



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.**

**TEMA: EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIA DEL
SISTEMA NACIONAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN (SNNA) DE LAS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS 2013-2017**

AUTORA: ROSERO SALAZAR, ANDREA PATRICIA

DIRECTOR: ING.JARAMILLO CARRERA, MARCO VINICIO

SANGOLQUI

2018

CERTIFICACIÓN



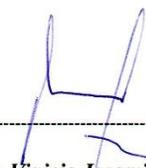
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “Evaluación del Cumplimiento de Estrategia Del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) de las Universidades Públicas 2013-2017”, fue realizado por la Srta. **ROSERO SALAZAR, ANDREA PATRICIA**, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas “ESPE”, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 05 de mayo del 2018



Ing. Marco Vinicio Jaramillo Carrera.
C.C.: 1708038136

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **ROSERO SALAZAR, ANDREA PATRICIA**, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Evaluación del Cumplimiento de Estrategia Del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNN) de las Universidades Públicas 2013-2017”**, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas “ESPE”, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 05 de mayo del 2018

Andrea Patricia Rosero Salazar

C.C.: 0401209986

AUTORIZACIÓN



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, ROSERO SALAZAR, ANDREA PATRICIA, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE publicar, el trabajo de titulación: "Evaluación del Cumplimiento de Estrategia Del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) de las Universidades Públicas 2013-2017", en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 05 de mayo de 2018



Andrea Patricia Rosero Salazar
C.C.: 0401209986

AGRADECIMIENTO

A Dios ya que con su amor, sabiduría y fortaleza me ha permitido salir adelante y cumplir cada uno de mis objetivos, quien me ha puesto en mi vida una familia inigualable con unos padres amorosos y ejemplares, una hija maravillosa que ha sido mi más grande apoyo, inspiración y fortaleza y me ha permitido culminar con mis estudios de tercer nivel.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE por permitirme adquirir todos los conocimientos, a mis docentes y tutor por brindarme su guía y apoyo para poder realizar este trabajo con éxito.

A mis amigos que estuvieron conmigo alentándome, pero en especial a Roberto quien ha sido mi amigo incondicional y ha estado a mi lado motivándome seguir adelante y no me dejó rendirme nunca.

Andrea Rosero S.

DEDICATORIA

Este trabajo le dedico a mi hija Ashley Fernanda quien ha sido mi mayor inspiración y motivación para cumplir cada objetivo de mi vida, quien con su sonrisa y amor ha hecho que me esfuerce a ser mejor persona cada día, quien siempre me ha apoyado y no me ha dejado desfallecer.

También quiero dedicarles a mis padres quienes siempre han estado conmigo apoyándome y guiándome, quienes me han dado extendido su mano con el cuidado de mi hija, quienes con su amor incondicional me han motivado a seguir adelante.

A mis hermanos Verito y Danny quienes siempre me dieron una palabra de aliento y han estado para mí siempre.

A mis amigos y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido con el logro de mis objetivos.

Andrea Rosero S.

CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	v
CONTENIDO	i
ÍNDICE DE FIGURAS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	7
MARCO TEÓRICO	7
1.1. Introducción	7
1.2. Modelo burocrático	13
1.3. Modelos de gestión.....	18
1.4. Dirección Estratégica.	23
1.5. La evaluación estratégica	26
1.6. Metodología para el seguimiento y evaluación de gestión por resultados	41
CAPÍTULO II.....	47
METODOLOGÍA	47
2.1. Introducción	47
2.2. Definición del Objeto de estudio.....	47

2.3. Enfoque metodológico	48
2.4. Determinación del tamaño de la muestra	49
2.5. Matriz de variables	50
2.6. Diseño del instrumento.....	52
2.7. Detalle del procedimiento de toma de datos.....	54
CAPÍTULO III	55
RESULTADOS.....	55
3.1. Introducción	55
3.2. Estudio de resultados preliminares del SNNA	56
3.3. Estudio de resultados preliminares del SNNA	60
3.4. Análisis del direccionamiento estratégico del SNNA	62
3.5. Organización del sistema.....	75
3.6. Proceso de evaluación	81
CAPÍTULO IV	102
PROPUESTA.....	102
4.1. Introducción	102
4.2. Propuesta de estrategias para potencializar el (SNNA).....	103
CONCLUSIONES.....	117
RECOMENDACIONES.....	118
Bibliografía	119

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Espina de pescado.....	4
<i>Figura 2.</i> Gestión para resultados en el ámbito público.....	23
<i>Figura 3.</i> Proceso SNNA.....	36
<i>Figura 4.</i> Resultados 2012-2014 SNNA.....	57
<i>Figura 5.</i> Proceso de admisión e ingreso a las IES marzo del 2014.....	58
<i>Figura 6.</i> Proceso de admisión e ingreso a las IES marzo 2014.....	61
<i>Figura 7.</i> Tasa de retención inicial (Universidades, Escuelas politécnicas y Particulares	68
<i>Figura 8.</i> Organigrama SNNA	77
<i>Figura 9.</i> <i>Inscritos</i>	83
<i>Figura 10.</i> Inscritos por convocatoria.....	84
<i>Figura 11.</i> Rinden Examen.....	85
<i>Figura 12.</i> Rinden examen por convocatoria	86
<i>Figura 13.</i> Aprueban examen	87
<i>Figura 14.</i> Aprueban examen por convocatoria	88
<i>Figura 15.</i> Postulaciones	89
<i>Figura 16.</i> Postulaciones por convocatoria	90
<i>Figura 17.</i> Asignación de cupos	91
<i>Figura 18.</i> Asignación de cupos por convocatoria	92
<i>Figura 19.</i> Aceptación de cupos	93
<i>Figura 20.</i> Aceptación de cupos por convocatoria	94
<i>Figura 21.</i> Grupo de alto rendimiento	95
<i>Figura 22.</i> Grupo de alto rendimiento por convocatoria	96
<i>Figura 23.</i> Análisis Comparativo	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz del Marco Teórico</i>	46
Tabla 2 <i>CIIU Educación</i>	48
Tabla 3 <i>Listado de Universidades y Escuelas Politécnicas Categoría A y B del Ecuador</i>	48
Tabla 4 <i>Matriz de Variables</i>	50
Tabla 5 <i>Instrumento</i>	52
Tabla 6 <i>Incremento del puntaje de admisión</i>	56
Tabla 7 <i>Acceso a las instituciones de Educación Superior</i>	70
Tabla 8 <i>Presupuesto a las Universidades Públicas</i>	72
Tabla 9 <i>Composición SNNA</i>	79
Tabla 10 <i>Inscritos</i>	83
Tabla 11 <i>Inscritos por convocatoria</i>	84
Tabla 12 <i>Rinden Examen</i>	85
Tabla 13 <i>Rinden examen por convocatoria</i>	86
Tabla 14 <i>Aprueban examen</i>	87
Tabla 15 <i>Aprueban examen por convocatoria</i>	88
Tabla 16 <i>Postulaciones</i>	89
Tabla 17 <i>Postulaciones por convocatoria</i>	90
Tabla 18 <i>Asignación de cupos</i>	91
Tabla 19 <i>Asignación de cupos por convocatoria</i>	92
Tabla 20 <i>Aceptación de cupos</i>	93
Tabla 21 <i>Aceptación de cupos por convocatoria</i>	94
Tabla 22 <i>Grupo de alto rendimiento</i>	95
Tabla 23 <i>Aceptación de cupos por convocatoria</i>	96
Tabla 24 <i>Parámetros y metas</i>	97
Tabla 25 <i>Análisis comparativo</i>	98
Tabla 26 <i>Cumplimiento de metas</i>	101

RESUMEN

La implementación del Sistema Nacional de Admisión y Nivelación (SNNA) fue creado con la finalidad de democratizar el ingreso a la educación superior, así como la inclusión de estratos sociales que históricamente fueron excluidos de este tipo de educación, aunque debe destacarse que la meta propuesta por el Plan Nacional del Buen Vivir de incrementar la matrícula de la educación superior en un 50% no ha sido cumplida alcanzándose el mejor resultado en el año 2017 con un incremento del 5,48% de la matrícula. Tal situación se debe en gran medida a falencias en el sistema tales como las interrupciones frecuentes del sistema que al ser totalmente informatizado queda colgado creando desconcierto y desconfianza en los resultados arrojados por el mismo, por otra parte sobresale el elevado nivel de burocratización de la estructura del sistema situación que impide la toma de decisiones que puedan alterar las estrategias preestablecidas ante cambios y transformaciones que puedan afectar el sistema.

