



DISPONIBLE: <http://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus>

Análisis estratégico de la Universidad Técnica de Manabí como base del diseño organizacional de la Unidad de Cooperación Universitaria

"Zoraida Gorozabel Lucas" *

"Sebastiana Del Monserrate Ruiz Cedeño"

"Daniel Alfonso Robaina"

"Sonia Fleitas Triana"

Resumen

En este trabajo se presenta un análisis estratégico de la Universidad Técnica de Manabí (UTM), como parte de las bases para el diseño organizacional de la actividad de cooperación universitaria. La creación de la Unidad de Cooperación Universitaria de la UTM tiene como objetivo principal fortalecer y promover vínculos de cooperación académica y científica y de trabajo en redes con instituciones de educación superior de alto prestigio nacional e internacional, potenciar el acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, asesorar el proceso de creación y puesta en marcha de las empresas públicas creadas por la UTM como una vía para mantener la sustentabilidad organizacional, y el fomento de trabajo en redes para la gestión del conocimiento, la innovación y el desarrollo local endógeno. El diseño organizacional del área de cooperación de la UTM parte del análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas en el diagnóstico estratégico de la institución. Elementos de gran significación para la mejora de su función como proceso universitario.

Palabras clave: gestión universitaria, cooperación, gestión estratégica y gestión por procesos.

Strategic analysis of the Technical University of Manabí as a basis for the organizational design of the University Cooperation Unit

Abstract

This paper presents a strategic analysis of the Technical University of Manabí (UTM), as part of the bases for the organizational design of the university cooperation activity. The creation of the Unit of University Cooperation of the UTM has as main objective to strengthen and promote links of academic and scientific cooperation and of work in networks with institutions of higher education of national and international prestige, to increase the access to the new technologies of the information and communication, advise the process of creation and implementation of the public companies created by the UTM as a way to maintain organizational sustainability, and the promotion of networks for the management of knowledge, innovation and local development endogenous. The organizational design of the UTM cooperation area starts from the analysis of the strengths, weaknesses, threats and opportunities identified in the strategic diagnosis of the institution. Elements of great significance for the improvement of its function as a university process.

Keywords: university management, cooperation, strategic management and process management.

Dirección para correspondencia: zogolu@hotmail.com

Artículo recibido el 02 - 06 - 2017

Artículo aceptado el 03 - 08 - 2017

Conflicto de intereses no declarado

Fundada 2016 Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.



"a) Analista de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, zogolu@hotmail.com"

"b) Docente e Investigadora, Jefe de la Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, moncitaruiz@gmail.com"

"c) Vicerrector de la Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría (CUJAE), Cuba, alfonsorobaina1977@gmail.com"

"c) Directora de postgrado de la Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría (CUJAE), Cuba, s.fleitas@ind.cujae.edu.cu"

1. Introducción

Los ecuatorianos en los últimos 10 años han sido protagonistas de avances sociales y políticos, destacándose el sector de la educación superior. En este sentido la nueva constitución establece en su artículo 350: “El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo” (Asamblea Constituyente, 2008).

Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) profundiza en los principios y avances constitucionales con relación a la educación superior, garantizando el derecho a una educación universitaria de calidad que propenda a la excelencia y definiendo la calidad como la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento, mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente (LOES, 2010, p.6).

En el 2009, el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) órgano de acreditación de la educación superior en aquella época, realiza la primera evaluación a las universidades del país, ubicándose la UTM según sus resultados en categoría D.

En el año 2013 el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) realiza la primera evaluación a nivel nacional donde participaron 54 universidades respondiendo a lo estipulado por la LOES en el 2010, en su artículo 94. Los criterios de evaluación fueron “Academia”, “Eficiencia Académica”, “Infraestructura”, “Investigaciones” y “Organización”.

