELO ORGANIZACIONAL DE LA OFERTA DE EDUCACIÓN

3.0. Nexos

3.1. Los componentes del Modelo

3.11. Las relaciones sistémicas con los entornos.

3.12. Las relaciones sistémicas entre los subsistemas internos

⇒ El subsistema estratégico

⇒ El subsistema 'sustantivo'

⇒ El subsistema de apoyo

4. ESTILO DE GOBIERNO Y MODELO DE LA OFERTA DE EDUCACIÓN

4.1. Necesidad de un nuevo estilo de gobierno

4.2. El Estilo Gerencial de Gobierno educacional

4.21. Concepto

4.22. Rasgos que lo identifican

5. NUEVAS UNIDADES O FUNCIONES DE PROSPECCIÓN DE FLUJOS

5.1. Los flujos indispensables

5.2. Las unidades responsables de la prospección de esos flujos

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## **GRÁFICOS Y TABLAS**

Gr. 1. Estructura organizacional (Subsistemas)

- Gr. 2. Modelo de la oferta que oriente relaciones entre los 3 procesos
- Gr. 3. La Teoría General de Sistemas
- Gr. 4. La TGS ve a la UTE como totalidad de elementos interrelacionados
- Gr. 5. El estudiante: concepto
- Gr. 6. La UTE y sus relaciones con sus entornos
- Gr. 7. Relaciones entre procesos internos
- Gr. 8. Ensayo de red de gobierno gerencial
- Gr. 9. Valor agregado por productos
- Gr. 10. Objetos de prospección necesaria
- Gr. 11. Unidades de prospección académica
- Gr. 12. Organización de los contenidos de carreras y programas: dos enfoques.
- Gr. 13. Representación matricial de las relaciones sistémicas entre los subsistemas de la 'UTE'

T. 1: Las funciones específicas de la gerencia en educación superior

T. 2: Participantes en los talleres de construcción cooperativa

#### **ANEXOS:**

1. Diferencias entre vinculación, servicios a la comunidad y prácticas preprofesionales.
2. Organización de los contenidos por Facultades.
3. Representación matricial de las relaciones sistémicas.
4. Glosario

#### **REFERENCIAS**

Participantes en los talleres de construcción cooperativa

## PRÓLOGO

El Modelo educativo y pedagógico 2015 -publicado, en su oportunidad, en la página web de la UTE- orientaba únicamente el diseño y ejecución de los procesos de enseñanza aprendizaje de grado y posgrado que conforman el subsistema sustantivo, con lo cual dejaba sin guía y orientación las relaciones entre los tres subsistemas estructurales de la Organización 'UTE': el estratégico, el sustantivo y el de apoyo.

La elaboración de esta propuesta es tanto más grave cuanto que la operatividad de los procesos de grado y posgrado depende de su integración coherente con los subsistemas estructurales de apoyo y de gobierno. Esta propuesta pretende resolver esa carencia por medio de la construcción de un Modelo de la Oferta de Educación Superior que hace la UTE.

Esta propuesta tiene tres grandes partes y una sugerencia de funciones indispensables para la sobrevivencia de la organización en un futuro incierto.

1. **Los marcos referenciales** del modelo, el primero de los cuales –y el más importante, de hecho- es el Marco filosófico, porque define la IDENTIDAD de la UTE, sus principios, su misión y su visión. Los siguientes son el Marco teórico y el marco conceptual (Capítulo 2).
2. **Los lineamientos generales** del modelo organizacional para establecer las relaciones sistémicas de la UTE con sus entornos, y las relaciones internas entre los subsistemas estratégico, sustantivo y de apoyo (Capítulo 3).
3. **El estilo de gobierno** exigido por la visión sistémica del modelo de la oferta de educación y de la integración de los tres subsistemas.
4. **Nuevas unidades (o funciones) de prospección** de flujos Indispensables para la sobrevivencia pertinente de la UTE en un futuro incierto.

Esta propuesta es fruto de una construcción cooperativa en la que participaron grupos significativos de directivos, docentes y administrativos a lo largo de tres talleres de dos días cada uno. A su consideración se sometió un borrador y se les pidió que – al trabajar por grupos- fueran corrigiendo y mejorando la propuesta original. Esos aportes, recogidos por el equipo de apoyo, fueron procesados, articulados, e integrados a esta tercera edición corregida y aumentada.

Gracias a las personas que en los talleres aportaron con mejoras a la propuesta original y a las sugerencias personales que me hicieron la Dra. Miriam Aguirre, el Dr. Gonzalo Sandoval, la Dra. Lourdes Dousdebés y el Dr. Carlos Güarderas.

Leonardo Izurieta Ch.

# 1. ANTECEDENTES, PROBLEMA, SOLUCIÓN

## 1.1. Antecedentes

El primer antecedente se lo encuentra en el Organigrama de la Universidad publicado el año 2016 en la página web de la UTE (2016, “Estructura organizacional”). En él se interrelacionan tres grandes componentes, a los que llama ‘procesos’: el de gobierno o estratégico que dirige a toda la organización UTE; el sustantivo o razón de ser de esta organización de servicios; y el de apoyo a los dos anteriores.



Fuente: UTE, Estructura organizacional, 2016. Elaboración: L. Izurieta Ch.

Esta estructura se armó a partir de la creación de la Universidad Tecnológica Equinoccial por el Congreso Nacional mediante la Ley No. 19 publicada en el Registro Oficial No. 377 del 18 de febrero de 1986, con la organización académica de lo que fue su germen: el Instituto Tecnológico Equinoccial, creado quince años antes por la promoción de 1944 de los exalumnos del Colegio “San Gabriel”, bajo el lema: “Nos educaron, eduquemos” (UTE, 2008).

El segundo antecedente viene dado por el Modelo Educativo y Pedagógico del 2015, que actualizó el del 2008 con dos capítulos centrales: el uno referido al ‘Enfoque del modelo educativo de la UTE’ (Cap. 2), y el otro al ‘Enfoque del modelo pedagógico de la UTE’ (Cap. 3). Ahora bien, si la Pedagogía estudia a la educación, al menos desde lo curricular, resulta repetitivo y confuso hablar de dos ‘enfoques’ porque eso equivale a hablar -sin explicitarlo- de la Pedagogía como ciencia (o como tecnología), por un lado, y de su objeto, por otro. Al no explicitar estas dos ‘enfoques’ se confunde a los destinatarios.

## 1.2. El problema

Al comparar estos dos antecedentes, se encuentra un tercero: la inexistencia de un Modelo que oriente a la Organización 'UTE'. En efecto, el Modelo educativo y pedagógico del 2015 orienta única y exclusivamente al 'proceso sustantivo' (carreras y posgrados), mientras los otros tres quedan sin direccionalidad para sus acciones interrelacionadas. En efecto, el capítulo 2 trata de las Perspectivas antropológica y filosófica, política y sociológica, epistemológica y psicopedagógica de los niveles curriculares<sup>1</sup>; el capítulo 3 se refiere a las características del proceso de aprendizaje, a los criterios para la selección de estrategias metodológicas y técnicas, y a la Evaluación de los aprendizajes.

En consecuencia, la Organización 'UTE', como tal, está huérfana de un modelo que oriente las relaciones entre sus tres grandes componentes, carencia tanto más grave cuanto que las facultades y carreras son parte integrante de la UTE como institución y es ésta la que ofrece educación. Por ello, y por fuerza de la Constitución vigente a la fecha, el CONEA acreditó, en primer lugar, a la institución universitaria, y solo en un segundo momento se pasó a acreditar a las carreras y posgrados.

## 1.3. Solución

Para resolver esta carencia se diseña el presente *Modelo de la Oferta de educación*. Posteriormente se presentará el 'Modelo educativo y pedagógico' encuadrado en el primero. Los dos serán prefiguraciones conceptuales<sup>2</sup> de relaciones. Estas prefiguraciones permitirán anticipar el comportamiento de las respectivas realidades, comprenderlo y controlarlo; permitirá también evaluar las relaciones por su aproximación mayor o menor al modelo.

El Modelo de la oferta de educación orientará las interrelaciones de los subsistemas de gobierno (estratégico), sustantivo<sup>3</sup> (niveles y modalidades) y de apoyo<sup>4</sup> de la organización 'UTE' concebida como 'Sistema', en una red de <entradas – procesos – resultados>, la cual dará solidez y sostenibilidad a la educación que ofrece la UTE a la sociedad ecuatoriana.

## Gráfico 2

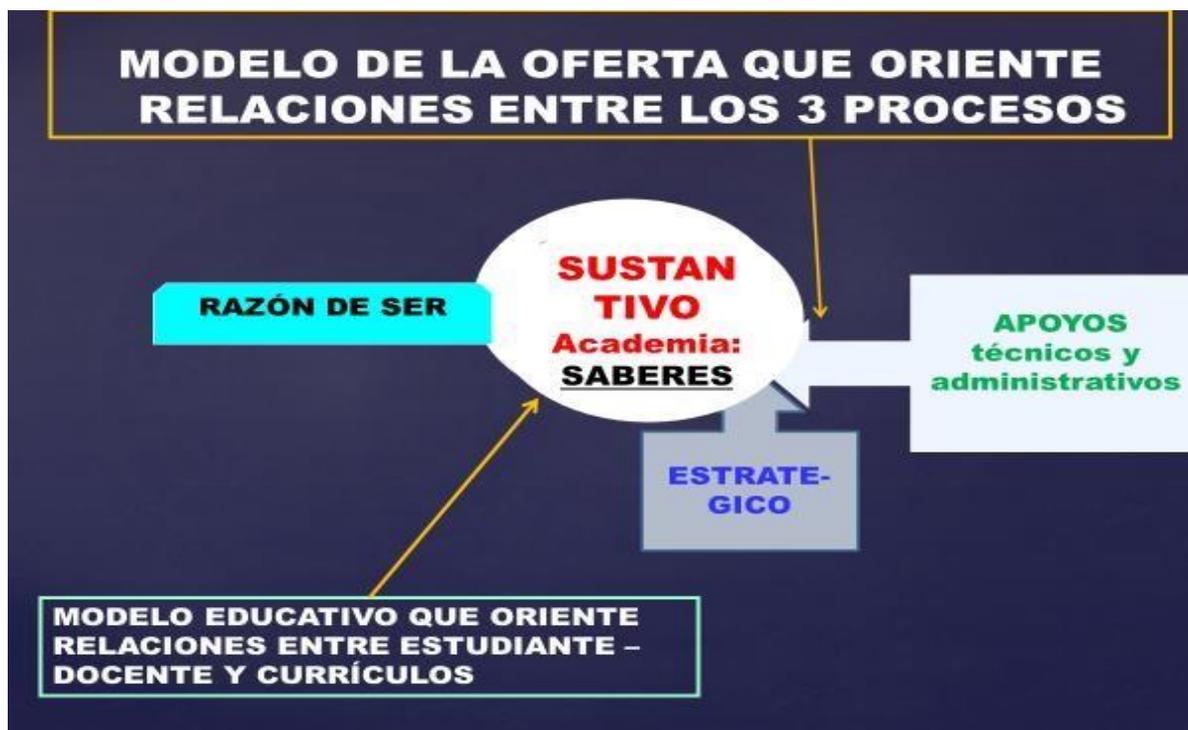
---

<sup>1</sup> CES: RRA. Artículo 4.- Modelo general del régimen académico.- El régimen académico de la educación superior se organiza a partir de los niveles de formación de la educación superior, la organización del conocimiento y los aprendizajes, la estructura curricular y las modalidades de aprendizaje o estudio de las carreras y programas que se impartan.

<sup>2</sup> La prefiguración puede ser matemática, conceptual, física (maqueta o prototipo) o simbólica. Aquí se opta por la conceptual y la simbólica no matemática.

<sup>3</sup> El subsistema sustantivo incluye docencia, investigación y vinculación con la sociedad presente y futura.

<sup>4</sup> En este documento llamaremos subsistemas a los que el Organigrama de la UTE llama 'procesos'.



Elaboración: L. Izurieta Ch.

Orientará, también, las relaciones de la Organización 'UTE' con varios sistemas sociales externos a ella y la adaptación inteligente y permanente de esa oferta a los nuevos requerimientos profesionales y ciudadanos del Ecuador, por medio de nuevas unidades organizacionales de prospección de los siguientes entornos futuros: a) de las exigencias profesionales y ciudadanas del Ecuador del futuro en el marco de la globalización, hoy puesta en crisis por Inglaterra y por USA; b) de los conocimientos científicos, operacionales y ético actitudinales actualizados necesarios para satisfacer esas exigencias; c) de los centros financieros de alto rendimiento que permitan formar un fondo de liquidez disponible para sustentar esas prospecciones y su transformación en ofertas de educación; d) del volumen de bachilleres que demandarán matrícula en el marco de la reducción del índice de natalidad, por un lado, y, por otro, de la demanda de profesionales que busquen adecuar sus perfiles profesionales primigenios a la rapidez de los cambios en los diferentes sistemas de la sociedad ecuatoriana.

Por su parte, el diseño del 'Modelo educativo y pedagógico' se encuadrará en el anterior; tomará al modelo de 2015 como una fuente más de información y guiará a las relaciones entre estudiantes, docentes y conocimientos organizados en los diferentes niveles de la estructura académica y en sus diferentes modalidades (presencial, semipresencial, a distancia y en línea) y los cursos de educación continua<sup>5</sup> que implican relaciones entre 'estudiantes', docentes y contenidos organizados.

Para ello, en su diseño se establecerán las fuentes teóricas que le den sustento, los principios tecnológicos que guíen la organización de los niveles y modalidades, el desarrollo posterior de los diseños curriculares, su ejecución y evaluación<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Según el Art. 82 del RRA, la vinculación con la sociedad incluye "o cursos de educación continua o proyectos de gestión de redes, de cooperación y desarrollo, de relaciones internacionales, de difusión y distribución del saber". Es claro que los 'proyectos' no son 'cursos'.

<sup>6</sup> Entre los insumos teóricos y tecnológicos más significativos están, primero, la concepción del estudiante como sujeto del aprendizaje, por un lado, y, luego, la del docente como responsable del clima de aprendizaje; es decir, de a) la selección de los contenidos microcurriculares actualizados dentro de los lineamientos estructurales de la carrera, para lo cual estará al día en los avances de la disciplina científica respectiva, tendrá compromiso enterado

#### 1.4. Construcción cooperativa

Puesto que todo el 'talento humano' (directivos, docentes y administrativos) asegurarán la oferta de educación y en vista de que el Modelo de la oferta inspirará y enmarcará su accionar, es indispensable que grupos significativos de esos tres grandes subsistemas participen en la construcción cooperativa de este Modelo a partir de un borrador propuesto. El formato alternativo llamado 'de socialización'<sup>7</sup> de disposiciones decididas en niveles superiores 'de mando' busca la sujeción a ellas y suele conducir a una actitud de repliegue sobre la seguridad personal a costa del compromiso con la institución, ya que ese formato vuelve casi imposible el apropiarse -y menos aún el 'inspirarse'- en cuerpos normativos en cuya construcción no se tuvo ninguna o muy baja participación.

Por ello es indispensable que quienes deberán adecuar sus acciones a esas normas participen cooperativamente en la construcción de este Modelo de la Oferta de educación.