PALABRAS CLAVES:

- **SISTEMA NACIONAL DE ADMISIÓN Y NIVELACIÓN**
- **ESTRATEGIAS**
- **CUMPLIMIENTO**
- **EDUCACIÓN SUPERIOR**
- **DIRECCIONAMIENTO**

ABSTRACT

The implementation of the National Admission and Leveling System (SNNA) was created with the purpose of democratizing the entrance to higher education, as well as the inclusion of social strata that were historically excluded from this type of education, although it should be noted that the proposed goal for the National Plan of Good Living to increase the enrollment of higher education by 50% has not been met reaching the best result in 2017 with an increase of 5.48% of enrollment. This situation is largely due to failures in the system such as frequent interruptions of the system that is completely computerized being hung creating confusion and distrust in the results thrown by it, on the other hand stands the high level of bureaucratization of the structure of the situation system that prevents the decision making that may alter the preset strategies before changes and transformations that may affect the system.

KEYWORDS:

- **NATIONAL ADMISSION AND LEVELING SYSTEM**
- **STRATEGIES**
- **COMPLIANCE**
- **HIGHER EDUCATION**
- **ADDRESSING**

INTRODUCCIÓN

El derecho a la educación superior está respaldado por la Constitución de la República, revelándose como una necesidad no solo para elevar el nivel educativo de la población ecuatoriana, sino también para garantizar el desarrollo económico, político y social en la nación.

El ingreso a la educación superior actualmente se lleva a cabo a través de procesos de evaluación y ubicación como resultado de exámenes de razonamiento abstracto, verbal y numérico, los cuales se realizan a través del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, el cual se revela como una herramienta que guía a los estudiantes hacia las carreras superiores de mayor afinidad.

El proceso de nivelación y admisión es desarrollado por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e innovación en plena concordancia con el reglamento del mismo nombre, el cual garantiza la eficacia del sistema en los procesos de selección, examen y admisión o del mismo modo pone de manifiesto aquellas falencias que no permiten el cumplimiento y la materialización de la educación superior como un derecho para todos los ciudadanos ecuatorianos.

La política pública del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión se enfoca en el mejoramiento sistemático de las capacidades y potencialidades de la ciudadanía en post de dar cumplimiento a la materialización de una sociedad más justa, culta y solidaria, por otra parte dicho sistema también tiene como objetivo el fortalecimiento de la educación superior desarrollando una visión científica y humanista plenamente en concordancia con los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir o Sumak Kawsay.

La mayoría de los bachilleres que aspiran a ingresar al sistema de educación superior no son correctamente guiados tomando en cuenta su vocación, capacidades y afinidades en el ingreso a dicha educación quedando de manifiesto la falencia del sistema nacional de nivelación y educación en cuanto a la orientación vocacional.

También cabe destacar que al realizarse exámenes de razonamiento abstracto, verbal y numérico estandarizados los estudiantes no logran plasmar sus verdaderas capacidades y potencial lo cual deja fuera a muchos talentos que por diversas razones pudieron haber obtenido un bajo puntaje pero sin embargo poseen todas las condiciones necesarias para culminar sus estudios universitarios, de ahí que puede afirmarse que las bases del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión a la educación superior son sesgadas y no toman en cuenta el potencial de cada aspirante.

También deben tomarse en cuenta que el proceso de nivelación y admisión desarrollado posee un carácter estandarizado sin que se tomen en cuenta las diferencias culturales y necesidades específicas de los estudiantes de las diversas regiones del país, más aun destacándose que el Ecuador es una nación pluricultural en la que la idiosincrasia de los ecuatorianos fluctúa significativamente por región, lo cual condiciona el nivel educativo de los estudiantes.

Cabe destacar que a pesar de la constante demanda de las instituciones de educación superior al gobierno nacional en cuanto a un impulso en el cambio y coordinación de acciones pertinentes para lograr una mayor nivelación y admisión de bachilleres a la educación superior no se ha logrado la materialización de estrategias específicas por regiones a través de las cuales se logre ampliar el número de cupos para la educación superior.

Si bien el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión posee como principal objetivo la garantía de igualdad de oportunidades, meritocracia y transparencia en el acceso a la educación superior tales objetivos no han podido ser alcanzados, lo cual se evidencia en el bajo porcentaje de minorías principalmente afro descendientes e indígenas que logran ingresar en la educación superior y menos aún culminar dichos estudios

Planteamiento del Problema

El escaso cumplimiento de las estrategias del sistema nacional de nivelación y admisión (SNNA) a las universidades públicas constituye una flagrante violación de lo expuesto en el Reglamento del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión SNNA, el cual fue creado con el objetivo de garantizar los principios de igualdad de oportunidades, mérito y capacidad de todos los postulantes.

Cabe destacar que entre las causas del incumplimiento debe señalarse el direccionamiento estratégico mal ejecutado lo cual ha permitido el incumplimiento de la programación del proyecto, situación que desemboca en elevados índices de estudiantes inadmitidos los cuales en muchos casos no se reincorporan a la educación superior optando por iniciarse laboralmente de forma tal que se pierden talentos que podrían contribuir al desarrollo del científico del país.

Por otra parte también se evidencia entre las causas del incumplimiento la falta de coordinación en la organización del Sistema, situación que provoca una descoordinación en el proceso del Sistema lo que impide la valoración efectiva de los postulantes, lo cual atenta directamente con el cumplimiento del objetivo para el cual fue creado el SNNA.

Los sistemas de seguimiento y evaluación se revelan como indicadores claves en la evaluación estratégica de modo que solamente a través de los mismos se logra establecer un ciclo de retroalimentación que optimiza el proceso productivo, lo que se traducirá en una mejora en el funcionamiento y desarrollo empresarial, de ahí que el escaso control en el proceso de evaluación afecten directamente a los resultados esperados por el SNNA.

Los elementos anteriormente expuestos evidencian una reiteración en el incumplimiento de las estrategias del sistema nacional de nivelación y admisión (SNNA) privándose de esta forma de la oportunidad y equidad necesaria para el ingreso a la educación superior de estudiantes que por no lograr cumplir con los requerimientos estandarizados demandados no ocupan plazas en la universidades del país perdiéndose una cantera de talentos que podrían contribuir significativamente al incremento de la educación superior y formación de profesionales en el país.

Las actuales exigencias del gobierno central dirigidas al fortalecimiento y desarrollo de las instituciones públicas han creado la necesidad de desarrollar sistemas de seguimiento y evaluación de los resultados en los que se garantice la toma de decisiones estratégicas acertadas con un uso equilibrado de recursos materiales y humanos.