Durante el año 2013, dando cumplimiento a la Disposición Transitoria Vigésima de la Constitución y disposición transitoria primera de la LOES, la UTM es nuevamente evaluada, esta vez por el CEAACES, con un nuevo modelo de evaluación con estándares muy superiores a los utilizados por el CONEA. En este proceso de evaluación la Universidad Técnica de Manabí fue ACREDITADA y ubicada en la categoría C con un puntaje muy aproximado al 45%, conforme a la Resolución N° 001-071-CEAACES-2013 (CEAACES, 2015a).

La creación de la Unidad de Cooperación Universitaria (UCo) tiene entre sus objetivos principales fortalecer y promover vínculos de cooperación académica y científica de trabajo en redes con instituciones de educación superior de alto prestigio nacional e internacional, potenciar el acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, asesorar el proceso de creación de puesta en marcha de las empresas públicas creadas por la UTM, como una vía para mantener la sustentabilidad organizacional, y el fomento de trabajo en redes para la gestión del conocimiento, la innovación y el desarrollo local endógeno.

La UCo tiene la misión de promover, fortalecer y expandir las vinculaciones internacionales de la Universidad Técnica de Manabí, que beneficien directamente la gestión y el desarrollo de los programas estratégicos de la Institución a través de la coordinación con las unidades académicas (facultades, departamentos, profesores y estudiantes en general), con las direcciones de postgrado, investigación, y otras (Veliz, Alonso, Fleitas, & Alfonso, 2016).

La cooperación universitaria se ha convertido en una actividad que tiene impactos nacionales e internacionales en la política, la organización y la gestión de la educación superior y de las universidades, a través del

papel de estas últimas como agentes de la cooperación, promotoras y gestoras del cambio. Tiene su influencia directa en la formación continua del profesorado a través de la oferta educativa de pregrado, postgrado y educación continua, en la formación y especialización de investigadores, en el proceso de investigación científica, en las actividades de vinculación y en la cooperación para el desarrollo.

La cooperación universitaria internacional es considerada un instrumento de desarrollo por ser un mecanismo de transferencia de ciencia, tecnología e innovación, que fortalece y potencia las capacidades intelectuales, académicas, científicas, culturales, tecnológicas, humanitarias y sociales de las organizaciones que la utilizan. De ahí la necesidad de estudiar su comportamiento y el aporte que ofrece a la Institución para mejorar su funcionamiento.

2. Materiales y Métodos

Para resolver el problema planteado en la investigación, ¿cómo contribuir con la gestión del área de cooperación de la Universidad Técnica de Manabí? Se estudió la gestión de esta unidad y su diseño organizacional, y se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Universidad Técnica de Manabí como base para el diseño organizacional de la Unidad de Cooperación Universitaria.

A partir del método analítico se realizó un estudio exhaustivo de las fuentes que permiten fundamentar las bases teóricas y metodológicas sobre cooperación universitaria, diseño organizacional, gestión de proyecto y de procesos, que permitieron llevar a cabo el diagnóstico estratégico de la UCo de la UTM. El análisis de datos estadísticos permitió conocer el estado que presenta la Unidad de Cooperación Universitaria y los resultados alcanzados por la UTM en este campo.

3. Resultados

Un grupo de universitarios manabitas residentes en Quito, pidió oficialmente al núcleo de Manabí de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, la contribución con un número para su programa con motivo de un aniversario más de su asociación en la Universidad Central, a realizarse en Portoviejo. El principal número de este programa sería la conferencia del doctor Alfredo Pérez Guerrero, rector de la Universidad Central. Llegado a Portoviejo este señor, se promovió la sesión de mesa redonda acordada, que se instaló el día 15 de abril de 1952 en los salones de la Casa de la Cultura Ecuatoriana del núcleo Manabí. A partir de este momento se plantea la necesidad de crear esta Universidad¹.