---

del currículo de la carrera y conciencia de lo que su programa microcurricular aportará al perfil de salida de la carrera; b) la organización psicológica de lo seleccionado en función del estudiante concreto, de sus formas de aprender, de sus necesidades y de las de la comunidad histórica; c) el acompañamiento al estudiante en su tarea de construirse como libre responsable al trabajar sobre esos contenidos organizados.

<sup>7</sup> 'Socializar' significa 'dar a conocer', tal como lo hacía en el medioevo el oficial del rey con los bandos reales. Las socializaciones de hoy cambiaron al oficial real con una pantomima de participación, que en ninguna forma equivale a construir cooperativamente un cuerpo normativo u orientador.

## **2. LOS MARCOS REFERENCIALES DEL MODELO DE LA OFERTA DE EDUCACIÓN DE LA UTE**

### **2.0. Razón de ser de este apartado**

Tres marcos referenciales explicitarán y delimitarán los espacios dentro de los cuales se construirá el Modelo de la Oferta de Educación de la UTE: el filosófico, el teórico y el conceptual.

El marco filosófico explicita el 'ser' de la UTE y su tarea central; el marco teórico describe sintéticamente la teoría que orientará la construcción del Modelo; el marco conceptual busca construir un terreno común de significado de los términos principales que se usará para diseñar el Modelo. Lo primero es el ser y el quehacer. Lo segundo es la teoría científica y tecnológica que sustentará la estructuración de ese quehacer. Lo tercero es la explicitación del significado de los conceptos centrales que unifiquen el sentido de los que se utilizará.

### **2.1. EL MARCO FILOSÓFICO** **Razón de ser de este apartado**

El modelo de la oferta de educación se inspira -y presupone- la comprensión de la identidad de la persona jurídica llamada UTE, de su tarea central y de los principios que guían su existencia y su acción. Estos aspectos se los encuentra en el acuerdo fundante o estatuto, y por ser 'fundantes' no pueden ser modificados por otros acuerdos organizacionales u operacionales de naturaleza transitoria y de menor duración que el estatuto. Por ello, en esta propuesta se sistematizarán elementos del Estatuto de la UTE articulados en torno a los siguientes ejes: identidad, principios, fines y objetivos.

#### **2.11. Identidad**

##### **▪ Concepto**

Es el conjunto de rasgos físicos, biológicos, psicológicos y sociales que hacen singular a una persona natural o jurídica y la diferencian de otras del mismo grupo social. La identidad se va construyendo a partir de algunos rasgos permanentes mientras otros se modifican en respuesta a las etapas de maduración de la persona y de los condicionamientos de sus relaciones con otros semejantes o distintos y con nuevos entornos naturales y culturales.

Aunque cambiemos permanentemente, en el proceso de transformación hay un núcleo que se mantiene inalterable en su esencia y fundamenta la convicción que somos la misma persona en todo momento, pero que puede matizarse o completarse por el desarrollo de las potencialidades implícitas en ese núcleo original, mejor comprendido en sus nuevos contextos y por exigencia de esos nuevos contextos.

El núcleo fundante de la UTE tiene las siguientes vertientes:

➔ Jurídicamente se identifica como persona jurídica, de derecho privado, con finalidad social y pública, autónoma, sin fines de lucro, cofinanciada por el Estado, creada mediante Ley No.19, publicada en el Registro Oficial No. 377 del 18 de febrero de 1986 (Estatuto, 2015, art. 1)<sup>8</sup>. En el año de la creación de la UTE, la

---

<sup>8</sup> Artículo 1.- La Universidad Tecnológica Equinoccial - UTE, es una persona jurídica, de derecho privado; con finalidad social y pública; autónoma, sin fines de lucro; cofinanciada por el Estado; creada mediante Ley No. 19, publicada en el Registro Oficial No. 377 del 18 de febrero de 1986. Se rige por la Constitución de la República del

normatividad garantizaba el derecho de los ciudadanos a ofrecer educación entendida como servicio social.

⇒ La UTE se identifica como 'humanista' (Estatuto, 2015, art.5, 5) porque el destinatario de su acción es el estudiante en cuanto persona en todas sus dimensiones y, sobre todo, en cuanto libre en una sociedad de libres solidarios<sup>9</sup>.

⇒ La UTE se identifica como 'innovadora', es decir como 'sede de la creatividad con ética por la vida', y comprometida con el sostenimiento del planeta tierra<sup>10</sup>, con el respeto a la vida en todas sus manifestaciones, y a la propiedad pública y privada, con la promoción de la honradez, de la verdad y de la legalidad y con el uso de la tecnociencia en favor de la vida, de la verdad y de la honradez.

## 2.12. Principios que la inspiran (Art. 5)

### ⇒ Principios organizativos

- Responsabilidad en el autodesarrollo y en el ejercicio de la autonomía institucional de dirección y organización académica, administrativa y financiera en el marco de las leyes ecuatorianas (n.º 1). Esta responsabilidad exige: a) la participación activa de la UTE en el logro de los objetivos del país; y b) rendición de cuentas (ver n.º 9).
- Cogobierno responsable: unión de voluntades para la mejor gobernabilidad y la gestión académica, administrativa y financiera. El cogobierno se concreta -pero no se agota- en la elección de las autoridades, sino que debe extenderse a la participación directa –con voz y voto- de los representantes de docentes, estudiantes y trabajadores en los organismos colegiados (n.º 2) y en los otros niveles menores de decisión que atañen a temas importantes para su acción en la organización.

### ⇒ Principios sobre la libertad personal

- Pluralismo ideológico, científico y cultural: garantiza el ejercicio de (numerales 3 y 4):
  - La libre expresión del pensamiento científico, político, social, cultural (en el marco de su misión, visión y valores institucionales).
  - La libre discusión crítica de las ideas, de las corrientes del saber.
  - La libertad de conciencia y de pensamiento político (no adscripción institucional a credo religioso o partido político alguno).
  - Libre acceso, permanencia, movilidad y egreso al y del sistema.
  - La UTE facilitará a todos los miembros de la comunidad universitaria las condiciones de 'independencia para la enseñanza, generación y divulgación de conocimientos (siempre y cuando se den) 'en el marco del diálogo de saberes, de la universalidad del pensamiento y de los avances

---

Ecuador; las leyes y reglamentos nacionales pertinentes; su Ley de creación; el presente Estatuto; y, los reglamentos aprobados por Autoridades y Organismos competentes de la Universidad.

<sup>9</sup> Art. 5, 5: Humanismo (como principio) que justifica la razón de ser y existir de la Universidad, la cual se redimensiona cuando toma al ser humano como centro de su actividad. Este principio garantiza el acceso, permanencia, movilidad y egreso de los actores al sistema, sin ninguna discriminación.

La redacción de este principio es conceptualmente inexacta ya que la UTE EXISTE y ES por voluntad de sus fundadores y no por acción de un genérico 'ser humano'. El destinatario de su acción es la persona libre en una sociedad de libres y no sólo el 'ser humano', expresión que reduce a la 'persona' a su dimensión biológica. La solidaridad es una actitud vital y no un puro concepto intelectual.

<sup>10</sup> Art. 5, 7: Cuidado ambiental que consiste en la toma de responsabilidad que tiene el ser humano sobre la sustentabilidad del ambiente para las generaciones futuras comprometiéndose a su solución integral en cada una de las actividades.

científicos, tecnológicos nacionales y globales' (n.º 11: Autodeterminación).

- Principios éticos
  - Respeto a sí mismo y a los demás (n.º 8: Vivencia ética:).
  - Equidad: igualdad de oportunidades para la inclusión (n.º 10).
- Principios académicos
  - Investigación:
    - Encontrar nuevos métodos de investigación científica, social y cultural para aportar a la solución de los problemas sociales más apremiantes (literal 6).
  - Cuidado ambiental:
    - La UTE propugnará la toma de conciencia de la responsabilidad de todos en la preservación y sustentabilidad del medio ambiente y el compromiso práctico con la búsqueda de soluciones integrales a los problemas medio ambientales (n.º 7).
  - Responsabilidad social:
    - Que se concreta en los programas de vinculación con la sociedad (n.º 9).

### 2.13. Valores según el Plan estratégico 2016 – 2021

De entre los Principios del Estatuto, el Plan estratégico toma los siguientes y los presenta como valores: Libertad de Pensamiento y Expresión, Vivencia Ética, Responsabilidad Social, Equidad, Transparencia. El alcance de estos valores queda difuso en el Plan en mención. En consecuencia, hay que tomarlo del Estatuto:

- La libertad de pensamiento y expresión abarca:
  - La libre expresión del pensamiento científico, político, social, cultural.
  - Libre discusión crítica de las ideas, de las corrientes del saber.
  - Libertad de conciencia y de pensamiento político (no adscripción institucional a credo religioso o partido político alguno).
  - Libre acceso, permanencia, movilidad y egreso al y del sistema.
  - Pluralismo ideológico, científico y cultural (art 5, n.º 3 y 4).
- La Vivencia ética incluye:
  - Respeto a sí mismo y a los demás (art. 5, n.º 8).
  - La equidad equivale a Igualdad de oportunidades para la inclusión (n.º 10).

### 2.14. Misión y visión

- Según el Art. 2 del Estatuto: “La Universidad tecnológica equinoccial es una institución comprometida con la calidad de la educación, de la investigación científica y del desarrollo tecnológico’. El Estatuto formula la Misión para toda la organización y para un futuro abierto.
- Según el Plan estratégico 2016-2021: “Somos una comunidad académica generadora de saberes mediante la investigación como base para la formación integral de ciudadanos capaces de ejercer una profesión y vincularse a la realidad del país para mejorarla”. Es una Misión definida solamente para la academia (subsistema sustantivo) y para un futuro limitado a cinco años.

Esta formulación define al subsistema sustantivo como la unión de voluntades libres en torno a intereses, fines y prácticas ‘comunes’ que dé a sus miembros la identidad del ‘nosotros’ y les diferencie de los ‘otros’ similares.

La Misión -para los próximos cinco años- será la de construir una comunidad académica investigadora y generadora de nuevos conocimientos (subsistema sustantivo), que -una vez obtenidos- serán los elementos de entrada básicos (no los únicos) para el proceso de ‘formación integral de ciudadanos capaces de ejercer una profesión y vincularse a la realidad del país para mejorarla’.

- Visión según el Estatuto, Art. 3: “Ser una Universidad reconocida por sus altos estándares de calidad, (por) su innovación académica y (por sus) resultados científicos destinados al desarrollo del país”.
- Visión según el Plan estratégico 2016 – 2021: “En el 2021 seremos líderes -en el ámbito nacional- en la formación innovadora de profesionales actores del mejoramiento social” (Plan, II.2).

Limita la Visión a la formación innovadora de profesionales con impacto social para -en cinco años- ser reconocida como ‘líder’ en el ámbito universitario nacional. Para ello es necesario que la UTE introduzca un número significativo de innovaciones en los factores que intervienen directamente en la formación profesional de actores sociales de las que carezcan las otras universidades nacionales.

## 2.15. Fines y objetivos del Estatuto

### ➤ **Relacionados con el espacio académico**

- Construir un espacio (adecuado) para la creación y recreación, preservación, cuestionamiento y análisis crítico de los conocimientos de varias disciplinas (y para el) debate reflexivo (Art. 6, 1).

### ➤ **Relacionados con los procesos académicos**

- Formar profesionales con los siguientes rasgos generales de perfil de salida: íntegros (ética), críticos, cuestionadores e indagadores (pensamiento convergente), creativos (pensamiento divergente), protagonistas de la historia (pensamiento trascendente), conocedores de las tecnologías (pensamiento operativo) para aplicar las mejores en el ejercicio de su profesión, capaces de perfeccionarse intelectual y emocionalmente (metacognición) (art. 6, 2).
- Garantizar la investigación y la innovación que aporten a la solución de los problemas del país (art. 6, 3)
- Obtener la excelencia académica por medio del cultivo de la cultura de calidad (art. 6, 5).

### ➤ **Relacionados con la sociedad:**

- Fortalecer los valores de justicia social, equidad y solidaridad (Id).
- Investigar, respetar y difundir los saberes ancestrales que contribuyan a la identidad nacional (Precondición) (art. 6, 7).
- Fortalecer las redes de cooperación (Art. 6, 6).

## 2.16. Los Objetivos del Plan estratégico 2016 – 2021

Al tenor de la sección conceptual del Plan estratégico 2016-2021 (p. 6), “la Visión es la base para el establecimiento de estos objetivos, los cuales debían facilitar la consecución del liderazgo en la formación innovadora de profesionales actores del mejoramiento social”. El objetivo a largo plazo 1 es “innovar y ampliar la oferta

académica en pregrado y posgrado” y el 2 “innovar los procesos de formación académica” que guardan relación con este enunciado”. Es posible que los otros objetivos a largo plazo (5 años) exijan innovaciones, pero no conducirán a innovar en la formación de profesionales actores del mejoramiento social<sup>11</sup>.

## **2.2. EL MARCO TEÓRICO**

### **2.20. Razón de ser de este apartado**

Para construir un terreno común de comprensión de una realidad conviene optar por una teoría probada en esta tarea. Este consenso es tanto más necesario cuanto más se use un enfoque fragmentario y compartamentalizado de una realidad compleja, como es la oferta educativa.

### **2.21. Opción**

Esta propuesta opta por la Teoría General de Sistemas cuya coherencia interna y cuya operatividad práctica han sido debidamente comprobadas, pues provee de fundamentos confiables para el diseño del Modelo de la oferta de educación de la UTE desde una la visión holística e integradora.

### **2.22. Síntesis de la Teoría General de Sistemas (Martínez, 2009)**

A finales del siglo XIX las ciencias positivas, mecanicistas, tomaban como objeto de su búsqueda fragmentos de la realidad con prescindencia de las otras ciencias y aun en oposición a ellas.

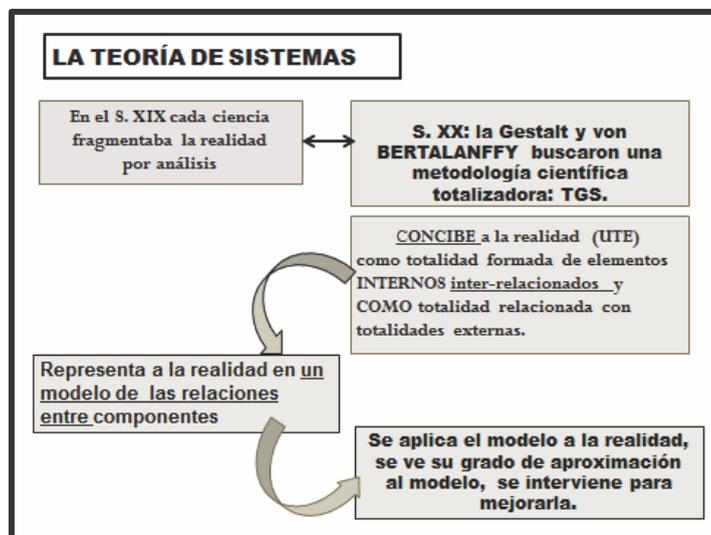
El agotamiento explicativo de este procedimiento unilateral llevó a la búsqueda de enfoques globalizadores. En esa corriente se inscribieron la Psicología de la Gestalt y Ludwing Von Bertalanffy, quien promovía una metodología científica totalizadora y en 1937 presentó los fundamentos de ‘Teoría General de Sistemas’.