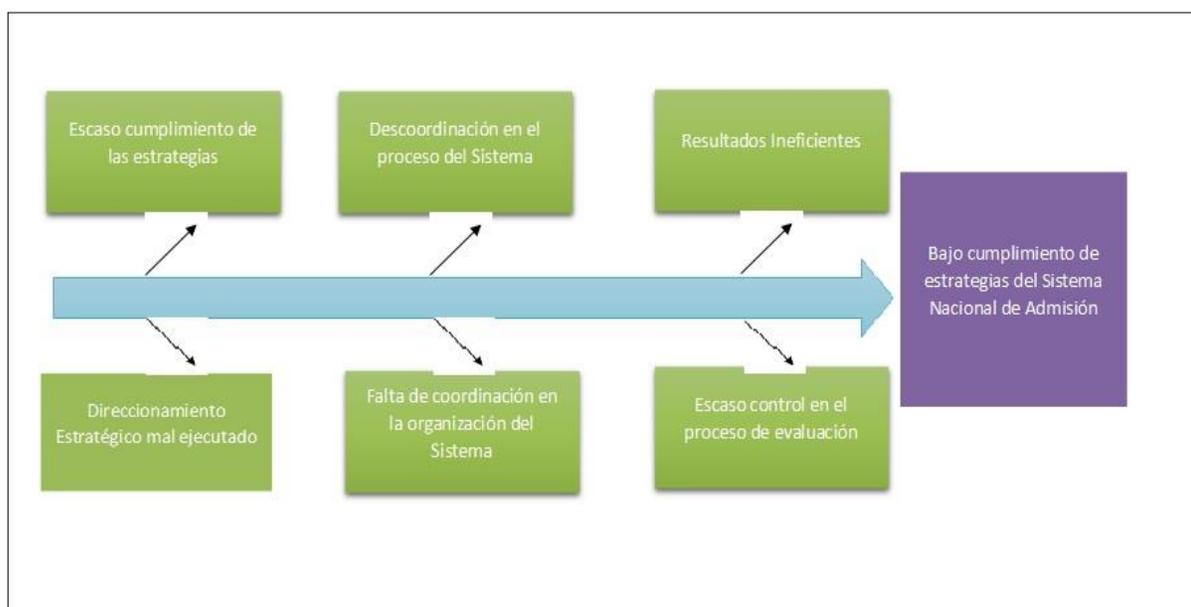


Figura 1. Espina de pescado

Objetivos

Objetivo General

Evaluar el nivel de cumplimiento de la estrategia del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) de las universidades públicas durante el periodo 2013 - 2017.

Objetivos específicos

1. Identificar los lineamientos de direccionamiento estratégico que permiten la efectividad del sistema nacional de nivelación y admisión (SNNA) de las universidades públicas para identificar incumplimientos de procesos en el periodo 2013 - 2017.
2. Determinar las fallas en la organización del sistema nacional de nivelación y admisión (SNNA) de las universidades públicas para evaluar resultados.

3. Analizar el proceso de evaluación del sistema nacional de nivelación y admisión (SNNA) a las universidades públicas para los factores del proceso de evaluación
4. Proponer el uso de lineamientos prospectivos que permitan el cumplimiento de la estrategia del sistema nacional de nivelación y admisión (SNNA) de las universidades públicas

Determinación de variables.

La determinación o establecimiento de variables es la etapa de la investigación en la cual se procede a categorizar en dependientes o independientes las variables rectoras del proceso investigativo, determinando la incidencia de las mismas de manera correlacional.

Variables independientes:

Direccionamiento Estratégico

Organización Del Sistema

Proceso de Evaluación

Variable dependiente:

Evaluación del cumplimiento de estrategia

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.Introducción

Las actuales exigencias del gobierno central dirigidas al fortalecimiento y desarrollo de las instituciones públicas han creado la necesidad de desarrollar sistemas de seguimiento y evaluación de los resultados en los que se garantice la toma de decisiones estratégicas acertadas con un uso equilibrado de recursos materiales y humanos.

Los sistemas de seguimiento y evaluación se revelan como indicadores claves en la evaluación estratégica de modo que solamente a través de los mismos se logra establecer un ciclo de retroalimentación que optimiza el proceso productivo, lo que se traducirá en una mejora en el funcionamiento y desarrollo empresarial.

El escaso cumplimiento de las estrategias del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) a las universidades públicas constituye una flagrante violación de lo expuesto en el Reglamento del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión SNNA, el cual fue creado con el objetivo de garantizar los principios de igualdad de oportunidades, mérito y capacidad de todos los postulantes.

Cabe destacar que entre las causas del incumplimiento debe señalarse la poca capacidad de desarrollo aptitudinal en los centros de formación media lo cual además de traducirse en baja efectividad del sistema nacional de nivelación y admisión, impide el desarrollo profesional de

estudiantes con condiciones y capacidades específicas para determinadas disciplinas de la educación superior.

Por otra parte también se evidencia entre las causas del incumplimiento el uso incorrecto de políticas de igualdad de oportunidades al hacerse uso del sistema meritocrático, situación que desemboca en elevados índices de estudiantes inadmitidos los cuales en muchos casos no se reincorporan a la educación superior optando por iniciarse laboralmente de forma tal que se pierden talentos que podrían contribuir al desarrollo de la científico del país.

Es de señalar que actualmente es frecuente el ingreso por méritos y no por conocimientos situación que impide una captación de calidad a las universidades de estudiantes que si bien se esfuerzan por alcanzar los requerimientos demandados por dichas instituciones no poseen las inteligencias y capacidades para formarse como profesionales competitivos de ahí que pueda afirmarse que existe desigualdad de oportunidades.

Los elementos anteriormente expuestos evidencian una reiteración en el incumplimiento de las estrategias del sistema nacional de nivelación y admisión (SNNA) privándose de esta forma de la oportunidad y equidad necesaria para el ingreso a la educación superior de estudiantes que por no lograr cumplir con los requerimientos estandarizados demandados no ocupan plazas en la universidades del país perdiéndose una cantera de talentos que podrían contribuir significativamente al incremento de la educación superior y formación de profesionales en el país.

1.1.1. La Administración Pública

El artículo 225 de la Constitución vigente, establece cuales son las instituciones que en su conjunto integran el Estado, quienes prestan servicios públicos e inclusive pueden operar en la prestación de los mismos a través de concesionarios o delegatarios y precisamente el Art. 11 numeral 9 se refiere a estas instituciones cuando determina que:

El Estado, sus delegatarios, concesionarios y toda persona que actúe en ejercicio de una potestad pública, estarán obligados a reparar las violaciones a los derechos de los particulares por la falta o deficiencia en la prestación de los servicios públicos, o por las acciones u omisiones de sus funcionarias y funcionarios, y empleadas y empleados públicos en el desempeño de sus cargos.

(Ramírez, 2012) Explica que el servicio público se define como el conjunto de actividades llevadas a cabo por instituciones del Estado con el fin de satisfacer necesidades básicas que permitan la vida digna y el confort necesario en la sociedad para garantizar niveles de crecimiento y desarrollo estables.

Lo expuesto establece a la administración pública como un sistema complejo el cual posee límites imprecisos, abarcador de la totalidad de organizaciones públicas encargadas de administrar y gestionar los recursos económicos, materiales y humanos del Estado, teniendo plena facultad para dichas actividades en los límites del territorio nacional.

De igual manera (Rodríguez, 2013), plantea que la administración pública puede ser abordada como:

La conjunción de organismos y funcionarios cuyo objetivo principal se subordina a la necesidad constante de lograr una administración, control y regulación efectiva de los recursos económicos, materiales y humanos que conforman el aparato estatal, garantizando de esta forma un manejo adecuado de dichos recursos redundando dicha acción en un uso óptimo de los limitados recursos del Estado (p. 138)

Es el sistema a través del cual el Estado cumple con sus responsabilidades ante los ciudadanos, garantizar el derecho a la salud, educación, defensa, entre otros, actividades que deberán ser desarrolladas por el conjunto de instituciones que conforman al Estado, las cuales son dirigidas, supervisadas y operadas por funcionarios públicos con los conocimientos y destrezas para hacer un uso objetivo de los recursos económico, materiales y humanos propios de las instituciones.

Una vez cotejada la información anteriormente expuesta se deduce que la administración pública es la organización compleja del Estado encargada de dirigir y gestionar las obligaciones estatales haciendo respetar los derechos y normativas legales establecidas y dirigir todas sus actividades a lograr un mayor desarrollo económico, político y social de la nación.

En tal sentido, la naturaleza jurídica del servicio público se manifiesta cuando la institución a cargo de su prestación opera dentro del área de su competencia o del objeto para el cual fue creada y reglamentada por su respectiva ley y que exista generalidad, cualquier persona puede acceder a

él cuando se den las circunstancias que se requieren para ello. Por ejemplo: para acceder al servicio que presta un hospital del sistema de salud pública, se requiere que el paciente acuda voluntariamente a la institución, evidenciándose la generalidad del servicio sin restricción alguna. Cuando no existe la generalidad del servicio no tiene el carácter de público.