Constituida en su primera sesión el 22 de abril del mismo año la Junta Pro-Universidad de Manabí, eligió a sus dignatarios y funcionarios y asumió la tarea que le encomendó la Asamblea del 15 de abril de 1952. Los documentos de constitución reposan en el archivo de la junta y de la Universidad Técnica de Manabí, tal como lo obliga el propio decreto legislativo del 29 de octubre de 1952. Inició sus actividades académicas en 1954 con las facultades Ingeniería Agrícola y Medicina Veterinaria

¹ Portal de la UTM. Disponible en: <http://www.utm.edu.ec/la-universidad/quienes-somos>

cuando su primer rector, ingeniero Paulo Emilio Macías Sabando toma posesión del cargo el 7 de mayo de 1954.

Las autoridades que dirigen actualmente el alma mater son el doctor Vicente Véliz Briones (rector) y la doctora Hipatia Delgado Demera (vicerrectora académica). La institución cuenta con 10 facultades, 33 carreras y 4 institutos (Instituto de Investigación, Postgrado, Ciencias Básicas e Instituto de Lenguas). Los clientes principales de la institución son aquellos que forman la “Sociedad Manabita” y cualquier persona del país o extranjero interesado en recibir sus servicios.

El estado a través del Ministerio de Relaciones Laborales, y Ministerio de Finanzas del Ecuador se encarga de suministrar recursos humanos y financieros, mientras que la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), el CEEACES y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), cumplen el papel de legislar, normalizar y controlar a través de leyes y reglamentos las actividades vinculadas a la educación superior del Ecuador.

Los usuarios de la institución interesados en estudiar en la institución en carreras de pregrado deben inscribirse en el Sistema Nacional de Nivelación Académica (SNNA), campus UTM y en las carreras que esta ofrece. Tendrán acceso también a los beneficios académicos que ofrece la UTM las personas matriculadas en maestrías de especialización ofertadas por el Instituto de Postgrado, y estudiantes de primer, segundo nivel, pregrados y profesionales que se matriculen legalmente en el Instituto de Lenguas Extranjeras, así como la comunidad en general, a través de la participación en actividades de vinculación según los servicios ofrecidos.

La UTM tiene como misión formar académicos, científicos y profesionales responsables, humanistas, éticos y solidarios, comprometidos con los objetivos del desarrollo nacional, que contribuyan a la solución de los problemas del país como universidad de docencia con investigación, capaces de generar y aplicar nuevos conocimientos, fomentando la promoción y difusión de los saberes y las culturas, previstos en la Constitución de la República del Ecuador. Como visión pretende ser una institución universitaria líder y referente de la educación superior en el Ecuador, promoviendo la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica y la cultura, con reconocimiento social y proyección regional y mundial².

3.1. Análisis interno de la Universidad Técnica de Manabí

La Universidad Técnica de Manabí, como institución de educación superior, que oferta a la sociedad manabita educación en pregrado y postgrado, y servicios sociales a través de actividades de vinculación con el territorio, cuenta actualmente con una organización lineal – funcional y tiene diseñado su manual de funciones y procesos.

El artículo 131 del nuevo Estatuto Orgánico de la UTM establece: “La Autoevaluación es el riguroso proceso de análisis que la Universidad Técnica de Manabí realiza sobre la totalidad de sus actividades institucionales o de una escuela, programa o postgrado específico, con amplia participación de sus integrantes, a través de un análisis crítico y un

diálogo reflexivo, a fin de superar los obstáculos existentes y considerar los logros alcanzados, para mejorar la eficiencia institucional y asegurar la calidad académica” (HCU, 2013, p.39).

Uno de los criterios de bajo desempeño detectados en la evaluación dada por el CONEA en el año 2009 fue que el personal académico en un alto porcentaje estaba conformado por profesores contratados por horas de clase, con una evidente sobrecarga horaria, niveles de remuneración exiguos y un escaso compromiso académico. No existía estabilidad docente. A partir del nuevo modelo de evaluación del CEEACES aplicado desde el año 2013, este indicador ha mejorado, pero aún existen deficiencias.