Esta Teoría concibe a la realidad como totalidad formada de elementos interrelacionados y como una sola estructura integrada por niveles de complejidad creciente. Sobre esta base construye una metodología que posibilite el trabajo científico interrelacionado y una teoría lógico-matemática con principios válidos para cualquier campo científico.

---

<sup>11</sup> OLP3: “Mejorar la eficiencia académica. - OLP4. Incrementar la producción de investigación científica. – OLP5. Desarrollar un sistema integral de vinculación con la sociedad. – OLP6. Reposicionar la imagen de la UTE. – OLP7. Fortalecer la posición financiera institucional”.

**Gráfico 3**



Elaboración: L. Izurieta Ch.

Esa interacción sistémica se daría tanto entre elementos que conforman el sistema en estudio (relaciones intrasistémicas) como entre el sistema en estudio y los otros sistemas de un suprasistema (relaciones extrasistémicas).

Al concebir una realidad como sistema es posible: a) representarla por sus componentes y por las relaciones entre ellos; b) aplicar esa representación a la realidad en cuestión y reajustar el modelo con información de la realidad, si fuere el caso; c) estudiar el grado de aproximación de la realidad al modelo; d) Intervenir sobre la realidad para aproximarla al modelo. En consecuencia, el enfoque sistémico construido permite estudiar la realidad en sus niveles de complejidad no perceptibles empíricamente.

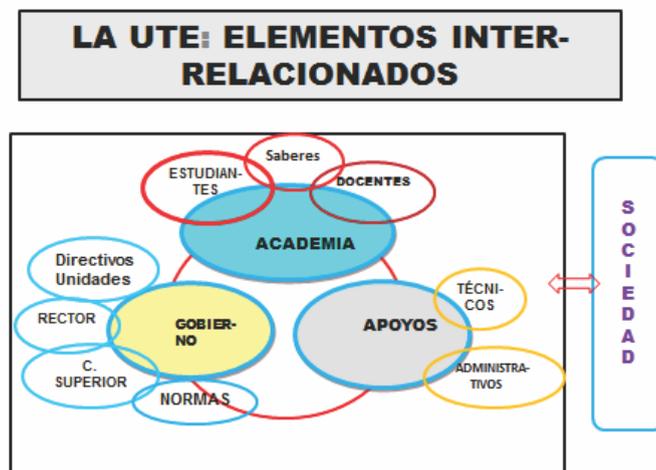
El enfoque sistémico de una realidad compleja la representa no como suma de partes, sino como una totalidad formada de elementos interrelacionados, cada uno de los cuales ejerce funciones específicas que los diferencia unos de otros.

Desde el punto de vista organizacional, se interrelacionan 'puestos' con sus respectivas funciones. Por eso, el organigrama funcional representa una red de puestos que serán ocupados posteriormente por personas naturales responsables de ejecutar conjuntos de tareas (procesos) con los insumos preseleccionados para conseguir sus objetivos ('productos').

Cuando se piensa en elementos que dependen unos de otros  $\{X=f(y)\}$  se postula que un cambio en 'y' inducirá modificaciones en 'X' y en sus relaciones.

Cuando se piensa en elementos que aportan la información o la energía necesarias para su operación a otros elementos sistémicos, se postulan relaciones de cohesión, conservación y operación del conjunto.

Gráfico 4



Elaboración: L. Izurieta Ch.

Al optar por la Teoría de sistemas como marco teórico se supera la visión mecanicista fragmentaria que explica todo desde el paradigma de la máquina sin sentimientos y sin ética<sup>12</sup>, y la visión economicista que percibe al mundo como un gran “mercado de consumidores antes que de ciudadanos reales”<sup>13</sup> (Souza Silva, 2001). Superarlas significa integrar el concepto de eficiencia, propio de la visión mecánica, y el concepto de calidad de la visión económica corporativista a los conceptos de diversidad, interdependencia, interacción, participación, equidad, talentos humanos, y otros que conforman la visión sistémica holística.

## 2.3. EL MARCO CONCEPTUAL

### 2.30. Razón de ser de este apartado

El consenso en el significado de los conceptos centrales que articularán esta propuesta es tanto más necesario cuanto menos unívoco es su sentido, y ese significado será tanto menos unívoco cuanto más esos términos pertenezcan al campo de lo social y más diferentes sean los enfoques teóricos posibles. Para facilitar el acuerdo se definen conceptualmente los principales términos que se usarán en la presente propuesta.

### 2.31. Modelo<sup>14</sup>

Se llamará ‘modelo’ a la prefiguración conceptual de relaciones organizacionales entre componentes de una realidad compleja. La representación permite anticipar el comportamiento de la realidad compleja, comprenderlo e intervenir sobre él si fuere necesario.

<sup>12</sup> “Los conceptos de la metáfora de la máquina son: progreso, eficiencia, control, cuantificación, predicción, producción, productividad, engranaje, recursos humanos, resultados, metas, impactos, disciplina, orden, equilibrio, cadena de comando, redes electrónicas” (Souza Silva, 2001, citado por L. Izurieta, 2014).

<sup>13</sup> “Los conceptos de la metáfora del mercado son: competitividad, calidad, eficacia, valor agregado, igualdad de oportunidad, ventaja comparativa, competencia, acumulación, oferta, demanda, utilidad, ciclo de vida, modernización, cliente, retorno, capital humano, capital intelectual, lucro, sobrevivencia, pragmatismo, individualismo” (Souza Silva, 2001, citado por L. Izurieta, 2014).

<sup>14</sup> Se excluye el concepto pedagógico, religioso, doctrinal de modelo como referente de comportamiento humano. El elegido se aproxima más al prototipo según el cual se replican productos subsiguientes, o al de maqueta que representa a escala reducida lo que se construirá después.

La representación puede ser matemática, conceptual, física (maqueta o prototipo) o simbólica. Aquí se opta por la conceptual y la simbólica no matemática.

Para diseñar el Modelo de la oferta de educación de la UTE concebida como sistema se comienza por identificar los subsistemas que lo componen: el de gobierno o estratégico, el sustantivo (docencia, investigación y vinculación con la sociedad) y el de apoyo; se los codifica conceptualmente, se establecen las relaciones funcionales entre ellos por medio del enfoque <insumos – procesos- productos> y se elabora una especie de mapa de conceptos jerarquizados.

En el caso de la oferta de educación de la UTE, el modelo será probabilístico por cuanto, con los mismos insumos, se podrá conseguir varios resultados, ya que se presume la libertad del sujeto que demanda el servicio no para que le moldeen desde fuera, sino para que le acompañen en su auto estructuración como persona libre, como profesional, como ciudadano.

### **2.32. Educación**

Este concepto pertenece al campo de la experiencia humana y de las ciencias sociales. En consecuencia, recibe una multiplicidad de significados fraguados desde la experiencia personal o contruidos en el marco de las ciencias de la educación, como la filosofía, la psicología, la sociología, la antropología, la pedagogía, la economía y aun desde las tecnologías como la comunicación y la informática.

Para efectos de esta propuesta, se entenderá por 'educación' al proceso culturalmente organizado para tiempos y espacios específicos sometidos a rupturas generacionales que obligan al estudiante y al profesor a un constante desaprender para un permanente reaprender.

En consecuencia, procesualmente<sup>15</sup> la educación está hecha de un conjunto de acciones ejecutadas por actores sociales en tiempos y espacios específicos y según normas de la cultura que guían las formas de pensar, de sentir y de actuar de los actores sociales en determinados contextos témporo-espaciales, normas que -a su vez- están sujetas a permanente innovación<sup>16</sup>.

### **2.33. Los actores del proceso educativo**

#### **➤ El estudiante**

Se concibe al estudiante como Persona multidimensional llamada a conquistar su libertad en comunidad gracias al diálogo consigo mismo, con los otros humanos, semejantes o disimiles, con la naturaleza de la cual es parte y con el futuro de la comunidad a la que pertenece.

El 'estudiante' tiene las siguientes funciones circulares permanentes:

{*construcción <> desestructuración <> re estructuración*} constantes de las siguientes dimensiones: la del diálogo del 'yo' consigo mismo, que se abre a la del diálogo con 'los otros yo'; dos diálogos que permiten el diálogo con la naturaleza del que la especie humana es parte; tres diálogos que le exigen regresar al diálogo con su yo y al llamado de 'trascender' su tiempo y su espacio, y de dejar huella en la historia de su grupo.

---

<sup>15</sup> Se entenderá por 'proceso' al conjunto de acciones y tareas ejecutadas por el estudiante y el docente en tiempos y espacios específicos y culturalmente definidos.

<sup>16</sup> La cultura, que antes cambiaba muy lentamente, hoy está sujeta a cambios relativamente rápidos por la globalización, por la informática, que hace presente lo lejano, y por las redes sociales, que permiten a las personas individuales o colectivas reconstruirla.

Gráfico 5



Elaboración: L. Izurieta Ch.

En el proceso de los aprendizajes, el rol o papel principal e insustituible es el estudiante<sup>17</sup>, concebido como el que construye sus estructuras internas ético actitudinales, lógicas y operacionales al trabajar sobre los contenidos que el docente le ofrece psicológicamente organizados.

Si no hay estudiante no se operativiza la educación ofertada. En ese sentido, el estudiante es el elemento de entrada indispensable e insustituible; un insumo muy especial por libre<sup>18</sup> (no determinado como las materias primas impersonales) que se transforma a sí mismo (ésta es otra diferencia con la materia prima impersonal) con el apoyo de la institución educativa.

## ➤ El Docente: concepto

<sup>17</sup> Personalidad multidimensional llamada a conquistar su libertad en comunidad gracias al diálogo consigo mismo, con los otros humanos semejantes o disimiles, con la naturaleza de la cual es parte y con el futuro de la comunidad a la que pertenece. El "estudiante" es la {construcción <> desestructuración <> re estructuración} constantes de las siguientes dimensiones: la del diálogo del "yo" consigo mismo que se abre al del diálogo con "los otros yo"; dos diálogos que permiten el diálogo con la naturaleza del que la especie humana es parte; tres diálogos que le exigen regresar al diálogo con su yo y al llamado de "trascender" su tiempo y su espacio y de dejar huella en la historia de su grupo.

<sup>18</sup> En esta propuesta se entenderá por libertad la capacidad del sujeto para tomar decisiones en el marco de condicionamientos globales de una sociedad de libres de la cual es, también, responsable. Esta capacidad personal la conquista y construye cada persona en diálogo con los otros libres.

El docente es pensado como un 'contra rol'<sup>19</sup> que existe solo si existe el rol principal<sup>20</sup> y se justifica en tanto en cuanto 'gerencia' el proceso de aprendizajes en espacios académicos y virtuales culturalmente apropiados que sean por sí mismos motivadores y atractivos para el estudiante. Por esto, el dominio de los contenidos de la disciplina por el docente es solo un prerrequisito. Su destreza en el diseño y desarrollo de su ejercicio académico es el definidor de su profesión docente.

Supuesta la provisión adecuada y oportuna de los espacios físicos y virtuales de aprendizaje por las unidades de apoyo administrativo, **el docente organiza** el espacio académico en función del estudiante espacial, temporal y culturalmente ubicado y de la sostenibilidad del ecosistema del cual el ser humano es parte<sup>21</sup>, en función de la liberación de los nuevos excluidos por el *consumismo agresivo* convertido en medida de la calidad de vida (Parrilla, 2017).

Además, el **docente 'acompaña'**<sup>22</sup> científica, técnica y psicológicamente al estudiante en su tarea de permanecer en la 'carrera', de conseguir los perfiles de salida predefinidos, de devenir persona libremente solidaria y autocrítica, ciudadano ético y constructor crítico de su 'ciudad', profesional competente capaz de valorar y resolver racional y razonablemente los problemas de su campo de acción.

### ➔ Relación entre los roles 'estudiante - docente'

El sujeto del aprendizaje y el docente se inter relacionan en torno al micro currículo diseñado por el docente a la luz de los principios psicológicos del aprendizaje del estudiante culturalmente ubicado y de los lineamientos curriculares de la carrera. El estudiante trabajará sobre esos contenidos para estructurar su pensamiento lógico científico y su pensamiento operativo articulados por la creatividad y por la ética por la vida, tanto en las carreras de ciencias naturales y la matriz productiva que valore la naturaleza, como en las ciencias sociales que valoren los derechos del libre en solidaridad y su consciencia de actor cultural.

La relación entre esos dos actores obedece a normas de las culturas de pertenencia y de referencia del estudiante que definen las formas de pensar, de sentir y de actuar de los actores sociales en determinados contextos ténporo espaciales, normas que -a su vez- están sujetas a permanente innovación<sup>23</sup>.

## 2.34. Organización social y estilo de gobierno

En el uso diario, la palabra 'organización social' remite a la agrupación funcional de personas que persigue objetivos libremente convenidos o aceptados. Se la concibe como la estructuración de puestos formales, la 'distribución de funciones y asignación

---

<sup>19</sup> En Sociología, se entiende por contra rol al conjunto de funciones que se operativizan sólo si existe otro conjunto de funciones que lo hacen posible. Una mujer ejerce el rol de 'madre' sólo si existe el de 'hijo'. Una persona ejerce el rol de 'docente' en tanto en cuanto existe el rol 'alumno'.

<sup>20</sup> Sociológicamente, el rol de 'docente' es correlativo al de 'estudiante': se ejerce sólo frente a y con el rol de 'estudiante'.

<sup>21</sup> Esto obliga a pasar del homocentrismo renacentista y de la economía clásica al cosmocentrismo. Este nuevo enfoque actitudinal obliga a redefinir el humanismo propugnado por el Estatuto y el Plan estratégico de la UTE

<sup>22</sup> Se trata de un acompañamiento con empatía psicológica, con respeto al estilo específico de aprendizaje de cada estudiante y a su cultura de pertenencia, con dominio de las metodologías activas de aprendizaje y con inclusión pedagógica oportuna y adecuada de las siempre nuevas técnicas de información y comunicación (TIC'S), con dominio de los sistemas de evaluación

<sup>23</sup> La cultura, que antes cambiaba muy lentamente, hoy está sujeta a cambios relativamente rápidos por la globalización, por la informática, que hace presente lo lejano, y por las redes sociales que permiten a las personas, individuales o colectivas, reconstruirla.

de responsabilidades' a cada puesto y la asignación de recursos para hacer posible la consecución del propósito predefinido.

En otras palabras, formalmente se trata de un conjunto de puestos con funciones específicas interrelacionadas y con recursos apropiados, guiado por normas explícitas para conseguir determinados objetivos. Para que la organización opere, los puestos serán ocupados por personas adecuadas que ejercerán las funciones indicadas en el manual de funciones.

Dentro del enfoque sistémico, se concibe a la organización social como 'sistema' que resulta de las relaciones entre subsistemas internos (relaciones interno internas) y las relaciones con otros sistemas externos (relaciones interno externas). En tal caso, se concibe a la Organización 'UTE' como una totalidad en interacción dinámica con otras totalidades de su entorno inmediato<sup>24</sup> y de su entorno mediato nacional o internacional<sup>25</sup>, siempre y cuando sea un sistema abierto y permeable a los influjos del medio externo y esté dispuesta a aprender de su propia historia.