1.1.2. La administración por objetivos

La teoría de la administración por objetivos a diferencia de las teorías neoclásicas en las que se hacía énfasis en las actividades-medio centrándose en el proceso fue desplazada por la teoría administrativa centrada en los resultados y objetivos alcanzados, de ahí que pueda afirmarse que el antiguo pensamiento de cómo administrar evolucionó al pensamiento de por qué y para qué administrar.

Esta teoría a diferencia de las teorías neoclásicas, que enfatizaban las actividades y los medios enfocados en este proceso se trasladaron a la teoría administrativa enfocada en los resultados logrados pudiendo argumentar que la vieja forma de pensar en torno al liderazgo ha evolucionado a la idea de por qué y por qué debería ser administrado.

(Rodríguez, 2013), afirma que fue desarrollada por Peter Drucker en 1954, se caracteriza por el hecho de que el trabajo debe ser visto como una herramienta que le permite desarrollar nuevos conocimientos, estrategias y políticas de desarrollo,

Esta nueva teoría ha hecho de su eje y el propósito principal la idea de la eficiencia empresarial, el establecimiento de fines administrativos para diferentes períodos o ejercicios, asegurando el acuerdo completo entre ellos, los intereses y las necesidades de las instituciones, esa

acción no puede lograrse sin que exista un sistema centralizado y, al mismo tiempo, una gestión integrada de resultados y objetivos.

Por su parte (Alarcón, 2011), señala que los objetivos planteados en la nueva teoría administrativa se caracterizan por ser cuantificables, complejos, relevantes y compatibles de forma tal que los mismos pueden ser observados tanto por empleados como por directivos de la institución, evidenciándose las manifestaciones de desempeño creativo, innovador, las cuales son oportunamente reconocidas y compensadas de modo que exista un reconocimiento constante al crecimiento y por consecuencia al cumplimiento de los objetivos planteados.

Hizo hincapié en que los objetivos propuestos en la nueva teoría administrativa, caracterizado por la complejidad cuantitativa, la pertinencia y la compatibilidad para que puedan observar el personal y los directivos estableciendo indicadores de innovación, que se reconocen y compensan de manera oportuna, para que el crecimiento sea reconocido de manera constante y, por lo tanto, el logro de los objetivos propuestos.

1.1.3. Los modelos administrativos

En lo que respecta a los modelos administrativos (Lacalle, 2011), afirma que el modelo administrativo brinda a la dirección empresarial las pautas o pasos a seguir con el objetivo de lograr un mejor desempeño del personal directivo, una mayor interacción con los actores del proceso productivo, así como una adecuada consecución de actividades dentro del proceso productivo que permitan el desarrollo de una dirección estratégica.

Este modelo aporta a la dirección empresarial un punto de vista realista y plenamente adaptado a las necesidades de la institución económica, dicho modelo se fundamenta en la necesidad de una constante capacitación a través de la cual se logre un desarrollo sistemático de las destrezas y habilidades directivas.

A su vez también puede definirse como la constante capacidad de adaptación de la dirección empresarial a los cambios y transformaciones que pueden afectar su estructura y funcionamiento, de modo que no puede hablarse de un modelo administrativo rígido o estático sino de un modelo administrativo capaz de adaptarse a los intereses y necesidades empresariales.

1.2. Modelo burocrático

Este modelo en la actualidad es reconocido como la organización básica y funcional de la administración pública, modelo que puede o no adaptarse a las necesidades y exigencias de organizaciones privadas, siendo un fenómeno profundamente estudiado en el cual destaca su objetivo de garantizar un desarrollo sostenible y sustentable de actividades productivas y de servicio.

El modelo burocrático fue desarrollado por el filósofo, economista, jurista, politólogo y sociólogo alemán Max Weber, el cual concluyó que es imprescindible para garantizar el funcionamiento sostenido y sustentable del aparato estatal que exista un modelo estandarizado capaz de promover el compromiso constante en los funcionarios y empleados públicos (Davenport, 2013, pág. 201)

Un modelo capaz de funcionar ajeno a ideologías, corrientes políticas o tendencias sociales, es decir un modelo que sea capaz de tomar decisiones de forma expedita con el máximo ahorro de recursos económicos y materiales y del mismo modo este compuesto del personal que se limite al cumplimiento de las actividades para las cuales fue preparado de forma sistemática y siguiendo un ordenamiento sistemático e inamovible, destacando que el personal deberá ser seleccionado a partir de su capacidad y competencia sin que medie ningún tipo de valoración de carácter personal, es decir el burócrata tiene que ser simplemente un ejecutor de la voluntad y necesidad del Estado.

El modelo burocrático de organización de Max Weber se revela como la organización social estructurada a partir del establecimiento de normas impersonales y de racionalidad a través de las cuales se persigue alcanzar una máxima eficiencia en la materialización de los objetivos institucionales propuestos, cabe destacar que este tipo de organización actúa siguiendo un modelo o patrón preestablecido, es decir no revela un gran interés por actitudes espontáneas o iniciativas que puedan contravenir el orden estructural existente. (Mariño, 2014, pág. 124)

Otro elemento clave dentro del modelo burocrático está dado por la existencia de una jerarquización de la autoridad, es decir existirá una cadena de mando la cual seguirá un protocolo establecido para intercambiar la información debiendo seguir canales preestablecidos sin que exista posibilidad alguna que el personal pueda violarla.

También es de señalar que dentro de este modelo el funcionamiento se encuentra claramente subdividido y sistematizado, estableciéndose con claridad las diferentes actividades a ser desarrolladas por cada uno de los elementos jerárquicos de la institución, evitándose de esta forma

la existencia de conflictos o acciones que pueden afectar el funcionamiento de alguno de los diferentes estratos que componen a la institución, pero del mismo modo se desarrolla un intercambio íntimo, el cual conjuga la totalidad de actividades a ser desarrolladas.

(Louart, 2010), explica que el funcionamiento del modelo burocrático siempre es rutinario, es decir se realizan las mismas actividades por las mismas personas en un tiempo determinado, lográndose de esta forma crear un hábito en el personal que compone la burocracia, puede afirmarse entonces que dicho modelo esta cimentado en procesos estandarizados que siguen un patrón de comportamiento y funcionamiento preestablecido el cual no admite cambio, transformaciones o algún tipo de modificación que pueda alterar el orden y estructura preestablecida.

El modelo propuesto por Weber y ampliamente utilizado principalmente por instituciones estatales ha demostrado a lo largo de la historia su funcionabilidad y capacidad de mantener el sistema estatal independientemente de las crisis, catástrofes o fenómenos que puedan acaecer, actuando como una entidad autónoma, independiente, firmemente consolidada en reglamentos preestablecidos y dirigida por una élite de funcionarios que responden solamente al sistema al cual pertenecen, es decir la realidad alemana

La importancia de este modelo está dada por brindar un modelo de organización humana en el cual todos sus ejecutores carecen de ideas o iniciativas que contravengan un modelo estructural y funcional preestablecido, subordinándose de forma monolítica a una normativa que los transforma en ejecutores de un sistema de trabajo claramente jerarquizado y consecuente con procedimientos previos en los que no cabe ningún tipo de transformación.

(Alarcón, 2011), señala que el modelo burocrático ha revelado su plena funcionalidad en crisis económicas, políticas y desastres naturales que han afectado seriamente la estructura y funcionamiento de naciones a lo largo y ancho del mundo, si bien puede hacerse referencia a dicho modelo como una manifestación de la intolerancia al cambio, transformación e iniciativa personal, también debe destacarse que el mismo funciona de forma automática, es decir se retroalimenta y mantiene sus actividades ajenas a los cambios y transformaciones sociales que puedan acaecer.

Esta forma de actuar en la cual los funcionarios se enfocan únicamente en el cumplimiento de una normativa, rutinas y procedimientos preestablecidos garantiza que el sistema mantenga su nivel de funcionamiento estable, manifestándose como un elemento de orden y soporte del Estado que puede contribuir significativamente a que el mismo no desaparezca y se logre un orden que sirva como base para la recuperación y desarrollo ante crisis.