Uno de los documentos que constituyen una guía de trabajo para que las universidades ecuatorianas mejoren su desempeño es el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI). Este plan lo realiza cada universidad para un periodo determinado atendiendo a sus proyecciones de trabajo y las estrategias del país. Para evaluar el comportamiento de la UTM y el cumplimiento de los objetivos trazados fue necesario consultar el PEDI elaborado para el periodo 2013 – 2017 (PEDI, 2013).

Tomando en cuenta la calificación obtenida de los criterios cuantitativos y cualitativos que se reflejan en la puntuación de los indicadores “Academia” e “Investigación”, se realiza un trabajo con el consejo universitario identificando las debilidades y fortalezas de la UTM para alcanzar la categoría A dentro de la escala de evaluación institucional de Ecuador. En la tabla 1 se exponen estas.

Tabla 1.

Debilidades y fortalezas identificadas a partir del diagnóstico realizado en la UTM

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Unidad de Cooperación Universitaria sin diseño organizacional	Apoyo de las autoridades universitarias para contar con un diseño organizacional de la Unidad de Cooperación Universitaria
Ausencia de docentes investigadores dentro del claustro académico	Docentes investigadores en proceso de formación
Ausencia de producción de libros y revistas indexadas propias de la universidad	Apoyo de las autoridades a los docentes en la creación de comités científicos
Ausencia de eventos científicos	Apoyo a la organización de eventos científicos que sean auspiciados por la Universidad Técnica de Manabí

Fuente: elaboración propia

En el diagnóstico realizado se comprobó que la Unidad de Cooperación Universitaria no cuenta con un diseño organizacional, a pesar del papel que desempeña en el fortalecimiento de vínculos académicos y científicos y el fomento de trabajo para la gestión de conocimiento a la innovación y el desarrollo local.

Esta unidad no está ligada directamente a los criterios de evaluación universitaria, pero cuenta con 10 mesas de trabajo que incluyen la publicación de textos y artículos en revistas, el desarrollo de proyectos de investigación y eventos de carácter científico. No cumple con sus objetivos principales que son fortalecer y promover vínculos de cooperación académica y científica de trabajo en redes con instituciones de educación superior de alto prestigio nacional e internacional debido a que su diseño organizacional no se encuentra legalmente definido. Al establecerse la gestión de los procesos de esta unidad, podrá cumplir con el desarrollo de las actividades de sus mesas de trabajo.

² Portal de la UTM. Disponible en: <http://www.utm.edu.ec/la-universidad/quienes-somos>

Otra debilidad encontrada fue la poca representatividad de docentes investigadores dentro del claustro académico, demostrado en el criterio “Academia” con una calificación en la última evaluación de 1.13% en relación al peso absoluto determinado por el CEAACES para obtener la categoría A en la evaluación que es 6.4%. Actualmente la Universidad cuenta con 260 investigadores y/o docentes que se encuentran en proceso de formación doctoral y de máster. Acción que ha sido organizada y dirigida por la Unidad de Cooperación Universitaria, a partir de las relaciones establecidas con instituciones del país y extranjeras, y que permitirá mejorar este indicador en breve tiempo.

La Institución carece de propuestas para gestionar los procesos relacionados con proyectos con impacto para la sociedad, el claustro aporta muy poco a la mejora de este indicador, lo cual tampoco favorece al criterio de evaluación para elevar a la Universidad a su máxima categoría.

Con respecto a la ausencia de producción de libros y revistas indexadas, la UTM debe contar con una producción de libros y revistas indexadas como resultado de las investigaciones que realizan los docentes e investigadores que pertenecen al claustro docente. Este indicador se encuentra ubicado en el criterio “Investigación” con una calificación de 0.00% valoración que debe ascender al 6% para alcanzar el máximo puntaje en el peso evaluativo establecido por el CEAACES. Esto se debe en gran medida a que no existen requerimientos y normas de escritura establecidos por la Institución. Se trabaja en la puesta en marcha de 9 revistas propias que se aspira sean indexadas acorde a los resultados que vayan alcanzándose. En la producción de libros propios se trabaja, pero aún existen escasos resultados.