Las cualidades de los insumos que la organización tome de su entorno incidirán en el tipo y calidad de los procesos internos y en la de sus resultados. Igualmente, la morfología, y aun la estructura de la organización, mejorarán o se degradarán en relación directa a la mejora o degradación de la sociedad por acción de los profesionales que -certificados por la Universidad como competentes y éticos- mejoran o degradan el entorno ético, social, político o económico al que llegan.

En este marco de significado, el subsistema estratégico o de 'gobierno' de la UTE orienta y dirige la operación interrelacionada de los diferentes subsistemas internos, y las relaciones de la organización con otros sistemas de su entorno, de los cuales toma los insumos que necesita para funcionar, y a los cuales entrega los resultados de los procesos organizados con esos insumos.

La morfología y la estructura de la organización inciden sobre el estilo de la función 'Gobierno'. A su vez, el estilo de gobierno configura a la organización y aun la reestructura.

Así, en una estructura piramidal concentradora del poder en la cúspide, el gobernante puede imponer su voluntad inapelable; por ejemplo, todos los niveles inferiores se contagian de este estilo autoritario de manera tal que todo el clima institucional se enrarece, se vuelve hostil y cada uno tiende a replegarse sobre sus intereses individuales, descuidando los institucionales.

El estilo alternativo sería el del gobernante que prefiere convencer antes que imponer, con apertura mental y afectiva a enfoques y concepciones distintos, con disposición a compartir el poder y sensible a las demandas externas e internas.

La organización así gobernada permanecerá abierta a sus contextos, dispuesta a reaprender de su historia institucional y pronta a readecuarse a los nuevos requerimientos del entorno.

Este perfil de organización llevará, en el límite, a optar por un modelo de gobierno alternativo al clásico de la administración científica.

## **2.35. La oferta de educación superior**

### **☞ ¿Quién ofrece educación superior?**

---

<sup>24</sup> Tales como las familias y su demanda de puestos educacionales; la economía y la oferta de talentos humanos docentes

e investigadores; la cultura y sus aportes para los planes de estudio; la estructura de ciencia y la tecnología.

<sup>25</sup> Tales como el sistema político y su demanda de ciudadanía; la política de estado para el desarrollo a plazos largos y su demanda de profesionales cualificados; la globalización y la sociedad del conocimiento, el calentamiento global y sus impactos sobre la vida, entre otros.

La que ofrece educación es la UTE, en cuanto organización sistémica compuesta por tres subsistemas: a) el subsistema sustantivo formado por el conjunto de las funciones de docencia, investigación y vinculación con la sociedad<sup>26</sup>; b) el subsistema de apoyo formado por las unidades técnicas y administrativas pertinentes<sup>27</sup>; y c) el subsistema estratégico formado por las instancias de administración clásica o bien por la dirección gerencial (CES, 2012)<sup>28</sup>.

Cada subsistema tiene identidad funcional propia y aporta insumos para el funcionamiento de aquellos con los que se conecta. Así se asegura la permanencia dinámica del sistema UTE y de la oferta educativa superior que es su razón de ser.

### ☞ **¿Qué ofrece la UTE? (niveles y modalidades académicos, entorno, acompañamiento)**

Para organizar su oferta, la UTE debe tener una visión global de la educación que ofrecerá, visión que será desarrollada posteriormente en el modelo educativo y pedagógico. A continuación, se explicitan las líneas generales básicas de lo que ofrecerá la organización 'UTE':

- a) 'Niveles y modalidades académicas' organizadas con contenidos para el razonamiento y el pensamiento lógico complejo (ciencia y pensamiento convergente), para las actitudes y creatividad (ética y pensamiento divergente), para las destrezas y habilidades operativas (métodos y técnicas operativas para la solución de problemas ciudadanos y profesionales) (ver antes 'concepto de educación').
- b) Espacios físicos y virtuales que faciliten la adquisición -por parte del estudiante- del pensamiento lógico, de actitudes y creatividad, de destrezas y habilidades al trabajar sobre contenidos de las ciencias, de los valores éticos y artísticos y de los métodos y las técnicas operativas para la solución de problemas ciudadanos y profesionales con soporte científico y ético.
- c) Acompañamiento<sup>29</sup> institucional para la autoformación del estudiante como persona diversa libremente solidaria y autocrítica, como ciudadano ético y constructor crítico de su 'ciudad', como profesional competente capaz de valorar y resolver racional y razonablemente los problemas de su campo de acción, uno de los cuales podrá ser el de investigador para la creación de nuevo conocimiento científico, tecnológico y ético actitudinal (ver 'Visión' en el Plan de desarrollo 2016).

### ☞ **¿A qué sector económico pertenece esta oferta de la UTE?**

La oferta antedicha pertenece al sector económico de bienes intangibles (conocimientos) los cuales servirán para el desarrollo y crecimiento de las personas y de las sociedades, o para la producción de bienes tangibles.

La economía clásica llamaba a este el sector terciario en el que ubicaba al transporte humano, al turismo, a la salud, a las finanzas y a la educación, entre

---

<sup>26</sup> Es el llamado 'Proceso Sustantivo' porque agrega valor a la oferta al generar resultados y productos (CES. O. c.).

<sup>27</sup> Es el llamado 'Proceso de apoyo' que brinda -a los sustantivos y a los estratégicos- asesoría, apoyo logístico, administrativo y financiero, gestión del talento humano, gestión documental y soporte tecnológico (CES. O. c.).

<sup>28</sup> Es el llamado 'Proceso gobernante que define políticas, da directrices y formula planes estratégicos.

<sup>29</sup> Acompañamiento en el sentido antes explicado (nota al pie 22), con dominio de los sistemas de evaluación integral de los procesos, de la evaluación formativa de los estudiantes y del impacto de las otras variables del entorno en los logros conseguidos por el estudiante.

otros. En tres categorías interrelacionadas se clasifican estos conocimientos: los de razonamiento y pensamiento lógicos (ciencia), los de valores, actitudes y creatividad (ética y creatividad), los de aplicación y operaciones (métodos y técnicas operativos)

La complejización de los conocimientos por combinación entre disciplinas de diferentes campos<sup>30</sup> ubica a la oferta de educación superior en lo que se ha dado en llamar el sector cuaternario de la economía, caracterizado por la innovación.

Tanto que hoy la Universidad sería la sede de la creatividad en la sociedad del conocimiento con ética por la vida llamada, al mismo tiempo, a ejercer la crítica: a) de 'la sociedad en todas sus manifestaciones'; b) del conocimiento y sus impactos; y c) del propio quehacer universitario (Malo, 1976: 'sede de la razón').

### ➤ ¿A quién ofrece educación superior?

Actualmente, la UTE ofrece el nivel de grado a bachilleres o a estudiantes del mismo nivel de otras universidades; el nivel de postgrado a graduados en el nivel anterior (maestría y PhD), a adultos por la educación continua y por la educación a distancia.

En todos estos casos, los estudiantes son el insumo indispensable para operativizar la demanda: sin ellos la oferta muere por inexistencia de quienes la soliciten. Una vez cumplidos ciertos requisitos, ellos ingresan a la Universidad como sujetos libres<sup>31</sup>, es decir sujetos que adquieren estructuras internas lógicas, creativas, técnicas y tecnológicas, éticas, actitudinales y socialmente relacionales.

Los estudiantes calificados como aptos por la Universidad recorren sus respectivas trayectorias con el acompañamiento de los docentes, responsables de crear el entorno académico; de otras unidades de apoyo, responsables de facilitar los entornos físico y virtual; y del gobierno universitario, que armoniza y orienta todos esos componentes hacia la consecución de los perfiles de salida de los procesos de aprendizaje.

El compromiso de docentes, administrativos y dirigentes con la calidad del servicio educativo no anula sus necesidades y demandas personales heterogéneas: los directivos deberán gestionarlas en el marco de los fines institucionales.

---

<sup>30</sup> Como la creación de aparatos ortopédicos por combinación de la cibernética, la ingeniería humana y la nanotecnología. O la tecnología informática (que cambia el significado de tiempo y espacio) y la sociología de las relaciones interpersonales.

<sup>31</sup> Como se indicó anteriormente, en esta propuesta se entenderá por libertad la capacidad del sujeto para tomar decisiones en el marco de condicionamientos globales de una sociedad de libres de la cual es, también, responsable. Esta capacidad personal la conquista y construye cada persona en diálogo con los otros libres. 51

### 3. EL MODELO ORGANIZACIONAL DE LA OFERTA DE EDUCACIÓN:

#### 3.0. Nexo

Desde el enfoque sistémico, se concibe a la UTE como un sistema conformado por tres grandes subsistemas interrelacionados entre sí por sus *inputs* o elementos de entrada (insumos), que vienen de otros subsistemas, y por sus *outputs* o elementos de salida (profesionales ciudadanos, nuevos conocimientos o nuevas tecnologías), que van a otros subsistemas internos o externos en calidad de *inputs* que alimenten a otros procesos.

Desde el punto de vista formal, la UTE es un conjunto de puestos con funciones específicas interrelacionadas y con recursos apropiados, guiado por normas explícitas para asegurar la provisión de la oferta educativa previamente explicitada en la Misión institucional.

Desde el punto de vista operativo, los puestos formales son ocupados por personas adecuadas que ejercerán las funciones indicadas en el manual de funciones y ejecutarán los procesos respectivos<sup>32</sup>.

#### 3.1. Los componentes del Modelo (UTE, 2016)

##### 3.11. Las relaciones sistémicas entre la UTE y las Sociedades de sus entornos

Se piensa a la organización 'UTE' como interrelacionada con sus entornos por los elementos de entrada (*inputs* o insumos) que de ellos recibe y con los que organiza los procesos<sup>33</sup> internos de cada unidad, y por elementos de salida<sup>34</sup> (*outputs*) de dos clases: los profesionales ciudadanos certificados y los nuevos conocimientos y metodologías que la UTE entrega a sus entornos externos para satisfacer sus necesidades. La UTE puede tomar a los entornos nacional, continental y mundial como fuentes de elementos de entrada científicos, tecnológicos y humanos para los cuales organizar los procesos de los subsistemas internos estratégico, sustantivo y de apoyo.

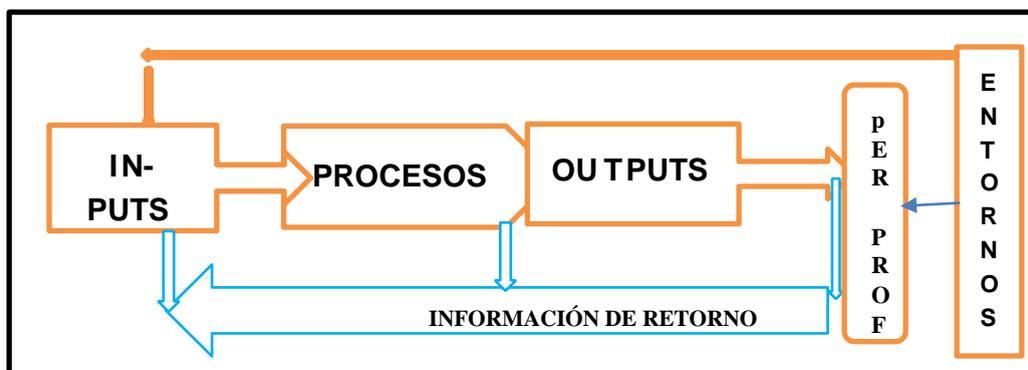
#### Gráfico 6. LA UTE Y SUS RELACIONES CON SUS ENTORNO

---

<sup>32</sup> Según el enfoque sistémico, en cada subsistema las personas organizan los procesos con los inputs seleccionados para el efecto, que generan los outputs respectivos. Es decir, en este enfoque los procesos se conectan entre sí.

<sup>33</sup> Conjunto de acciones y tareas en tiempos y espacios dados.

<sup>34</sup> En el caso de la UTE, y dependiendo del proceso, las salidas hacia la sociedad pueden ser o personas formadas en cualquier nivel y modalidad, o nuevos conocimientos, metodologías o procedimientos que resultaren de investigaciones o de trabajos de vinculación de la UTE con la sociedad.



Elaboración: Leonardo Izurieta Ch.

Los responsables de organizar los procesos de los subsistemas internos de la UTE necesitarán buscar en los entornos pertinentes -y seleccionarlos- elementos de entrada (*inputs*) como los siguientes:

- a) Cuerpos teóricos que iluminen la organización de cada sub sistema interno. En el caso del subsistema sustantivo necesitarán, además, teorías científicas, métodos, técnicas y conjuntos éticos actualizados con los cuales organizar los procesos de docencia, de investigación y aun de vinculación con la sociedad. Entre los conjuntos teóricos, tecnológicos y éticos, se privilegiará a la ética por la vida en todas sus manifestaciones ya que -en el contexto actual de la humanidad y del planeta tierra- la tecnociencia sin ética degrada la naturaleza y amenaza a la vida de la misma especie humana (Cosmocentrismo<sup>35</sup>). Por 'ética por la vida' se entenderá el conjunto coherente de normas que construye una persona por comparación con un valor central: la vida en todas sus manifestaciones. La persona (natural o jurídica) estructura ese conjunto de normas, ajusta a ellas su comportamiento y -a su luz- juzga el grado de bondad de su acción y la rectifica o refuerza. Por lo tanto, en la conformación de una norma ética, lo primero es la reflexión personal sobre un valor compartido<sup>36</sup>; lo segundo es la aceptación del mismo seguida de su traducción en norma de acción; lo tercero es el ajuste de la praxis a esa norma auto impuesta; y cuarto, la autoevaluación del grado de bondad de mi acción individual o colectiva. Por eso, no se trata de una ética impuesta por un tercero, ni de un conjunto de conceptos o discursos sobre lo bueno y lo malo que no compromete mi acción. Los valores tecnocientíficos de exactitud, rapidez, precisión, entre otros, y los valores estéticos de belleza-fealdad serán coherentes con los valores éticos<sup>37</sup>.
- b) Además, los subsistemas de gobierno, sustantivo y el de apoyo, necesitan buscar en la oferta laboral del sistema económico el 'talento humano' con los perfiles adecuados para desempeñarse en los respectivos puestos de cada subsistema.
- c) Los Bachilleres y estudiantes de otras IES para el grado, o profesionales para el posgrado y para actualización profesional. Las fuentes para la matrícula potencial de jóvenes serán -a corto plazo- los bachilleratos; a medio plazo los

<sup>35</sup> Esto obliga a adoptar el cosmocentrismo en lugar del homocentrismo.

<sup>36</sup> Ya que somos seres sociales 'existiendo' en la naturaleza.

<sup>37</sup> Por ejemplo, valor: 'la vida merece ser respetada sea cual sea su forma de manifestarse'. Norma ética: 'procuraré el sostenimiento y el desarrollo de la vida de los seres de la naturaleza en todas sus formas y manifestaciones, incluidas la vida humana singular y de la especie'.

índices de natalidad y de matrimonios en las nuevas estructuras familiares. La fuente para posgrado serán las estadísticas de graduados del nivel de licenciaturas o equivalentes.