Algunos investigadores tales como (Mariño, 2014) han comparado al modelo burocrático con un reloj suizo, es decir es un sistema que continuará funcionando a pesar de los impactos, fuerzas o elementos que puedan afectarlo, manteniendo sus rutinas y procedimientos de una forma estandarizada ajena a cambios y transformaciones que puedan alterar el orden y normativa preestablecidas.

Existen dos características únicas en el modelo dadas por el establecimiento de una normativa impersonal, es decir carente de características propias de los funcionarios que componen este modelo, sino en su lugar normas que responden únicamente a la necesidad de hacer del modelo un ejemplo de objetividad y eficiencia.

Por otra parte también debe señalarse que dicho modelo está cimentado únicamente en la racionalidad, es decir el análisis crítico de los diferentes procesos a ser desarrollados sin que medien cualquier tipo de consideración o sentimiento que no sea dirigido a alcanzar la máxima eficiencia, de ahí que el sistema burocrático no se caracteriza por ser un sistema que busca la complacencia sino que se limita únicamente a alcanzar los objetivos preestablecidos.

El modelo de burocracia de Weber parte de la evidente parcialidad y efectividad de las teorías clásicas y de relaciones humanas las cuales se revelan como impotentes al momento de proponer un modelo de participación organizacional derivándose de dicha disyuntiva la teoría de la burocracia desarrollada por Weber en la cual se plantea un enfoque ampliado de la estructura empresarial delimitado con claridad las actividades a ser desarrolladas por sus componentes (Branham, 2010).

Es decir, la teoría de la burocracia propone un modelo estandarizado firmemente enraizado en una jerarquía burocrática y una estructura totalmente subdividida en la que las funciones, obligaciones y deberes quedan circunscritos a cada área por separado, estableciéndose una relación jerárquica que hace uso de canales descendentes y ascendentes pero que en ningún momento propicia el intercambio o participación fuera del reglamento y jerarquía preestablecida.

(Siliceo, 2012), manifiesta que el modelo burocrático si bien no garantiza que se incentive la iniciativa personal y la espontaneidad en las diferentes actividades a ser desarrolladas dentro de la institución asegura un orden que permite la toma de decisiones expeditas por parte de los burócratas dirigentes las cuales serán automáticamente ejecutadas por los diferentes componentes de la estructura pública o privada.

Debe destacarse que este tipo de modelo hace énfasis en la necesidad de que su composición se base únicamente en la capacidad y conocimiento de sus componentes, es decir no se puede acceder al modelo burocrático de no poseer las actitudes preestablecidas en su estructura y funcionamiento, lograr crear de esta forma funcionarios que se adaptan plenamente a una estructura y funcionamiento rígido y enmarcado en rutinas y procedimientos estandarizados.

(Louart, 2010), señala que entre las desventajas del modelo burocrático sobresale la incapacidad de los funcionarios de operar fuera del reglamento o instrucciones previamente establecidas, de ahí que cualquier situación que no haya sido previamente destacada puede significar un obstáculo insalvable para dicho modelo el cual se desarrolla y actúa dentro de parámetros rígidos que no admiten cambios y transformaciones que puedan desestabilizar su estructura.

También cabe señalar que a pesar de la rapidez en la toma de decisiones en este modelo dado que existe un procedimiento estandarizado el cual abarca las reacciones y respuestas de la institución no siempre dichas respuestas y decisiones serán las más acertadas dado que las mismas no se encuentran en manos de personas caracterizadas la creatividad o iniciativa personal, sino que serán tomadas por una jerarquía preestablecida.

1.3. Modelos de gestión

A través de este modelo la administración empresarial detalla el conjunto de trámites a ser seguidos para dar respuesta a las diferentes eventualidades que puedan presentarse durante el

proceso productivo, es decir este puede definirse como el conjunto de políticas y acciones desarrolladas con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales planteados.

De la misma forma (Jarrín, 2012), explica que todo modelo de gestión está dirigido a lograr una resolución efectiva de las dificultades que puedan presentarse durante el proceso productivo, garantizando al mismo tiempo un uso óptimo de los recursos de modo que se logren ganancias económicas.

Debe destacarse que la diferencia entre el modelo administrativo y el de gestión está dada porque el primero desarrolla una planificación y organización tomando en cuenta los futuros objetivos a ser alcanzados, mientras que el modelo de gestión brinda a la dirección empresarial alternativas y estrategias derivadas de eventos que se desarrollan durante el proceso productivo, propiciando una respuesta actualizada y efectiva en tiempo real.

De ahí que pueda afirmarse que dicho modelo es el elemento que constantemente re direcciona las acciones de la dirección empresarial garantizando medidas correctivas que se traduzcan en cambios y transformaciones constantes en las actividades productivas a ser desarrolladas con el objetivo de alcanzar las metas propuestas.

1.3.1. Gestión administrativa

Puede ser abordada como la conjunción de acciones que permiten un desarrollo óptimo de la directiva empresarial subdividiendo su labor en etapas tales como la planificación, organización,

dirección y control de modo que se logre un uso estratégico de los recursos económicos, materiales y humanos de la empresa.

Entorno a lo expuesto (Mariño, 2014), afirma que la gestión administrativa posee un alcance de vital importancia dentro de la institución productiva, basándose la misma en los modelos administrativos y de gestión, con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales propuestos a través de un uso estratégico de los recursos económicos, materiales y humanos.

Puede entonces afirmarse que se revela como el desempeño y capacidad de la dirección empresarial basada en elementos como la planificación, organización, ejecución y control de modelos administrativos y de gestión que permitan un desarrollo económico sistemático de la cooperativa.

Por su parte (Rodríguez, 2013), señala que es necesario detallar que la gestión administrativa inicialmente se enfoca en la planeación de estrategias y planes de desarrollo respaldado por métodos, modelos y pensamiento lógico que a su vez se basa en estudios de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución económica.

Posterior a la planeación se desarrolla una estructura organizativa en la cual queden claramente detalladas las actividades, funciones y cargos de la totalidad de miembros de la institución, quedando de esta forma determinada una jerarquía laboral que permitirá una interacción productiva coordinada, de la cual se derivará la ejecución, es decir la consecución de los objetivos empresariales proyectados a través de la motivación, capacitación y dirección de los actores productivos.

Finalmente la gestión administrativa posee el objetivo de garantizar de forma efectiva el control de los diferentes recursos que intervienen en la actividad productiva, pudiendo dirigir dichos recursos de forma estratégica con la finalidad de garantizar el sistemático desarrollo económico y una mayor optimización de recursos.

1.3.2. Modelo de gestión por resultados

El modelo de gestión por resultados se enfoca en la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos en función a los resultados a ser obtenidos a corto, mediano y largo plazo, es decir dicho modelo propone la transformación de la gestión de la institución en concordancia y plena dependencia de los intereses y necesidades de los objetivos proyectados.

Puede entonces afirmarse que propone un tipo de funcionamiento y estructura institucional que no se adapta o circunscribe a modelos preestablecidos o estandarizados, de modo que se garantiza una gestión basada en la investigación constante y actividad de los funcionarios en busca de alternativas y soluciones a través de las cuales se logre una transformación efectiva en la gestión de programas y proyectos de modo que se logren alcanzar los objetivos institucionales programados.

(Annunzio, 2014), indica que el modelo de gestión por resultados a su vez está caracterizado por añadir dentro de su estructura y funcionamiento un elemento inexistente en modelos anteriores, es decir el seguimiento y evaluación sistemática de la gestión de programas y proyectos con el objetivo de lograr materializar resultados eficientes.

Tal objetivo es alcanzado a través de un seguimiento y evaluación constante en el uso óptimo de los recursos económicos, materiales y humanos involucrados en la materialización de programas y proyectos de la institución, siendo esta la única alternativa viable para lograr una planificación sistematizada en plena correspondencia con los constantes cambios, necesidades y transformaciones que puedan afectar los resultados a ser obtenidos.

(Flores, 2013) considera que el modelo de gestión por resultados fue ideado por el abogado y tratadista austriaco Peter Drucker, el cual concluyó que las necesidades de las instituciones públicas y privadas no podían continuar rigiéndose por modelos estáticos sino que en su lugar debían adaptarse a nuevos conceptos tales como la privatización, el emprendimiento, la dirección por objetivos, la sociedad del conocimiento y postmodernidad, los cuales mantienen plena vigencia en la estructura y funcionamiento de la institución privada y estatal actual.