Dentro del criterio de evaluación “Investigación” también se tiene en cuenta la producción científica que se obtiene a partir de la participación en eventos de carácter científico, esta presenta también una calificación de 0.00% en relación a la calificación del peso máximo establecido que es de un 9% para alcanzar la categoría A. Esto se debe a que aún se encuentran en proceso de construcción las normas y comité científico que abalicen, califiquen y gestionen estos eventos, y a que los docentes investigadores que están cursando maestrías y doctorados en ocasiones no cuentan con resultados de su investigación, y otros presentan dificultades para escribir estos resultados.

3.2. Análisis externo de la Universidad Técnica de Manabí

La Universidad Técnica de Manabí, es una institución visionaria que busca ser líder y referente de la educación superior en el Ecuador, promoviendo el desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica y la cultura, con reconocimiento social y proyección regional y mundial, pero se encuentra rodeada de amenazas y oportunidades que pueden intervenir en alcanzar su visión y el cumplimiento de sus objetivos. Estas se exponen en la tabla 2.

Entre las amenazas detectadas se encuentran las ofertas académicas de otras universidades. La SENESCYT informó sobre la nueva oferta académica para instituciones de educación pública en Ecuador. Las nuevas carreras universitarias podrán ser escogidas por los aspirantes que hayan rendido el examen de integración universitaria. Estas forman parte del proyecto de reconversión y han sido identificadas a través de la

aplicación de una metodología multicriterio que prioriza las necesidades de formación del territorio.

Tabla 2.

Amenazas y oportunidades identificadas a partir del diagnóstico realizado en la UTM

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Mejores ofertas académicas de otras universidades	Recategorización a través del plan de mejoras
Nuevos indicadores de examen para el plan de mejoras	Alcanzar una mejor categoría
Recursos financieros limitados por el Ministerio de Finanzas del Ecuador	Recursos económicos para el desarrollo investigativo
Falta de cooperación de las universidades en el desarrollo de las redes	Red de universidades fortalecidas

Fuente: elaboración propia

Las universidades y el CEAACES se preparan día a día para la evaluación de las carreras, siendo otra amenaza la existencia de nuevos indicadores de examen para el plan de mejoras. Se estima que existen alrededor de 2.000 titulaciones de carreras que deben ser evaluadas. El modelo genérico de evaluación desarrollado por el CEAACES desde el año 2016 contiene 45 indicadores. Este se ha ido modificando de acuerdo a las propuestas y comentarios de las instituciones de educación superior ecuatorianas (CEAACES, 2015b).

Según la propuesta preliminar, que deberá ser aprobada por el pleno del consejo, dentro del entorno del aprendizaje, la academia, prácticas preprofesionales y el ambiente institucional, son los parámetros que deberán tener mayor participación en la estrategia universitaria cada uno con un 20% de puntuación. Seguimiento del plan curricular con un 15%, estudiantes e investigación un 10% y pertinencia un 5%.

Dentro del ambiente institucional, uno de los indicadores que se evalúan son los laboratorios con los que cuenta la institución. La preocupación de la Universidad Técnica de Manabí, es no contar con el tiempo suficiente para reunir las evidencias que posibilitarán cumplir este criterio de evaluación. Su transformación o cambio, puede interferir en el desarrollo del plan de mejoras.

El Ministerio de Finanzas del Ecuador provee de los recursos financieros necesarios a las instituciones públicas del país para el normal desarrollo de sus actividades, pero esto varía de acuerdo a las políticas económicas de Ecuador. Siendo Rafael Correa presidente de Ecuador informó en el enlace ciudadano número 293, que Ecuador es el país de Latinoamérica con mayor porcentaje de Producto Interno Bruto (PIB) 1,86%, dedicado a la educación superior. En el mundo, Dinamarca es la nación que más invierte con 2,19%.