La fuente para las actualizaciones serán los índices de desactualización de las profesiones y los estudios prospectivos de la necesidad nacional y regional de nuevos profesionales.

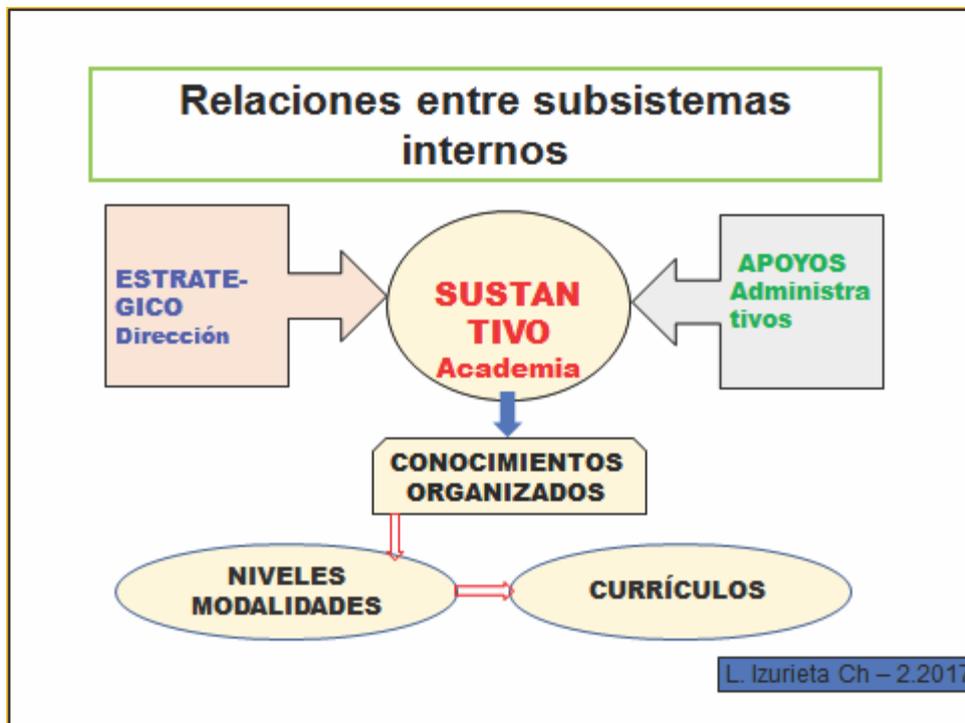
- d) Los fondos para el sostenimiento financiero regular de los tres subsistemas los deberá buscar la UTE en las matrículas y en los centros financieros externos, en proyectos de vinculación con la sociedad, nacional o internacional, en la cofinanciación estatal, en donaciones y fondos no reembolsables.

### 3.12. Las relaciones sistémicas entre los subsistemas internos

Organizacionalmente se concibe a la UTE como la totalidad que resulta al interrelacionar -por sus insumos y por sus productos- los tres procesos mayores o subsistemas: el sustantivo, el estratégico y el de apoyo. Con estos tres subsistemas se construirá el Modelo de la oferta educativa de la UTE. Por eso es necesario comprenderlos y comprender sus interrelaciones internas.

El subsistema estratégico es el que da sentido a toda la organización universitaria, y es el articulador de las relaciones internas. Por esa razón ocupa el centro del siguiente (gráfico 7).

Gráfico 7



Elaboración: Leonardo Izurieta Ch.

El subsistema estratégico, o de gobierno, y el subsistema de apoyos facilitan y posibilitan la operación del subsistema sustantivo y de sus tres funciones de ley: la de docencia, la de investigación y la de vinculación con la sociedad.

Pero sin un subsistema sustantivo conectado permanentemente a la sociedad, los otros dos subsistemas resultan vacíos y sin razón de existir.

### **3.12.1. El subsistema estratégico (o de gobierno)**

Este subsistema está compuesto, por el Consejo Universitario y el Rectorado que definen políticas, dan directrices y aprueban planes estratégicos generales para toda la organización (CES, 2012), y por los puestos directivos de las unidades de los subsistemas sustantivo y de apoyo que definen políticas, dan directrices y formulan planes específicos para su ámbito de dirección, en el marco de las generales y bajo la conducción del Rectorado<sup>38</sup>.

En el proceso sustantivo existirían los siguientes puestos directivos organizados por funciones estructurales:

- Con la función 'docencia' se relaciona la Dirección General Académica (y su unidad de apoyo académico); los decanatos (ver Anexo 2); las coordinaciones de las carreras por niveles (grado y postgrado) y por modalidades (presencial, semipresencial y a distancia)<sup>39</sup>; la actual Dirección general del Estudiante, que no añade valor agregado a los productos y resultados académicos, aunque sí aporta un valor a la imagen social de la UTE y a la Evaluación y Acreditación institucionales.
- Con la función de investigación se relaciona la Dirección de Investigación o de construcción de nuevos saberes.
- La Dirección de vinculación con la sociedad.

## **Gráfico 8. ENSAYO DE RED DE GOBIERNO GERENCIAL**

---

<sup>38</sup> El Profesor Héctor López Paredes aportó con una presentación matricial de la red de gobierno, la cual consta en el Anexo No. 2.

<sup>39</sup> Una reorganización podría contar con las siguientes unidades de gestión: la del currículo, la de estudiantes, la gestión de docentes, la gestión del conocimiento.



Elaboración: Leonardo Izurieta Ch.

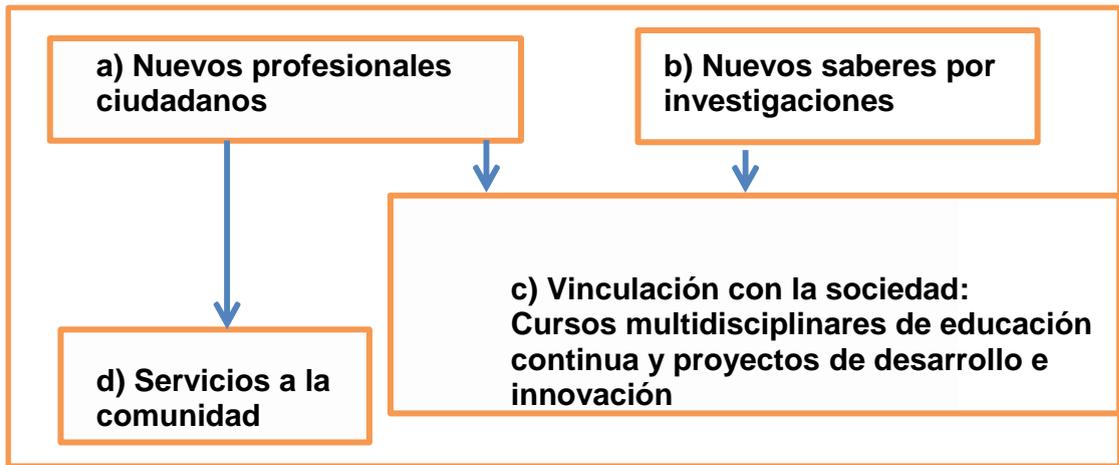
El gráfico anterior presenta las relaciones entre los indicados niveles de gobierno. La pirámide ascendente invertida -en lugar de la clásica vertical descendente concentradora del poder en la cúspide- indica que el nivel superior privilegia su función dinamizadora y creativa sobre la de control reglamentarista y promueve las intercomunicaciones horizontales a más de las verticales.

### 3.12.2. El subsistema 'sustantivo'

Según el CES, el subsistema sustantivo añade valor a la oferta de educación. Son cuatro los canales por los que este subsistema añade valor:

- a) Por los profesionales que entrega a la sociedad, junto con la certificación de que están preparados para resolver sus problemas y para apoyarla en su crecimiento y desarrollo como sociedad de libres solidarios con sus semejantes y con el sostenimiento del planeta tierra.
- b) Por los nuevos conocimientos científicos o tecnológicos que obtenga como respuesta a la investigación de las nuevas necesidades de esta sociedad en permanente restructuración y reconstitución.
- c) Por los egresados de los cursos de educación continua y los efectos de los proyectos de vinculación con la sociedad en los que participen.
- d) Por los servicios a la comunidad, la satisfacción de sus necesidades y la sensibilización experiencial de los estudiantes a la pobreza de los nuevos marginados por la sociedad de consumo.
- e) A los anteriores se añade un valor extra: la estructuración interdisciplinar de los programas y proyectos de vinculación con la sociedad (Anexo 1).

### Gráfico 9. VALOR AGREGADO POR PRODUCTOS



Elaboración: Leonardo Izurieta Ch.

### 3.12.3 Subsistema de apoyo

En el subsistema de apoyo hay unidades técnicas y unidades administrativas con sus respectivos administradores. Entre éstas últimas están las Direcciones Financiera, Administrativa, de Talento humano y de Bienestar universitario.

Para tener una visión clara de las relaciones que unen a esos puestos directivos es necesario que cada uno de ellos: a) identifique los insumos estratégicos, es decir las políticas, las directrices y los planes estratégicos que sustentan sus decisiones y de qué puesto o puestos vienen; b) explicita los productos de sus decisiones y a qué subsistema -interno o externo- van. Con esto se completará la representación de la línea directiva de la 'Organización UTE'.

## **4. EL ESTILO DE GOBIERNO Y EL MODELO DE LA OFERTA DE EDUCACIÓN**

### **4.1. Necesidad de un nuevo estilo de gobierno**

Las características globalizadoras e integradoras del Modelo de la oferta de educación llevan a considerar la necesidad de un estilo de gobierno coherente con esos rasgos.

La integración del modelo se hace en torno al subsistema sustantivo de grado y posgrado cuyos componentes fundamentales son el estudiante y el docente en permanente diálogo, mediados por los contenidos de aprendizaje.

Según la LOES y la teoría constructivista del aprendizaje, el estudiante es el sujeto de los aprendizajes y como tal debe participar en las decisiones institucionales que le atañen y en el nivel operativo que le corresponde.

Además, organizacionalmente esta participación se fundamenta en la doble dimensión del estudiante: aquella por la cual solicita libremente una matrícula en la universidad de su elección y aquella por la que -una vez aceptado después de los exámenes de ingreso- se pone como un 'sujeto libre' por auto transformarse con el acompañamiento, especialmente, de los docentes.

Los docentes, por su parte, reciben las responsabilidades de seleccionar los contenidos -dentro de los lineamientos estructurales del respectivo currículo de la carrera- con los que organizarán el microcurrículo que ofrecerá a los estudiantes para que, al trabajar sobre él, consiga lo pertinente del perfil de egreso.

Para esto el docente debe estar actualizada en la disciplina<sup>40</sup>, debe conocer las culturas de pertenencia de sus estudiantes y debe ser consciente de sus estilos de aprendizaje. En ese marco tendrá libertad para organizar el microcurrículo en función del estudiante concreto, de sus formas de aprender, de sus necesidades y de las de la comunidad histórica, y en función de los currículos antecedentes y consecuentes al suyo propio<sup>41</sup>, puesto que cada docente es parte integrante del cuerpo académico.

El docente seleccionará, también las estrategias más pertinentes para el logro, por el estudiante, de los rasgos del perfil de salida previstos para su trayectoria curricular al trabajar sobre los contenidos seleccionados.

Esta coparticipación de los dos actores claves en el subsistema sustantivo exige un estilo de gobierno abierto a la comunicación interpersonal, a la creatividad y a la innovación. El estilo de gobierno tradicional -copiado de la administración clásica de empresas y heredado de Taylor y Fayol- es lo opuesto al exigido por el sujeto de los aprendizajes, ya que convierte al estudiante en repetidor y al docente en 'enseñante' contratado para 'dictar la materia 'x' cortada de la disciplina que le da sentido.

Por otra parte, la sociedad ecuatoriana, como sistema externo a la UTE, es dinámica y cambiante en todos los subsistemas que la conforman y que son fuente de insumos para los procesos de la Universidad, y es la receptora de los profesionales/ciudadanos certificados para la sociedad histórica a la que ofrecerán sus servicios y brindarán su concurso ciudadano.

En consecuencia, la organización educativa sobrevivirá y mejorará en el tiempo si se adapta a los nuevos requerimientos del entorno: "Solo si lo hacen con

---

<sup>40</sup> Ese dominio es prerrequisito indispensable para la docencia, pero ni es suficiente ni es el más importante en un modelo pedagógico centrado en el estudiante como sujeto de sus aprendizajes y ya no en los contenidos, ni en el docente, ni en la enseñanza.

<sup>41</sup> Las destrezas para diseñar el aprendizaje, para ejecutar lo diseñado, para acompañar al estudiante en sus autoaprendizajes constituyen la especialidad del docente.

dinamismo, rapidez y flexibilidad, su organización crecerá, se desarrollará y se proyectará en el tiempo” (Izurieta, 2016, p. 124).

La administración científica clásica estructurada por Taylor y Fayol a principios del siglo XX se ha demostrado incapaz de responder con dinamismo, rapidez y flexibilidad, a las exigencias cambiantes de los entornos sociales y ecológicos. Es necesario reemplazar -lógica y, sobre todo, actitudinalmente- ese modelo por uno que gobierne la creatividad, la innovación, la participación y la comunicación abierta. Es necesario adoptar un estilo alternativo de gobierno al que se le llamará ‘Estilo Gerencial de gobierno’.

## **4.2. El Estilo Gerencial de Gobierno educacional**

### **4.21. Concepto**

La gerencia de una organización educativa es una simbiosis de ética social, conocimiento, técnica y arte. Esta simbiosis permite anticipar las futuras necesidades sociales de talento humano formado, tomar decisiones adecuadas en el presente para formar ese talento requerido y dirigir ágil y participativamente la ejecución de las decisiones, de manera que los procesos y las operaciones conduzcan a la obtención óptima de los resultados educativos que satisfagan las necesidades cambiantes de las personas y del entorno (UDELAR: 2009).

El estilo gerencial se aplica a la conducción integral, oportuna y eficiente de la UTE como un todo sistémico y de cada uno de los subsistemas organizacionales, ya que todos contribuyen a la oferta de educación. Este estilo debe animar a todos los puestos directivos de todas las unidades organizacionales objetivados en la línea de gobierno (ver tabla 1).

### **4.22. Rasgos que lo identifican**

Los siguientes rasgos identifican al Estilo Gerencial de Gobierno (Izurieta, 2014):

- Se enfoca en el manejo de lo complejo y lo incierto.
- Gestiona la creatividad y la innovación (y ya no la rutina y la sumisión a los reglamentos) para reducir los márgenes de incertidumbre social y para responder ágil y oportunamente a las necesidades cambiantes de la sociedad, de la tecnología y de la ciencia. Los reglamentos mismos deben ser reescritos desde el enfoque de la creatividad y la innovación.
- Dinamiza la comunicación horizontal y circular entre los subsistemas, en lugar de mantenerlos como compartimentos estancos que solo se comunican con el máximo ejecutivo de la organización<sup>42</sup>.
- Promueve la participación crítica de la comunidad educativa en los procesos de toma de decisiones fundamentales que condicionen el futuro institucional, a la luz de la Misión o encargo que se da a sí misma la Universidad en contextos sociales cambiantes, y de la Visión o imagen valorativa que la UTE desea generar -a plazo medio- en el imaginario social y en la mente de quienes en el futuro demanden sus servicios, gracias a la satisfacción de las cambiantes necesidades sociales por acción de sus profesionales/ciudadanos graduados, y por sus aportes culturales<sup>43</sup>, científicos y tecnológicos<sup>44</sup>.