Drucker se reveló como un crítico del modelo de gestión burocrático, considerando que la rigidez, así como la rutina y procedimientos estandarizados en la estructura y funcionamiento propuestos constituían más que una fortaleza para la institución moderna una amenaza dado que en la actualidad no se manejan conceptos como el del aparato estatal monolítico sino en su lugar la necesidad de agilizar la gestión a partir de los resultados a ser obtenidos.

Del mismo modo dicho investigador declara que las nuevas tecnologías de la información y comunicación constituyen un elemento potencializado del modelo de gestión institucional, las cuales solamente podrán ser plenamente utilizadas con el uso de un modelo de gestión en el cual el seguimiento y la evaluación sistemática sean los parámetros que guíen las políticas institucionales de modo que puedan mejorarse constantemente los resultados obtenidos con un uso

eficiente de los limitados recursos que poseen las instituciones estatales. En el Ecuador actualmente se utiliza el modelo burocrático, en el cual se establecen normas impersonales a través de las que se busca alcanzar la eficiencia en el logro de los objetivos institucionales planteados.



Figura 2. Gestión para resultados en el ámbito público

1.4. Dirección Estratégica.

A través de la dirección estratégica se logra el desarrollo de valores corporativos y capacidades de organización que garanticen el correcto desempeño de los diferentes componentes directivos de la empresa.

(Delgado, 2011), afirma que:

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus

objetivos. Según esta definición la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa (p. 5)

Flores, (2011), afirma se reveló como un elemento imprescindible en el desarrollo empresarial durante la década del 60 y 70 del siglo pasado, etapa en la cual las empresas a nivel internacional desarrollaron planes y estrategias a largo plazo. La dirección estratégica posee la responsabilidad de estudiar y detallar de forma crítica las acciones a ser desarrolladas por la empresa de modo que se garantice un constante crecimiento económico y un fortalecimiento en el mercado nacional e internacional.

A través de la misma se logra el desarrollo de valores corporativos y capacidades de organización que garanticen el correcto desempeño de los diferentes componentes directivos de la empresa, de modo que sus acciones se correspondan plenamente con los objetivos a ser desarrollados por la empresa.

1.4.1. Estrategia

(Czikota & Ronkainen, 2011), afirma que la estrategia ha constituido desde los inicios de la humanidad el elemento clave que ha garantizado la supervivencia de la especie humana en un ambiente hostil y una naturaleza indomable.

(Branham, 2010) Señala que los primeros restos arqueológicos que hacen referencia a la estrategia como clave en la actividad humana se encuentran en tumbas que datan de la primera

dinastía Egipcia mencionando al faraón Narmer en el año 3000 A.C. como un estratega que a través de la construcción de ciudades y fuertes en puntos clave del río Nilo logró la unificación de Egipto.

Es evidente que esta constituye la máxima expresión del esfuerzo e inteligencia humana, al lograr definir la misma las acciones y medidas a ser tomadas para garantizar un desenvolvimiento futuro de las actividades humanas. La estrategia resume los objetivos y metas a ser alcanzados, detallándose en la misma los periodos de tiempo necesario y recursos que garanticen una consecución de acciones que desemboquen en la materialización de las metas a ser alcanzadas.

(Czikota & Ronkainen, 2011), afirma que:

Las estrategias empresariales se enfocan en la realización de acciones o actividades a través de las cuales se logra alcanzar los objetivos empresariales y mejorar el funcionamiento y estructura de modo que se garantice un correcto funcionamiento empresarial (p. 367)

Las estrategias son las acciones dirigidas a satisfacer los requerimientos y necesidades existentes en el desarrollo empresarial. Es decir se revela como el conjunto de destrezas y habilidades a partir de las cuales la empresa es capaz de brindar un servicio de excelencia, hacer un uso adecuado de los recursos disponibles y garantizar el constante mejoramiento y superación del producto ofertado.

1.4.2. Cumplimiento de estrategias

(Echeverri, 2013), explica que el cumplimiento de las estrategias educativas se revela como el establecimiento de las condiciones organizacionales las cuales pueden ser educativas,

administrativas, tecnológicas, financieras y culturales las cuales al confluir garantizan el uso efectivo de recursos económicos, materiales y humanos, así como un nivel óptimo de coherencia entre la directiva y la labor establecida y realizada por los colaboradores.

De ahí que el cumplimiento de las estrategias de implementación del sistema nacional de nivelación y admisión constituyan en sí misma una herramienta invaluable a través de la cual se da cumplimiento a los objetivos planeados, evaluándose las diferentes etapas de desarrollo y permitiendo la evaluación de los resultados alcanzados de forma tal que puedan ser adoptadas decisiones para una mejora continua.

Se evalúa el desempeño de la directiva, colaboradores, impacto de dichas estrategias en la comunidad universitaria, así como el talento humano de la institución lográndose de esta forma un intercambio fluido, oportuno y creativo que beneficia a los estudiantes, personal administrativo y docentes, potencializando de la misma forma el talento humano de la institución y del Consejo de Educación Superior.

1.5.La evaluación estratégica

(Davenport, 2013) indica que la evaluación estratégica del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión es el responsable del diagnóstico y análisis de las diferentes problemáticas que puedan afectar su desarrollo, llevando a cabo un análisis específico de las diferentes alternativas u opciones estratégicas que permitan el mejoramiento sistemático del sistema y por otra parte la corrección de las posibles falencias.

Por otra parte se manifiesta como la etapa de mayor importancia para la determinación de políticas o acciones a través de las cuales se logre un mejor funcionamiento del sistema, así como el fortalecimiento de su estructura, lo cual permitirá establecer diferentes líneas de acción, respaldadas por instrumentos de evaluación y valoración del sistema (Alarcón, 2011).

Cabe señalar que la evaluación estratégica del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión garantiza la toma de decisiones específicas a través de las cuales se alcancen resultados óptimos en la materialización del sistema de forma tal que se cumpla con los objetivos de inclusión, equidad, participación, igualdad y meritocracia para el ingreso a la educación superior.

1.5.1. Proceso de evaluación de estrategias

El proceso de evaluación de las estrategias se deriva de la información obtenida en el análisis estratégico, en dicho proceso se toman en cuenta aspectos tales como la definición de criterios para la valoración de las estrategias utilizadas en el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, técnicas a ser utilizadas, formas de llevar a cabo el proceso de evaluación, destacando las responsabilidades dentro de dicho proceso (Harrington, 2011).

Debe tomarse en cuenta categorías de criterios para la evaluación de las estrategias del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión entre las que destacan criterios de adecuación en el cual se dan a conocer las estrategias propias para cada una de las situaciones que puedan presentarse en el sistema, quedando de manifiesto la necesidad de aprovechamiento de las fortalezas de la organización, así como las oportunidades externas de forma tal que puedan ser corregidas debilidades internas y amenazas del entorno.

También debe considerarse el criterio de factibilidad, el cual realiza un análisis específico de la estrategia utilizada dejando de manifiesto las posibilidades de desarrollo de la misma en concordancia con los recursos materiales y personal disponible para la misma.

Finalmente dentro de las categorías de criterio de evaluación de las estrategias del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión se tomará en cuenta el criterio de aceptabilidad a través del cual se logra medir los efectos derivados del uso de una estrategia quedando de manifiesto si los mismos son o no viables, cabe explicar que la aceptabilidad se revela como un criterio subjetivo, el cual es respaldado a partir de la expectativa del personal, de ahí la importancia de identificar para quien debe ser aceptable el sistema.

1.5.2. Evolución del ingreso a las universidades

En 1969, se declaró la entrada gratuita a la Universidad en Ecuador, lo que fue parte del proceso de aumento del número de estudiantes en América Latina y en la lucha generada por el movimiento estudiantil ecuatoriano. Ahora, el proceso de llegar a la universidad es dinámico y diverso, y cada universidad y facultad establece pautas para ingresar a sus estudiantes sobre la base de diferentes criterios, que se han incluido en la dinámica social del concepto de universidad y su contribución a la organización de la sociedad (Benno, 2014).