El desafío del Gobierno de Ecuador era llegar al 23% en formación técnica hasta el 2016, que es el promedio de la mayoría de países desarrollados, para esto se requiere de la construcción de 40 institutos que tendrán capacidad para educar a un promedio de 3.300 alumnos cada uno, más de 120.000 estudiantes por año. Este proceso se ha visto un poco frenado en los últimos dos años. Mientras que hace seis años el país estaba en un proceso de desendeudamiento, a partir de este año ha tenido que recurrir a un fuerte financiamiento externo. El escenario actual es distinto. Además de un recorte al presupuesto de USD 1 420 millones, el

Gobierno acaba de firmar convenios de financiamiento por USD 7 500 millones.

La situación actual del país ha estado fuertemente influenciada por la caída de precios del crudo. Ahora los precios del petróleo, que han perdido más del 50% de su valor desde julio del 2013, difícilmente volverán a subir en el mediano plazo. Esta situación, pone en peligro la estabilidad y el deseo del gobierno de invertir en el desarrollo de la educación superior del país, lo que influye en gran magnitud para poder alcanzar la visión institucional.

A pesar de que las redes universitarias desempeñan una función muy importante para las universidades a través de las múltiples modalidades que llevan a cabo para el mutuo fortalecimiento y la proyección institucional, la mejora de la calidad de la docencia, el aumento y la transferencia del conocimiento científico tecnológico, y la contribución a la cooperación para el desarrollo, es evidente la falta de cooperación de las universidades para el desarrollo de ellas. Las universidades manabitas y del país que se encuentran dentro de la red de cooperación están en un proceso de recategorización. Esta red no ha permitido una total integración en el desarrollo de las mesas de trabajo propuestas por la Unidad de Cooperación Universitaria.

Teniendo en cuenta el análisis estratégico de la UTM se proponen diferentes funciones de trabajo que deben asignarse a la Unidad de Cooperación Universitaria de la UTM. A partir de un trabajo con expertos se obtienen las funciones a tener en cuenta en el diseño de esta unidad.

1. Diseñar la Unidad de Cooperación bajo los enfoques de gestión estratégica, procesos y proyecto.
2. Atender con mayor prioridad los proyectos de cooperación orientados a la formación doctoral.
3. Promover intercambios con académicos y científicos como asesores en la gestión de la UTM.
4. Promover intercambio con universidades del mundo en función de establecer participaciones en eventos científicos.
5. Diseñar productos académicos de manera que se fortalezcan las relaciones con otras universidades.
6. Coordinar y participar en redes internacionales.
7. Coordinar la participación de docentes internacionales en diferentes claustros de carreras y actividades postgrado.

Con la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se contribuye a crear las bases conceptuales para el diseño organizacional en el área de cooperación de la Universidad Técnica de Manabí.

4. Discusión

Como resultado de la investigación se ha comprobado que son escasas las experiencias documentadas en la literatura sobre la gestión del diseño organizacional de cooperación universitaria por lo que se considera necesaria la adecuación de los elementos teóricos y metodológicos que aportan los modelos de gestión estudiados, con el fin de gestionar el diseño organizacional en la Unidad de Cooperación de una universidad.

La gestión universitaria presenta la capacidad de generar las mejores condiciones para que los procesos institucionales ocurran con eficiencia y eficacia, en la consecución de objetivos y metas, mediante una relación

adecuada entre los procesos, la estructura, las estrategias, el liderazgo y las capacidades de los recursos humanos disponibles.

La cooperación académica se basa en la complementariedad de las capacidades de los actores participantes para la realización de actividades conjuntas. Hace falta una mayor cooperación solidaria para desarrollar una base científica regional con apoyo de las universidades que están más avanzadas en postgrados e investigación, mayor eficiencia, fluidez, innovación en la gestión y competencias para organizar un proceso de internacionalización capaz de responder con efectividad a las demandas crecientes de esta dimensión que ha pasado a ser estratégica para las universidades.