<sup>42</sup> Ejemplos: unidades administrativas sin conciencia de sus impactos sobre el proceso formativo o sobre la imagen social de la oferta de educación; facultades y aun carreras desconectadas entre sí.

<sup>43</sup> Formas de pensar, sentir y actuar con ética por la vida en cualquiera de sus manifestaciones

<sup>44</sup> La visión tiene un componente implícito de competitividad para atraer compradores del servicio, por un lado, y docentes y administrativos, por otro, y aun fuentes de financiación. Esto puede inducir a la Dirección de relaciones públicas a un ‘estado de propaganda’ sin respaldo objetivo. Para que esa propaganda sea verdadera, la Universidad

- ⇒ Promueve el trabajo cooperativo y en equipo en lugar del trabajo aislado y fragmentario.
- ⇒ Privilegia lo académico sobre lo administrativo (Pozner, 2000).
- ⇒ Promueve el apoyo de lo administrativo, los servicios y lo financiero al subsistema académico-pedagógico (Pozner, 2000).
- ⇒ Aprende de la historia institucional e innova en lugar de repetir lo ya probado.
- ⇒ Dinamiza la responsabilidad por la calidad de los procesos y de los productos y desestimula la adecuación repetitiva a la norma y al estándar.

**Tabla 1: LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA GERENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**

<b>ADMINISTRACIÓN ESCOLAR<sup>45</sup></b>	<b>MODELO DE GERENCIA ESCOLAR</b>
Planificar y programar todos los fragmentos desde el centro del poder y en torno a la administración	Planificar y programar participativamente la integralidad de los procesos en torno a los aprendizajes dadores de sentido
Organizar los recursos de todos los fragmentos desde el centro	Organizar participativamente los procesos con los recursos seleccionados en torno a los aprendizajes dadores de sentido y a los canales de información circular
Dirigir desde el poder central	Dirigir con el concurso de los componentes integrados en el todo
Coordinar la ejecución de todos los fragmentos como fragmentos	Coordinar la ejecución interrelacionada de los procesos
Controlar y evaluar las rutinas desde los reglamentos y la regularidad	Evaluar la creatividad e innovación de los programas específicos, con mecanismos participativos y personalizados
Comunicación vertical. Prohibida la horizontal.	Comunicar circularmente la información de todas y cada una de las funciones y procesos: 'híper intercambio' transversal entre varios actores y numerosas redes.

**Fuente:** Pozner, (2000). **Elaboración:** Leonardo Izurieta Ch.

debe fundamentarla en productos comprobados y comprobables gracias al seguimiento del impacto de sus graduados y de sus aportes cognitivos.

<sup>45</sup> Cuando se habla de Administración o Gerencia 'educativa' se refiere únicamente el proceso de enseñanza aprendizaje, es decir, al 'proceso o subsistema sustantivo' y, por lo tanto, a las funciones del decano, del coordinador de carrera, del docente. Pero la UTE es, además, gobierno y unidades de apoyo más proceso sustantivo. La Administración o Gerencia 'escolar' se aplica a todo este sistema.

## 5. NUEVAS UNIDADES DE PROSPECCIÓN DE FLUJOS

### 5.1. Los flujos indispensables

#### 5.10. El concepto

Se llamará 'flujo' a un circuito continuo ('acumulaciones' o 'capacidades de producción'<sup>46</sup>) de información o energía en el cuerpo organizacional. Se llamará 'flujo indispensable' a aquella acumulación sin la cual el servicio educativo deja de ser viable. Para el sostenimiento y mejora de la 'pertinencia' de la oferta educativa de la UTE, con las sucesivas cohortes de sus graduados, son indispensables los siguientes flujos:

Gráfica 10



Elaboración: L. Izurieta Ch.

#### 5.11. Las necesidades del futuro mediato del Ecuador

El flujo de información sobre las necesidades del futuro mediato del Ecuador en la globalización, pues la consigna para la Universidad del siglo XXI es adaptarse<sup>47</sup>, ya que ella prepara profesionales/ciudadanos capaces de comprender y valorar los problemas de sus profesiones en el marco de los requerimientos de las sociedades futuras, competentes para solucionarlos con ética en ese futuro y aun para trascenderlos y trascenderse como personas y como ciudadanos.

Para ajustar su oferta educativa al futuro incierto, la Universidad debe mantener un diálogo crítico con la sociedad y con los campos profesionales, debe estudiar prospectivamente las tendencias profundas sociales y profesionales, debe prever los escenarios y debe reajustar permanente e inteligentemente sus carreras y programas a los escenarios más favorables.

<sup>46</sup> Huertas, F. (1996), El método PES, Entrevista a Carlos Matus p. 25.

<sup>47</sup> Organismo vivo que no se adapta a los cambios del entorno comprendidos y valorados, muere. Adaptarse es mucho más que acomodarse.

Esto exige abandonar prácticas que ya no son válidas para el futuro que se viene y reinventar nuevas: ‘desaprender para reaprender’ institucionalmente, lo cual exige un reenfoco futurista de la Dirección de Talento Humano. El resultado de esta prospección alimentará al Subsistema de Planeamiento Institucional y a la Dirección Académica (Martínez Arce. 2012).

### **5.12. Los conocimientos internacionales y nacionales**

Ligada con el anterior está la prospección del flujo de conocimientos internacionales y nacionales que permitan a los futuros profesionales/ciudadanos comprender y valorar sus entornos, dar respuestas creativas a las necesidades de su momento histórico, desaprender para reaprender personalmente nuevas estructuras lógicas, operativas y actitudinales.

Esta segunda prospección permitirá rediseñar los currículos de las carreras y niveles pertinentes con conocimientos ya objetivados o con conocimiento nuevos por construir y necesarios para satisfacer las necesidades futuras del Ecuador en el marco de la globalización o en el del repliegue sobre mercados nacionales hoy en marcha. El resultado de esta prospección alimentará inmediatamente a la Dirección Académica y a sus unidades de diseños curriculares.

### **5.13. El incremento de los recursos financieros**

Como soporte operativo para el funcionamiento de los dos anteriores es indispensable el flujo de recursos financieros para que la UTE pueda sostener esa oferta en el futuro mediano en el marco de la baja de la liquidez a disposición de las familias (pago de aranceles) y de las finanzas públicas para la cofinanciación.

La prospección de estos recursos exige de sus responsables una altísima pulcritud en el manejo de los recursos financieros de la institución, en la selección de los responsables, en los procesos de seguimiento, control y auditoría.

### **5.14. La demanda de puestos educacionales**

A los tres anteriores -que afectan a la oferta de educación por la UTE- hay que añadir la prospección de la demanda de puestos educacionales en el futuro mediano, ya que si baja del límite mínimo de sostenibilidad será imposible financiar los costos de una oferta actualizada de educación pertinente a los momentos históricos en los que actuarán las sucesivas cohortes de graduados

## **5.2. Las unidades responsables de la prospección<sup>48</sup> de esos flujos**

De lo anterior se deriva la necesidad de que el Modelo educativo de la UTE incluya en su organización las siguientes unidades responsables de asegurar la permanencia de flujos indicados, o las siguientes funciones, si existen ya unidades que puedan ocuparse responsablemente de las prospecciones dichas:

- ☞ La unidad -o función- de prospección de las futuras necesidades sociales, culturales, productivas del Ecuador en los cambiantes contextos internacionales. Esta prospección dará elementos comparativos para verificar la pertinencia de las carreras actuales y para elegir nuevas carreras necesarias para dar respuestas a esas necesidades prospectadas. Puesto que la LOES prescribe revalidaciones quinquenales de las carreras, el horizonte de tiempo sería -al menos- el de cinco años.

---

<sup>48</sup> El dinamismo y profundidad de los cambios en las sociedades actuales ha invalidado las metodologías de proyección. Es indispensable afinar las metodologías de prospección de futuros inciertos.

- La unidad -o función- de prospección de los conocimientos internacionales y nacionales necesarios para satisfacer en el futuro las necesidades sociales detectadas. Esta unidad estará volcada a los contextos externos sociales y de conocimientos de punta. Será responsable de:
  - a) La prospección -o función- del flujo de información sobre las necesidades futuras -a mediano plazo- del Ecuador en la globalización, o en los mercados nacionales, y los acuerdos bilaterales (tendencia naciente).
  - b) La prospección -o función- en el mundo de los conocimientos científicos, actitudinales y operativos necesarios para resolver esos problemas nacionales desde la docencia y la investigación de la UTE en el futuro mediato del Ecuador.
  - c) La transferencia de esos dos paquetes de información a Planeamiento institucional y a la Dirección Académica -respectivamente- para alimentar al Plan estratégico de desarrollo institucional y el diseño de las carreras nuevas y sus currículos.
  
- La unidad -o función- de la reproducción financiera a corto plazo y constante de los recursos económicos regulares provenientes de matrículas, de cofinanciación, de venta de servicios a empresas públicas o privadas, de donaciones o legados. Esta unidad estará volcada a la prospección de los centros mundiales de alto rendimiento, será parte de la Dirección Financiera bajo la supervisión del Rectorado y se responsabilizará de incrementar -a corto plazo- el fondo financiero normal de la UTE para financiar su desarrollo.
  
- La unidad -o función- de prospección de la matrícula futura de bachilleres en el marco de tendencia a la baja del índice de natalidad y la disminución de la liquidez financiera de las familias, y la prospección de los profesionales que demandan reciclajes por la desactualización de su formación profesional anterior. Si se detecta prospectivamente un crecimiento de esta segunda demanda de educación, la UTE deberá adecuar sus diseños curriculares a esta demanda adulta. Esa unidad será parte de la Dirección de Marketing y transferirá su información a la Dirección Financiera y a la Dirección Académica en sus unidades de diseño curricular.

## **Gráfico 11**



Elaboración: L. Izurieta Ch.

**NOTA:** Estas funciones o unidades se ocuparán de la permanente investigación futura de los respectivos flujos. De esa tarea deben encargarse investigadores con visión prospectiva de largo plazo (al menos 10 años). Pueden enmarcarse en unidades de apoyo técnico actuales, pero en ningún caso en unidades de apoyo administrativo por la diferencia radical de enfoques.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

- a) La UTE es una organización de personas que ofrece -en espacios humanos, físicos y virtuales funcionales- circuitos científico-técnicos y culturales organizados en niveles y modalidades académicas que faciliten la adquisición -por parte del estudiante- de las estructuras lógicas, técnicas y ético actitudinales propias de una profesión, al trabajar sobre contenidos de esos circuitos para solucionar los problemas ciudadanos y profesionales en el marco del respeto a la vida en todas sus manifestaciones.
- b) La UTE se define como persona social de derecho privado, sin fines de lucro; como 'humanista' porque comprometida con el desarrollo del estudiante en todas las dimensiones de su personalidad, en especial de su libertad trascendente en una sociedad de libres solidarios<sup>49</sup> entre sí y con el cosmos.
- c) La UTE se identifica como 'innovadora', es decir como 'sede de la creatividad con ética por la vida', y comprometida con el sostenimiento del planeta tierra<sup>50</sup>, con el respeto a la vida en todas sus manifestaciones, con el respeto a la propiedad pública y privada, con la promoción de la honradez, de la verdad y de la legalidad y con el uso de la tecnociencia en favor de la vida, de la verdad y de la honradez.
- d) Hacia adentro, la UTE se define como una 'comunidad' en permanente construcción; es decir, como la unión de voluntades libres en torno a intereses, fines y prácticas 'comunes' que dé a sus miembros la identidad del 'nosotros' y los diferencia con los 'otros' similares, que aprende de su propia historia, que se gobierna participativa y responsablemente.
- e) La UTE se da a sí misma el encargo (Misión) de construirse permanentemente hacia adentro como esa 'comunidad' de libres solidarios. Y hacia afuera, el de convertirse -a sí misma y a sus graduados- en conciencia de sus entornos sociales y promover el crecimiento permanente del tejido social ecuatoriano como el de una comunidad de libres solidarios con ética por la vida.

### 6.2. Recomendaciones

#### 6.2.1. Relaciones entre puestos directivos de los tres subsistemas macro

##### ☉ Los puestos directivos

Se recomienda diseñar un organigrama que, en el marco del nuevo estilo de gobierno dinamizador de la creatividad y promotor de la comunicación multifuncional, grafique las relaciones entre los diferentes puestos directivos. Para ellos se sugiere que cada uno de los puestos directivos: a) identifique los insumos estratégicos, es decir las políticas, directrices y planes estratégicos que sustentan sus decisiones y de qué puesto o puestos vienen; b) describa sintéticamente los procesos que organiza con esos elementos de entrada; c) explicita los productos de esos procesos decisorios; d) indique a qué subsistema -interno o externo- van. Con esto se completará la representación de la línea directiva de la 'Organización UTE' en el marco del estilo de gobierno dinamizador de la creatividad.

<sup>49</sup> La solidaridad es una actitud vital y no un puro concepto intelectual.

<sup>50</sup> Estatuto, Art. 5, 7: "Cuidado ambiental que consiste en la toma de responsabilidad que tiene el ser humano sobre la sustentabilidad del ambiente para las generaciones futuras comprometiéndose a su solución integral en cada una de las actividades".

## **6.22. Relaciones entre unidades de los tres subsistemas macro**

### ⇒ El subsistema estratégico

Las unidades del subsistema estratégico se relacionan entre sí, con las unidades sustantivas y con las de apoyo, de conformidad con el flujo de <elementos de entrada > procesos y elementos de salida>.

Para construir esas redes de relaciones sistémicas es necesario que, cada una de las unidades del subsistema sustantivo: a) explicita sus objetivos; b) identifique los insumos que necesita para lograrlos y de dónde los recibe; c) explicita los productos que genera; d) indique a qué subsistema -interno o externo- van.

### ⇒ El subsistema sustantivo

Las unidades del subsistema sustantivo se relacionan entre sí con las unidades estratégicas, con las de apoyo y con las del subsistema del entorno, de conformidad con el flujo de <elementos de entrada > procesos y elementos de salida>.

Para construir esas redes de relaciones sistémicas es necesario que, cada una de las unidades del subsistema sustantivo: a) explicita sus objetivos; b) identifique los insumos que necesita para lograrlos y de dónde los recibe; c) explicita los productos que genera; d) indique a qué subsistema -interno o externo- van.

Con esto la UTE dispondrá de una red de relaciones entre componentes de este subsistema y de sus relaciones con los subsistemas estratégicos y de apoyo. Esa red servirá de información de entrada para recomponer un manual de funciones en red.

### ⇒ El subsistema de apoyo

Las unidades de apoyo técnico y administrativo se relacionan entre sí, con las unidades estratégicas y con las unidades sustantivas, según el flujo de <elementos de entrada > procesos y elementos de salida>.

Para construir esas redes de relaciones sistémicas es necesario que, cada una de las unidades de apoyo: a) explicita sus objetivos; b) identifique los insumos que necesita para lograrlos y de dónde los recibe; c) explicita los productos que genera; d) indique a qué subsistema -interno o externo- van.