Los procesos de modernización económica estatal en ese momento en el método de desarrollo se asociaron con un aumento en las clases medias y un aumento en la demanda de diferentes niveles de educación (primaria, secundaria y superior) en el contexto de reforma agraria, desarrollo industrial y crecimiento de las grandes ciudades.

En este escenario, la educación pública se ha expandido a través de la creación de instituciones de educación superior, la diversificación de carreras y el aumento gradual en el número de estudiantes en las universidades. Por lo tanto, el acceso a la universidad fue considerado como “un espacio de desarrollo social” (Rodríguez, 2013).

La segunda reforma académica ha llevado a que la universidad dinámica menos elitista se acerque más a las clases sociales desfavorecidas, no solo en lo que respecta a mayores ingresos para este grupo en la universidad, sino también por la posibilidad de que sea la universidad adecuado para este grupo con la ayuda de estos programas, como “una extensión universitaria o una universidad popular”.

Cabe señalar que en la década de los años sesenta se hizo una propuesta para elegir los medios para acceder a la universidad. Entonces, fueron usadas diferentes formas de regular sus ingresos, se crearon cursos de preparación en las facultades para el proceso de ingreso correspondiente. Al final de la misma década, la exclusión de los exámenes de ingreso se propuso como una medida contra las desigualdades con la intención de “abrir la puerta a los estudiantes”.

El punto a enfatizar es que, si bien la admisión gratuita influyó en el aumento en el número de estudiantes universitarios, no necesariamente reflejó la permanencia y finalización del estudio. En consecuencia, de 1968 a 1988, en el caso de los graduados, varió de 4.2% a 7.4%; y el porcentaje de graduados aumenta de 9.0% a 4.4% (Benno, 2014).

Una posible razón es el bajo presupuesto asignado por el estado universitario al estado ecuatoriano, que no corresponde al crecimiento vertiginoso en el número de estudiantes

universitarios. Esta podría ser una de las razones por las cuales las universidades nuevamente han incluido filtros de entrada y creado una crisis universitaria en la década de 1990, cuando los requisitos de ingreso dependían de cada universidad y carrera.

El principal problema era superar los obstáculos impuestos durante la carrera, que funcionaban como filtros (sujetos, profesores exigentes, hacinamiento en las aulas, etc.). Así, por ejemplo, en una carrera con una matrícula de 960 estudiantes, el número de estudiantes que lograron resistir la finalización fue de 186.

La Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas de Ecuador, LUEP, se publicó en 1982 y es válida hasta el año 2000. Esta disposición define el proceso de ingreso a la universidad, un proceso que continúa con la tendencia de este tiempo. El Art. 38 explica que para ser un estudiante de universidades y politécnicos, se requiere un diploma. Cada universidad y escuela politécnica regulará el procedimiento de admisión teniendo en cuenta la especialización de los graduados de la escuela secundaria, sus necesidades de equiparación, la organización y distribución de los recursos académicos y las necesidades de formación profesional del país (Herrera M. , 2011).

En las universidades estatales, el examen de ingreso generalmente no estaba incluido y las calificaciones recibidas en el programa de estudio no se tuvieron en cuenta. La importancia ha sido dada como una persona soltera que tenía que estar de acuerdo con el tipo de carrera académica que estaban buscando. Ya en la década de 1990, las políticas neoliberales tuvieron un impacto en las universidades públicas, mientras que hubo intentos de privatizar el sector público. En este contexto, la imitación es imaginaria, que el público tiene una calidad mediocre.

Era un escenario favorable para la creación de universidades de garaje, es decir, universidades e institutos con una lógica empresarial, en la que los intereses económicos prevalecían sobre los intereses académicos. En este momento, el estado reduce el presupuesto asignado a la educación superior, lo que significa que los exámenes de ingreso en las universidades públicas serán reemplazados, como un mecanismo de filtrado, por exámenes diferenciados según las universidades y las carreras. .

El LUEP estuvo vigente hasta el 2000, este año, se aprobó la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), que establece el Sistema Nacional de Admisión y Nivelación de los estudiantes de SNNA, que regulará la admisión a la universidad, cuyas atribuciones y deberes depende de dos instancias: (i) la Asamblea de la Universidad Ecuatoriana sobre “la evaluación del contenido y progreso del sistema nacional de admisión y capacitación de estudiantes” (artículo 10, letra c); y (ii) el Consejo Nacional de Educación Superior, CONESUP, sobre “la formulación y regulación obligatoria del sistema nacional de admisión y alineación de estudiantes” (Artículo 13, sección e) (Ramírez, 2012).

Además, esta ley define las condiciones de admisión a las instituciones de educación superior con título de licenciatura, que cumplen con los requisitos establecidos por el sistema nacional de admisión y retiro y por cada institución de educación superior (Artículo 59).

También se hace hincapié en que el acceso a los estudiantes con bajos ingresos económicos no puede limitarse, por lo que cada institución debe crear sus propios mecanismos para ayudar al menos al 10% de todo el alumnado. Cabe señalar que, aunque se definió como se describe en el

SNANE, no tuvo efecto hasta que se reformuló en la Ley Orgánica de Educación Superior, LOES, publicada en 2010.

Como se puede observar en esta sección, el proceso de admisión a instituciones de educación superior desde su inicio ha tenido altibajos debido al acceso, la perseverancia y la finalización de la investigación. Además, está claro que la intención de la regulación de la entrada se planteó a principios de 2000, a pesar de que no se materializó hasta que se conoció como el sistema nacional de admisión y nivelación SNNA, por lo tanto, su revisión es necesaria para saber cómo se aplicó y cuáles fueron los resultados en los primeros años de funcionamiento.

1.5.3. Sistema meritocrático

El sistema meritocrático es la herramienta a través de la cual una institución capta personal con las habilidades, capacidades y destrezas idóneas para ejercer una función específica, en dicho sistema no se toman en cuenta aspectos tales como amistad, familiaridad o recomendaciones, pero si existen elementos como la empatía, conocimientos, responsabilidad, valores, ética y moral que son imprescindibles para dicho proceso de selección (Benno, 2014).

A través de la meritocracia se logra un juicio justo en cuanto a la captación de personal dejando a un lado cualquier tipo de favoritismo o privilegios y resaltando el esfuerzo individual, así como conocimientos como única vía para acceder al cupo designado.

La meritocracia se revela actualmente como la única alternativa o herramienta de captación de aspirantes universitarios para el otorgamiento de cupos tomando en consideración que en

periodos anteriores tales cupos eran otorgados a partir de consideraciones dadas por riquezas, religión, afiliación política, amistad, entre otros elementos que no garantizaban que aquellos estudiantes de mayor conocimiento y talento accedieran a la educación superior. (González & González, 2010)

1.5.4. Sistema de admisión

El sistema de admisión es abordado como el conjunto de pasos dirigidos a decantar a aquellos aspirantes que no posean las capacidades y conocimientos demandadas, es decir el sistema de admisión generalmente está conformado por un equipo de trabajo, el cual es responsable de un proceso de selección democrático en el cual se toman en cuenta factores como conocimientos, destrezas y habilidades sin que exista ningún tipo de preferencias (Sáez & Gómez, 2012).

Actualmente la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación implementó el sistema nacional de nivelación y admisión (SNNA), el cual es la herramienta a través de la cual se desarrollan la etapa de asignación de cupos para el ingreso a la educación superior, los cupos son distribuidos considerando el puntaje obtenido en el examen nacional para la educación superior, cantidad de cupos ofertados y orden de prioridad de carreras seleccionadas por los postulantes.

El Sistema Nacional de Nivelación y Admisión se revela como el mecanismo elaborado por el Estado ecuatoriano para promover el incremento de los niveles de excelencia académica en los niveles educativos superior y por lo tanto la tasa de eficiencia terminal de los estudiantes, de tal forma que se puedan garantizar las inversiones realizadas por el Estado para dicha actividad.