La cooperación es la que permite una mayor interacción entre las instituciones y sus comunidades académicas. Se aprovechan mejor las capacidades con que cuenta cada una, logrando potenciar fortalezas individuales, y se establecen nuevas formas de integración y de articulación, al tiempo que se promueve el trabajo en redes.

Las universidades deben trabajar en la cooperación desde su propia idiosincrasia, estas pueden ser a la vez agentes y actores de la cooperación al desarrollo y por lo tanto tener modelos de actuación diversos y heterogéneos.

Para perfeccionar el actuar de la Unidad de Cooperación Universitaria en la UTM, se han realizado estudios que evidencian la existencia de un conjunto de barreras que frenan el desarrollo de esta actividad.

El diseño organizacional de la Unidad de Cooperación de la Universidad Técnica de Manabí contará con enfoque estratégico, por procesos y proyectos, orientado a fortalecer las debilidades de la Universidad y a disminuir el impacto de las amenazas del entorno.

Para la creación de la Unidad de Cooperación Universitaria se establecieron diez mesas de trabajo: la redacción de textos, con la participación de docentes de las universidades participantes; compartir experiencias del proceso de evaluación y acreditación; publicaciones conjuntas; organización de congresos internacionales, seminarios y talleres; desarrollo de proyectos conjuntos de investigación; movilidad docente estudiantil; desarrollo informático cooperativo; uso de laboratorios; organización de programas de postgrado y participación conjunta en programas de vinculación.

Uno de los requisitos fundamentales es la mejora continua de los procesos, de ahí que se identifique como una necesidad la mejora del diseño, gestión y evaluación del proceso de cooperación universitaria para mejorar el nivel de desempeño de sus indicadores.

4 Referencias

- Asamblea Constituyente (2008). Constitución de la República del Ecuador. Disponible en <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/823>.
- CEAACES. Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2015). Resultados de la acreditación y categorización vigentes. pp. 47. Disponible en: <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/acreditación-y-categorización>.
- CEAACES (2015). Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje de carreras presenciales y semipresenciales de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador. pp. 51-53.

http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2015/10/1.-Modelo_generico_carreras-presentacion.pdf

- HCU (2013). Estatuto Orgánico de la UTM. Honorable Consejo Universitario (16 de septiembre del 2013). Título I, Capítulo I, Artículos 1,2, p. 1. Disponible en: <http://www.utm.edu.ec/la-universidad/quienes-somos>.
- HCU (2013). Estatuto Orgánico de la UTM. Honorable Consejo Universitario (16 de septiembre del 2013). Título II, Capítulo I, Artículos 16,17, pp. 5-7. Disponible en: <http://www.utm.edu.ec/la-universidad/quienes-somos>.
- HCU (2013). Estatuto Orgánico de la UTM. Honorable Consejo Universitario (16 de septiembre del 2013). Título III, Capítulo I, Artículos 21, p. 7. Disponible en: <http://www.utm.edu.ec/la-universidad/quienes-somos>.
- HCU (2013). Estatuto Orgánico de la UTM. Honorable Consejo Universitario (16 de septiembre del 2013). Título IX, Capítulo I, Artículos 131, p. 39. Disponible en: <http://www.utm.edu.ec/la-universidad/quienes-somos>.
- LOES (2010). Ley Orgánica de Educación Superior, Título I, Capítulo 1, Artículo 1, 2010, p. 6.
- LOES (2010). Ley Orgánica de Educación Superior, Título V, Capítulo 1, Artículo 94, 2010, p. 27.
- PEDI (2013). Plan estratégico de desarrollo institucional de la UTM para el periodo 2013 - 2017, pp. 39.
- Veliz, B. V. F., Alonso, B. A., Fleitas, T. M. S., & Alfonso, D (2016). *Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso*. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 1-17. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-3.23>.