Con esto la UTE dispondrá de una red de relaciones entre subsistemas, la cual servirá de información de entrada para recomponer un manual de funciones en red.

**6.3. Se recomienda encargar esta tarea a una unidad que esté trabajando ya en la gestión institucional por proyectos.**

## DIFERENCIAS ENTRE VINCULACIÓN, SERVICIOS A LA COMUNIDAD Y PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES

Según la LOES, para obtener el título profesional el candidato debe “acreditar servicios a la comunidad” (Art. 87) para “beneficiar a sectores rurales y marginados de la población, si la naturaleza de la carrera lo permite, o a prestar servicios en centros de atención gratuita” (Art. 88).

El propósito fundamental de los servicios a la comunidad es el de beneficiar a poblaciones que no están en capacidad de pagar por el servicio. Hay también un objetivo formativo: que los estudiantes conocieran desde dentro las condiciones que vivían poblaciones marginadas socialmente.

Según el art. 89 del RRA, las prácticas preprofesionales sirven para “el desarrollo de destrezas y habilidades específicas que un estudiante debe adquirir para un adecuado desempeño en su futura profesión”. Según esta norma las prácticas buscan exclusivamente el perfeccionamiento profesional del estudiante. Es decir que, por su propósito, las prácticas preprofesionales son actividades distintas de las de ‘servicio a la comunidad’. En consecuencia, en este caso se evaluará ‘el desarrollo de destrezas y habilidades (profesionales) específicas’; y en el anterior la satisfacción de las necesidades de las comunidades marginadas y de los ‘centros de atención gratuita’, y el grado de conciencia social desarrollada por los estudiantes.

Sin embargo, el RRA autoriza a contabilizar las horas empleadas en servicios a la comunidad como si fueran horas de prácticas preprofesionales hasta en 160 sobre el mínimo de 400 (RRA, Art. 93, 1). Pero esto no cambia la naturaleza y el propósito de los mismos.

En cuanto a la ‘Vinculación con la sociedad’, la UTE busca vincularse a su entorno por medio de programas y proyectos multidisciplinarios, innovadores y sustentables que tengan un impacto positivo en el desarrollo sostenible del país. Los programas y proyectos en cuestión deben ser autosustentables y, por lo tanto, distintos de los de servicio a la comunidad.

Según el Art. 82 del RRA pueden ser:  cursos  de educación continua o  proyectos  de gestión de redes, de cooperación y desarrollo, de relaciones internacionales, de difusión y distribución del saber.

## ORGANIZACIÓN DE LOS CONTENIDOS DE CARRERAS Y PROGRAMAS: DOS ENFOQUES

Las facultades de la UTE ofrecen -o pueden ofrecer- diferentes carreras, especializaciones, programas de posgrado, educación continua. La organización de los respectivos conocimientos puede hacerse desde la teoría hacia su aplicación práctica, o bien desde la experiencia hacia la teoría, y puede aplicar el criterio analítico y fragmentario o el criterio sintético y globalizador.

Gráfico 12



Elaboración: L. Izurieta Ch.

El criterio analítico, propio del método científico clásico, lleva a una organización del conocimiento por disciplinas y asignaturas. Esta organización facilita el desarrollo de la destreza mental analítica en desmedro de la sintética, integradora y totalizadora; pone a los contenidos como centro de atención; convierte al docente en el actor dominante y al método expositivo (clase magistral) como preponderante cuando no exclusivo. La combinación de contenidos como centro con la metodología expositiva como dominante obliga al estudiante a desarrollar especialmente la memoria por sobre las otras destrezas superiores del pensamiento lógico convergente, como las de síntesis, evaluación y pensamiento crítico, con exclusión del pensamiento creativo divergente.

En un primer esfuerzo por mejorar la organización por materias se puede incentivar el uso de métodos activos de enseñanza con apoyo de las TIC's, sin abandonar necesariamente el criterio analítico, sin cambiar el rol predominante del

docente, y con la introducción de los objetivos de aprendizaje (Taxonomía de Bloom) o por las 'competencias' ocupacionales específicas orientadas a la eficiencia en el trabajo y con las competencias generales.

En un segundo esfuerzo se invierten los roles de los actores centrales: se convierte al estudiante en el actor principal; se privilegia el aprendizaje de estructuras internas al sujeto (lógicas, operativas, actitudinales) y ya no el de contenidos; se promueve el uso de métodos activos de aprendizaje como indispensables para el logro de las estructuras internas antes mencionadas; se conceptualiza al docente como al administrador del clima de aprendizaje, experto en motivación, en relaciones interpersonales, estimulador de la creatividad cooperativa, de la autoevaluación, de la responsabilidad individual en el grupo, además del dominio de la propia disciplina.

Pese a este reenfoque de los roles del estudiante y del docente, y al reemplazo de los métodos de enseñanza por los métodos activos de aprendizaje, se mantiene la organización analítica clásica de los contenidos y, por lo tanto, el enfoque según el cual las prácticas sirven para comprobar la validez de las teorías estudiadas previamente.

### La organización sintética de los conocimientos

La aplicación de este criterio alternativo sintético promueve la interrelación de diferentes aspectos de la misma disciplina o la de diferentes disciplinas. En el primer caso, la relación es intradisciplinar. En el segundo caso la relación se da entre disciplinas distintas por su objeto o por su método (interdisciplinariedad o multidisciplinariedad).

Estas organizaciones pretenden proveer al futuro profesional ciudadano de un pensamiento globalizador que le permita comprender y valorar mejor las realidades complejas en las cuales las partes cobran sentido solo en el marco de la realidad total.

Para la interdisciplinariedad y para la multidisciplinariedad sirve la estructuración curricular por casos, por proyectos o por problemas. Por su naturaleza, deben usar métodos activos de aprendizaje y solo muy esporádicamente métodos expositivos, como en el caso de presentar informes evaluativos de la resolución de un caso o de un problema, de un proyecto ejecutado o avances científicos por investigadores invitados.

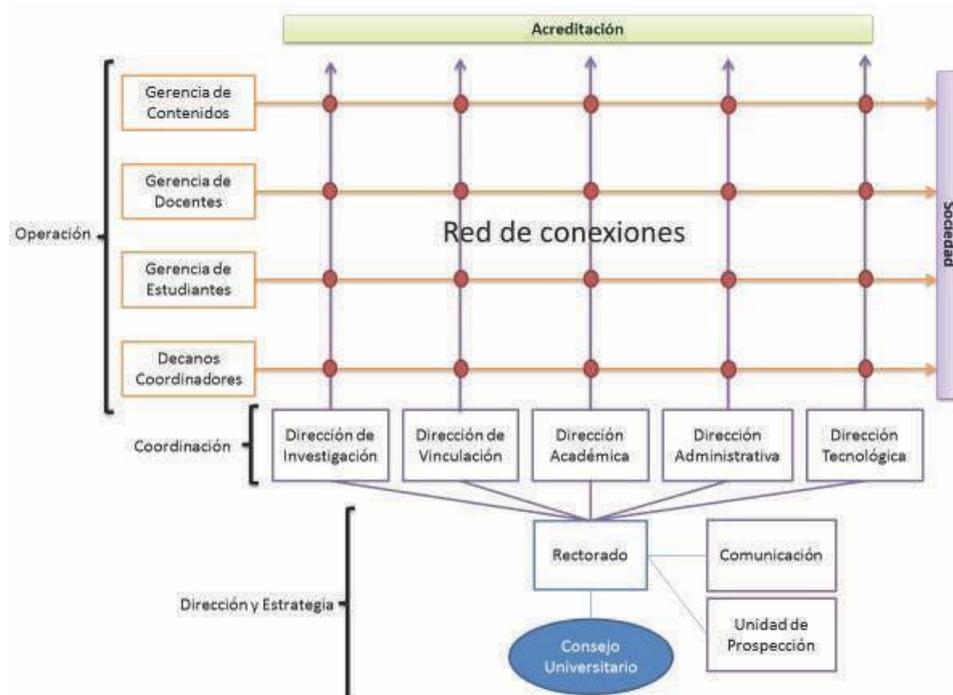
La complejidad creciente de los problemas profesionales o ciudadanos por enfrentar exige que las carreras y programas universitarios lleguen hasta la organización multidisciplinar, no solo por la necesidad científica de comprender mejor los problemas complejos de la profesión, sino también por la urgencia política del ciudadano que debe decidir frente a los centros de poder que, justamente porque poseen informaciones integradas, toman decisiones sobre el futuro de las mentalidades fragmentadas.

Para avanzar en esta línea, se recomienda acceder a las clasificaciones de los campos y de los subcampos del saber (por ejemplo la taxonomía de la UNESCO) siempre y cuando se las use para encontrar en ellas las disciplinas que puedan integrarse para la mejor comprensión de la problemática de una profesión ubicada en tiempos y espacios específicos, y se escape a la tentación de usarlas como fuente de estructuras académicas fragmentarias<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> El avance a la interdisciplinariedad es un insumo importante para el posterior diseño del Modelo Pedagógico. 69

**Gráfico 13. REPRESENTACIÓN MATRICIAL DE LAS RELACIONES SISTEMICAS ENTRE SUBSISTEMAS 'UTE'**



Fuente: Modelo sistémico. Elaboración: Prof. Héctor López, marzo 8 de 2017

## GLOSARIO

Esta sección busca generar un terreno común de significado entre los autores y los usuarios de este Modelo. En más de un caso se preferirá describir procesos antes que dar una definición lexicográfica.

<b>TÉRMINOS</b>	<b>SIGNIFICADOS</b>
ACADEMIA	Comunidad de docentes e investigadores de una institución de educación superior (IES).
APRENDIZAJE	Proceso por el cual el sujeto adquiere sus estructuras lógico racionales, metodológicas y valóricas actitudinales al trabajar sobre principios de valor y sobre conocimientos teóricos y metodológicos.
ÁREAS DE CONOCIMIENTO	Conjuntos orgánicos y diferenciados de disciplinas afines con los que se estructura un currículo de estudios (campos científicos).
ASIGNATURA (MATERIA)	Partes de una disciplina científica con las que se organiza un currículo (plan académico) de estudios. Pueden ser troncales, obligatorias, optativas y de libre elección (CONEA: 4).
CAMPO CIENTÍFICO (MACRO - ÁREA)	Ámbito amplio del conocimiento que integra una pluralidad de áreas afines. La RIACES identifica seis campos: el técnico, el social, el jurídico, el de la salud, el de las humanidades y el experimental.
CARRERA	Ofertas educativas en los niveles 1, 2 y 3 de la estructura de formación.
CURRÍCULO	Conjunto sistémico compuesto por el perfil de salida y los objetivos de aprendizaje, el perfil de entrada, la organización del proceso para conseguirlos (contenidos, actividades de aprendizaje, métodos de trabajo, recursos, tiempos), los sistemas de evaluación integral y los mecanismos de información de retorno y ajustes, todo en el marco del modelo pedagógico, del plan estratégico institucional y de los planes de desarrollo social (no es sinónimo de plan de estudios).
COGOBIERNO	Participación de los representantes de docentes, estudiantes y trabajadores en los organismos colegiados y en los otros niveles menores de decisión que atañen a temas importantes para su acción en la organización.
CONOCIMIENTOS	Los contenidos teóricos, metodológicos y actitudinales con los que se construye un currículo de carrera.
COSMOCENTRISMO (nota 35)	Creencia de que el cosmos es el centro de todo y goza de orden y belleza. Se opone al antropocentrismo.
DOCENTE	Actor social que organiza el espacio académico en función del estilo específico de aprendizaje de cada estudiante y de su cultura de pertenencia, que dirige los procesos de aprendizaje activo y los sistemas de evaluación integral de los mismos, que orienta al estudiante en su tarea de devenir persona libremente solidaria y autocrítica, ciudadano ético y constructor crítico de su 'ciudad', profesional competente capaz de valorar y resolver racional y razonablemente los problemas de su campo de acción.
EDUCACIÓN	Proceso culturalmente organizado para tiempos y espacios específicos que obliga al estudiante y al profesor a un constante desaprender para un permanente reaprender.  Conjunto de acciones ejecutadas por actores sociales en tiempos y espacios específicos y según normas de la cultura que guían las formas de pensar, de sentir y de actuar de los actores sociales en determinados contextos témporo-espaciales.

ESTUDIANTE	<p>Sujeto que construye sus estructuras internas ético actitudinales, lógicas y operacionales al trabajar sobre los contenidos que el docente le ofrece psicológicamente organizados.</p> <p>Personalidad multidimensional llamada a conquistar su libertad en comunidad gracias al diálogo consigo mismo, con los otros humanos semejantes o disimiles, con la naturaleza de la cual es parte y con el futuro de la comunidad a la que pertenece.</p> <p>El 'estudiante' es la {construcción &lt;&gt; desestructuración &lt;&gt; re estructuración} constantes de las siguientes dimensiones: la del diálogo del 'yo' consigo mismo, que se abre al del diálogo con 'los otros yoes'; dos diálogos que permiten el diálogo con la naturaleza del que la especie humana es parte; tres diálogos que le exigen regresar al diálogo con su yo y al llamado de 'trascender' su tiempo y su espacio, y de dejar huella en la historia de su grupo.</p>
FLUJO	Circuito continuo de información o energía en la organización.
FUNCIÓN (LICH)	<p>a) Relación de dependencia entre dos o más variables (Matemática).</p> <p>b) Conjuntos de tareas, obligaciones o responsabilidades asignadas a una persona natural o jurídica (Organización).</p> <p>c) Lo que un elemento entrega al conjunto mayor del que es parte y a la acción de dicho conjunto (Biología).</p> <p>d) Los componentes sistémicos que contribuyen a la organización y a la acción del conjunto para la cohesión y conservación del todo en su dinamismo adaptativo (Teoría de Sistemas).</p> <p>e) Unidad organizacional mayor de una IES conformada por subconjuntos sistémicos de menor complejidad. Se refiere a las funciones académica, investigativa, de vinculación con la colectividad, y a la administrativa como apoyo para las tres anteriores (Teoría de sistemas aplicada a una IES).</p>
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO INSTITUCIONAL	Atención al capital humano intangible de la organización, promoción de la sinergia de los capitales intangibles de cada una de las personas de la institución y aseguramiento de su incremento constante.
HOMOCENTRISMO	Visión del ser humano como centro del cosmos y usufructuario absoluto de las riquezas del mismo.
HUMANISMO	Enfoque educativo según el cual la universidad persigue el desarrollo de la persona total del estudiante en todas sus dimensiones biológica, psicológica, social, política (sujeto de derechos) y trascendental.
IDENTIDAD	Conjunto de rasgos físicos, biológicos, psicológicos y sociales que hace singular a una persona natural o jurídica y la diferencian de otras del mismo grupo social.
MARCO REFERENCIAL	Espacios dentro de los cuales se construye el Modelo de la Oferta de Educación.
MARCO CONCEPTUAL	Construye el terreno común de significado de los términos principales que se usará para diseñar el Modelo.
MARCO FILOSÓFICO	Explicita el ser de la UTE y su tarea central: principios, misión, visión.
MARCO TEÓRICO	Explicita la teoría que orientará la construcción del Modelo.
MODELO	Prefiguración conceptual de relaciones organizacionales entre componentes de una realidad compleja, la cual permite anticipar el comportamiento de la realidad compleja, comprenderlo e intervenir sobre él si fuere necesario.
MODELO EDUCATIVO Y PEDAGÓGICO	Prefiguración conceptual de relaciones entre el estudiante como sujeto y rol principal de la educación, el docente como contra rol y los contenidos científicos, metodológicos y de valor.

MODALIDADES DE LA OFERTA DE EDUCACIÓN	Son modos de gestión de los aprendizajes diferenciables por los ambientes y el uso de las TIC's (RR A. Art. 38), formas de interacción entre profesores y estudiantes (RRA. Art. 39).
MODALIDADES: TIPOS	<p>Las carreras y programas se podrán ofrecer e impartir en las siguientes modalidades de estudios o aprendizaje: Presencial, Semipresencial, Dual, En línea, A distancia.</p> <p><b>PRESENCIAL:</b> contacto directo y cara a cara entre el profesor y los estudiantes en un lugar físico y en tiempo real (RRA, 41), en al menos tres días a la semana.</p> <p><b>EN LÍNEA:</b> as interacciones entre estudiantes se dan en tiempo real o diferido <u>mediadas</u> por el uso de tecnologías informáticas y entornos virtuales y sin que exista contacto cara a cara en un lugar físico compartido.</p> <p><b>A DISTANCIA:</b> la docencia, las prácticas y el aprendizaje autónomo están mediados por el uso de tecnologías y entornos virtuales y de múltiples recursos didácticos físicos y digitales. Esta modalidad exige centros de apoyo y tutoría sincrónica (RRA. Art. 43) sin que exista contacto cara a cara en un lugar físico compartido. Debe contar con una plataforma tecnológica integral en una infraestructura adecuada, gestionada por personal académico titular.</p> <p><b>SEMIPRESENCIAL:</b> combina relaciones cada a cara entre profesor y estudiantes en un sitio delimitado y en tiempo real, y relaciones virtuales en tiempo real o diferido con apoyo de las TIC's (RRA. Art. 45). Exige que el docente de la relación cara a cara asegure el acompañamiento tutorial al estudiante.</p> <p><b>DUAL:</b> en esta modalidad (de origen alemán), el eje organizador del currículo y del aprendizaje es el entorno laboral en contextos y procesos de producción complementados por el entorno del centro educativo. Su desarrollo exige el trabajo en equipo del tutor del entorno laboral y del docente del entorno universitario, gracias al convenio entre la empresa de producción o de servicios y las IES.</p>
NIVEL DE FORMACIÓN	<p>Es un componente de la estructura formativa secuencial del sistema de educación superior ecuatoriano, implícitamente definida por varios indicadores como la duración (RRA. Art. 16), la certificación del egresado, el perfil de salida (RRA, art. 7, 8, 9 y 10), el número de asignaturas (RRA. Art, 14).</p> <p>Esa estructura se organiza con los siguientes niveles: a.- El técnico superior y sus equivalentes, b.- El tecnológico superior y sus equivalentes, c.- El de grado, d.- El de posgrado</p>
PROGRAMA ACADÉMICO	Oferta de educación hecha en el nivel 4 de la estructura de formación de las IES.
OFERTA DE EDUCACIÓN SUPERIOR	Carreras o programas que -en niveles y modalidades específicos- ofrece una IES a la sociedad, pertinente a las necesidades y circunstancias de cada tiempo, capaz de generar el tipo de profesionales y ciudadanos que el país requiere en su momento cultural, político, económico.

ORGANIZACIÓN	<p>Conjunto de puestos con funciones específicas interrelacionadas y con recursos apropiados, guiado por normas explícitas para conseguir determinados objetivos. Para que la organización opere, los puestos serán ocupados por personas adecuadas que ejercerán las funciones indicadas en el manual de funciones.</p> <p>Dentro del enfoque sistémico se concibe a la organización social como 'sistema' que resulta de relaciones entre subsistemas internos (relaciones interno-internas) y de relaciones con otros sistemas externos (relaciones interno-externas).</p>
PROCESO	<p>Conjunto de acciones y actividades que, organizadas con elementos de entrada necesarios para conseguir los objetivos, los convierten en productos cualitativamente distintos de los insumos.</p> <p>'Proceso' educativo: conjunto de acciones y actividades ejecutadas por el estudiante y el docente en tiempos y espacios específicos y culturalmente definidos y que generan cambios cualitativos en el estudiante.</p>
PRODUCTOS	<p>Los productos conseguidos por un centro de educación superior gracias a la ejecución de los procesos planificados. Pueden consistir en incremento del conocimiento científico o tecnológico, en innovaciones, en profesionales formados, en programas completados que guarden relación con los estándares de acreditación.</p>
TALENTO HUMANO INSTITUCIONAL	<p>Saberes y conocimientos que poseen las personas de una organización y que, al incrementarse, potencian los resultados de la misma.</p> <p>El capital intangible de cada una de las personas que hacen la organización, en sinergia permanente.</p>
TIC'S	<p>a) Medios y sistemas informáticos y comunicacionales que apoyan a los procesos de aprendizaje, de creación de conocimiento y de administración de una IES.</p> <p>b) Equipos, redes y software informático y comunicacionales para la docencia, el aprendizaje y la administración de una IES.</p>
SOCIALIZAR	<p>Dar a conocer, tal como hacía en el medioevo el oficial del rey con los bandos reales. Las socializaciones de hoy cambiaron al oficial real con una pantomima de participación que en ninguna forma equivale a construir cooperativamente un cuerpo normativo u orientador.</p>
VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	<p>Cursos de educación continua o proyectos de gestión de redes, de cooperación y desarrollo, de relaciones internacionales, de difusión y distribución del saber.</p>

## REFERENCIAS

- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría general de los sistemas*, México, D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Bertalanffy, L. von. (2009). *Teoría general de los sistemas*. Disponible en <http://suang.com.ar/web/wp-content/uploads/2009/07/tgsbertalanffy.pdf>.
- CES. (2012). *Estatuto orgánico por procesos del CES*. RPCS0-06-N°027-2012, Art. 2
- Huertas, F. (1996). *El método PES – Entrevista con C. Matus*. Disponible en [www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/.LIBRO\\_ENTREVISTA\\_CON\\_MATUS](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/.LIBRO_ENTREVISTA_CON_MATUS)
- Izurieta, L. (2014). *Gerencia de organizaciones educativas*, Quito, Ecuador: UASB. P. 12.
- Izurieta, L. (2016). *Gerencia de organizaciones educativas*. Quito, Ecuador: UASB.
- Malo, H. (1976). *Universidad Sede de la razón*. Quito, Ecuador: PUCE.
- Martínez Arce, J.J. (2009). *Vigencia del pensamiento sistémico en administración*. Disponible en [www.gestiopolis.com/vigencia-pensamiento-sistemico-administracion/](http://www.gestiopolis.com/vigencia-pensamiento-sistemico-administracion/)
- Martínez Arce, J.J. (2012). *La Universidad Irrazonable*. Disponible en [textosirrazonables.blogspot.com/2012/04/la-universidad-irrazonable.html](http://textosirrazonables.blogspot.com/2012/04/la-universidad-irrazonable.html)
- Parrilla, J. (2017). A vueltas con la ética. *El Comercio*. Disponible en [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)
- Pozner, P. (2000). *De la administración escolar a la gestión educativa estratégica*. Módulo 2 de Gestión educativa estratégica, IIPE. Buenos Aires, Argentina: UNESCO.
- Rosnay, J. de. (1977). *El macroscopio hacia una visión global*. Madrid, España: AC, DL.
- Souza Silva, J. de. (2001). 2.3. *Las visiones de mundo en conflicto en el contexto del cambio de época*. En *la dimensión institucional del desarrollo sostenible, Proyecto 'Nuevo Paradigma*, ISNAR, 1ª ed. Quito, Ecuador: PUCE.
- Universidad de la República. (2009). *Función gerencial*. Disponible en [www.ccee.edu.uy/ensenian/.../2009-08-19T-%20UT2FuncionGerencial](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/.../2009-08-19T-%20UT2FuncionGerencial)

### UTE:

- (2016) Dirección de planificación y acreditación, Plan estratégico 2016 – 2021.
- (2016), Estructura organizacional.
- (2015), Estatuto de la Universidad Tecnológica Equinoccial.
- (2008), Informe a la comunidad universitaria, Gráficas Iberia, Quito, 158 pp. Oficio.
- (2008), Modelo educativo y pedagógico, p. 12.

**PARTICIPANTES EN LOS TALLERES DE CONSTRUCCIÓN COOPERATIVA****FECHA: 16 y 17 de febrero 2017**

<b>NOMBRE</b>	<b>FACULTAD / DEPARTAMENTO</b>	<b>CARGO</b>
Carmen González	Arquitectura	Docente
Rocío Costales	Arquitectura	Docente
Fidel Gamboa	Arquitectura	Docente
Carlota Moreno Guerrero	Ciencias de la Ingeniería e Industrias	Subdecana
Daniel Mideros Mora	Ciencias de la Ingeniería e Industrias	Coordinador Académico
Isidro Gutiérrez	Ciencias de la Ingeniería e Industrias	Coordinador Ingeniería Ambiental y Manejo de Riesgos Naturales
Edwin Tamayo Ávalos	Ciencias de la Ingeniería e Industrias	Coordinador Ingeniería Automotriz
Nadya Rivera Vásquez	Ciencias de la Ingeniería e Industrias	Coordinador Ingeniería Industrial y de Procesos
Fausto Ramos Aguirre	Ciencias de la Ingeniería e Industrias	Coordinador Ingeniería de Petróleos
Carlos González	Ciencias de la Ingeniería e Industrias	Docente
Pamela Narváez	Ciencias de la Ingeniería e Industrias	Estudiante
Tania Gabriela Morales López	Ciencias de la Salud Eugenio Espejo	Coordinadora Académica
Jorge Augusto Torres Rúaes	Ciencias de la Salud Eugenio Espejo	Director de Carrera de Medicina
María Teresa Chiriboga	Instituto de Idiomas	Directora
Fernando Minda	Instituto de Idiomas	Coordinador
Joaquín Morales	Sede Santo Domingo de los Tsáchilas	ProRector
Raquel Proaño	Dirección de Innovación	Directora
Nelson Iván Herrera	Ciencias de la Ingeniería e Industrias	Docente
Marianela Cruz	Arquitectura	Docente
Vladimir Bonilla Venegas	Ciencias de la Ingeniería e Industrias	Coordinador Ingeniería Mecatrónica
Claudia Verónica Guerra C.	Ciencias de la Salud Eugenio Espejo	Sub decana
Gitti Larisa Montesdeoca Coloma	Ciencias de la Salud Eugenio Espejo	Coordinadora de Ciencias Clínicas
Braulio Alex Mora Benítez	Ciencias de la Salud Eugenio Espejo	Docente
Daniel Anzules	Sede Santo Domingo de los Tsáchilas	Director Académico
Patricio Pérez	Sede Santo Domingo de los Tsáchilas: Ciencias Administrativas	Coordinador

Karina Cuenca	Sede Santo Domingo de los Tsáchilas: Ciencias de la Ingeniería	Coordinadora
Juan Carlos Martínez	Arquitectura	Coordinador Académico

**FECHA: 2 y 3 de marzo 2017**

<b>NOMBRE</b>	<b>FACULTAD / DEPARTAMENTO</b>	<b>CARGO</b>
Tatiana Cabrera	Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades	Coordinadora Académica
Iván Garzón	Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades	Coordinador (E) de la carrera de Restauración y Museología
Maira Aguirre	Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades	Docente
Jill Páez	Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades	Coordinadora de la Carrera de Educación Inicial
Carolina Cornejo	Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades	Coordinadora de la Maestría en Publicidad
Irina Blojina	Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades	Coordinadora Carrera de Diseño de Modas
Nicolás Camacho	Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades	Tutor
Erika Hervas	Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades	Docente
Diego Gómez	Sede Santa Elena	ProRector
Jorge Hidalgo	Sede Santa Elena	Coordinador Académico
Nancy Vásquez	Dirección de Sistema de Educación a Distancia: Administración de Empresas, Servicios y Recursos Humanos	Coordinadora
Fany Miranda	Dirección de Sistema de Educación a Distancia	Docente
Pilar Espinosa	Facultad de Ciencias Administrativas	Subdecana
Jéssica Caizapanta	Facultad de Ciencias Administrativas	Docente
Lucy Rosero Peña	Facultad de Ciencias Administrativas	Coordinadora de Talento Humano
Marcelo Moreno	Facultad de Ciencias Administrativas	Coordinador de Finanzas y Auditoría
Pasquale Cerbone	Facultad de Ciencias Administrativas	Docente
Héctor López Paredes	Facultad de Ciencias Administrativas	Docente
Pablo Basantes	Facultad de Ciencias Administrativas	Coordinador Carrera Comercio Exterior
Mario Naranjo	Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades	Coordinador de la Carrera de Periodismo
Santiago Pazmiño	Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades	Coordinador de la Carrera de Diseño Gráfico Publicitario

Betty Márquez	Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades	Coordinadora de la Carrera de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional
Samuel Yáñez	Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades	Coordinador de la Carrera de Publicidad y Gestión
Lourdes Cevallos	Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades	Docente
María Dolores Quintana	Facultad de Hospitalidad y servicios	Coordinadora Académica
Lenin Rodríguez	Dirección de Sistema de Educación A Distancia	Coordinador Carrera Contabilidad y Auditoría
Franco Rivera	Dirección de Sistema de Educación a Distancia	Coordinador Turismo y Preservación Ambiental
Iván Moncayo	Facultad de Ciencias Administrativas	Coordinador de Empresas y Negocios
Francisco Jara Padilla	Facultad de Ciencias Administrativas	Coordinador Académico
Marcelo Salazar Lozada	Facultad de Ciencias Administrativas	Coordinador Carrera de Marketing

**FECHA: 9-10 de marzo 2017**

<b>NOMBRE</b>	<b>FACULTAD / DEPARTAMENTO</b>	<b>CARGO</b>
Fernando Borja	Dirección de Auditoría Interna	Director
Agustín Oleas	Dirección de Bienestar Universitario	Director
Hernán Pernet Yépez	Departamento de Cultura	Director
Ana Lozada	Relaciones Internacionales	Directora
Ibeth Poveda	Biblioteca	Procesos técnicos
Carlos Güarderas	Programa de Textos Didácticos	Director
Wilson Largo	Dirección del Instituto de Tecnologías de la Información y Comunicación	Director
Verónica Cevallos	Dirección de Auditoría	Supervisora Técnica
Karina Vela	Secretaría General	Abogada
José María Velasco	Dirección de Bienestar Estudiantil	Director
Tania López	Dirección de Talento Humano	Directora
Fernando García Román	Dirección de Planificación y Acreditación	Director
Patricio Andino Sosa	Dirección de Investigación	Director

## **Aportes personales**

Prof. Héctor López: Representación matricial del Modelos sistémico

Ing. Cristóbal Raúl Simbaña Yugsi: Gerencia de procesos.

Dra. Lucy Rosero Peña: Coordinadora Administración del Talento Humano