El objetivo del proyecto es “reducir la heterogeneidad y mejorar las características cognitivas, sociales y subjetivas de los candidatos que los califican para ser admitidos en instituciones de educación superior sin discriminación para ningún grupo de la población”. El Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) fue introducido en 2012 como un mecanismo para simplificar y democratizar el acceso a la educación superior de acuerdo con los principios de igualdad de oportunidades, mérito y transparencia.

El Sistema Nacional de nivelación y Admisión tiene dos componentes: entrada y alineación. El primero establece el proceso que el solicitante debe seguir para ingresar a instituciones públicas de educación superior después de completar el grado. En segundo lugar, tiene como objetivo desarrollar y fortalecer las herramientas y el conocimiento para ampliar la entrada, la estancia y la finalización de la investigación ciudadana.

1.5.5. Base legal del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA)

El segundo inciso del artículo 356 de la Constitución de la República Dispone que: “El ingreso a las instituciones públicas de educación superior se regulará a través de un sistema de nivelación y admisión, definido en la ley. La gratuidad se vinculará a la responsabilidad académica de las estudiantes y los estudiantes”.

La Ley Orgánica de Educación Superior entorno al Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA), explica que:

Art. 81: El ingreso a las Instituciones de Educación Superior públicas, estará regulado a través del Sistema de Nivelación y Admisión. La SENESCYT coordinará con el Ministerio de Educación la articulación entre el nivel bachiller y la Educación Superior pública.

Art. 77.- Las Instituciones de Educación Superior establecerán programas de becas o ayudas económicas que apoyen al 10% del número de estudiantes.

Art. 78.- La SENESCYT definirá el concepto de beca.

Art. 183, competencias de la SENESCYT: literal e: Diseñar, implementar, administrar y coordinar el Sistema de Nivelación y Admisión; y literal f: instrumentar la política de becas para la educación superior.

Por otra parte el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Superior, por su parte señala que:

Art. 3.- El SNNA tendrá dos componentes:

Admisión.- que será permanente y establecerá un sistema nacional unificado de inscripciones, evaluación y asignación de cupos en función al mérito.

Nivelación.- tomará en cuenta la heterogeneidad en la formación del bachillerato y/o las características de las carreras universitarias.

Disposición Transitoria Quinta.- Obligación del período académico de nivelación, organizado por las Instituciones de Educación Superior. Examen de evaluación de conocimientos con fines de exoneración del período de nivelación, organizado por las Instituciones de Educación Superior.

El proceso de admisión incluye una serie de pasos y dura aproximadamente seis meses. En este proceso, el examen es la fase más importante porque marca (o no) las condiciones de nivelación y admisión a las instituciones públicas de educación superior. Sin embargo, es un poco más complicado, porque todo el diseño se ha modificado y cambiado gradualmente, después de muchos años.

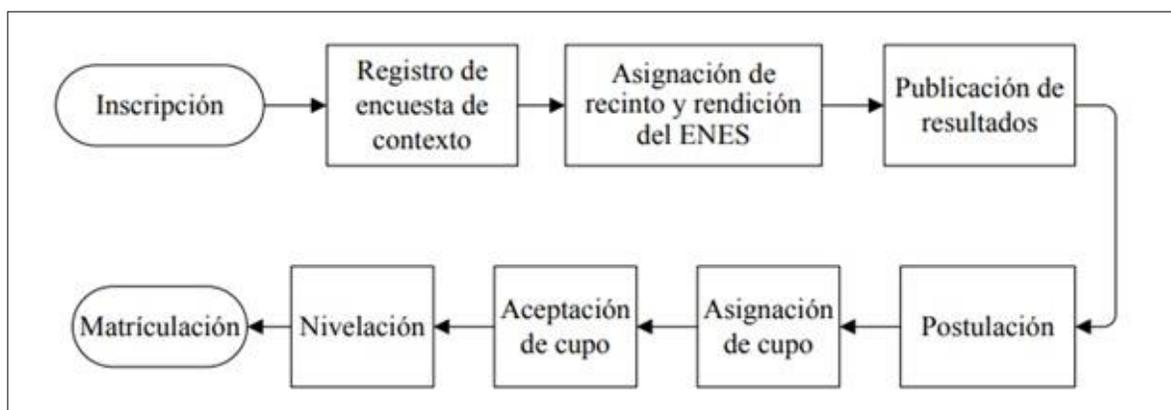


Figura 3. Proceso SNNA

Fuente: Sistema Nacional de Admisión y Nivelación

Cada fase del proceso se activa de acuerdo con diferentes caminos, presentando un modelo estandarizado, un proceso que ayuda a analizar la relación entre la implementación de esta política pública y la construcción de escenarios y estrategias para graduados /postulantes:

1. **Registro o inscripción:** Los candidatos abren una cuenta en el sitio web de SNNA, donde registran información básica sobre datos personales, lugar de residencia, contactos e

instituciones educativas anteriores; Además, deben contener una fotografía. Este sistema es una ventana que constantemente informa a los jóvenes sobre su situación específica a lo largo del proceso.

2. **Registro de encuesta de contexto:** Aquellos que se registren deben completar la encuesta sobre el contexto en ciertos días según el penúltimo número de sus identificadores. Esta encuesta contiene alrededor de 180 preguntas con datos para la casa individual y sobre: educación y capital cultural, idioma (etnicidad), características familiares, datos de vivienda, tecnología de la información y tecnología de la información. comunicación, migración, el uso del tiempo, percepción de la educación y opiniones sobre SNNA y ENES.
3. **Asignación de recinto y rendición del ENES:** Una vez que se completan los pasos anteriores, el sistema asigna una estación donde tendrá lugar el examen y emite el documento en esta información imprimible para mostrar durante la prueba. El examen consta de 120 preguntas.
4. **Publicación de resultados:** Alrededor de un mes después, SNNA publica los resultados a través de un sistema de información.
5. **Postulación:** Aquellos que ganan más de 600 puntos u 800, en el caso de las carreras públicas en el campo de la medicina y la formación docente, pueden postularse. Es decir, el resultado obtenido en ENES es decisivo en el momento de la inclusión o no selecciona hasta cinco opciones de carrera, la universidad y la ciudad en que prefiere tomarla, así como los arreglos y el día de trabajo. La selección y el registro de opciones debe ser ordinal, siendo la primera de

mayor interés. Aquellos que no reciben acciones interesantes en esta etapa tienen la oportunidad de reconstruir hasta tres opciones de carrera.

6. **Asignación de cupos:** Esta fase es responsable del SNNA, para lo cual utilizan un sistema informático que organiza los puntajes de mayor a menor, luego comienza el algoritmo de asignación de turnos en función de tres criterios: la evaluación obtenida en la profesión y lugares informados por las universidades.
7. **Aceptación del cupo:** Después de que el sistema haya asignado un cupo, el solicitante tiene derecho a aceptar o no un cupo que permita el tipo de alineación que recibirá el solicitante.
8. **Nivelación:** Hay tres tipos de cursos de alineación: i) general, ii) profesional y iii) especial, el primero, en general, se puede aplicar a quienes no están de acuerdo con el cupo asignado, con el objetivo de la preparación para la implementación de la nueva ENES y la duración de 8 semanas. La nivelación de carrera es para aquellos que han aceptado el cupo y durante los últimos 6 meses. Finalmente, la alineación especial está dirigida a los candidatos que han logrado el mejor resultado y que son parte del Grupo de Alto Rendimiento (GAR), con duración de 9 meses y la distribución del dinero correspondiente a la mitad de la remuneración básica unificada (aproximadamente \$ 170, en 2014).
9. **Matrícula:** Aquellos que aprueben el curso de nivelación o aquellos que aprueben el examen EXONERA tienen derecho a inscribirse en la primera parte de la competencia, para lo cual los jóvenes deben registrarse directamente en el Instituto de Educación Superior, donde ha recibido un cupo.

1.5.6. Técnicas para la valoración de estrategias del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión

Las técnicas para la evaluación de estrategias están dadas por instrumentos prácticos a través de los cuales se logra una valoración específica de las diferentes opciones estratégicas a ser utilizadas en el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, quedando de esta forma establecida una jerarquía entre opciones, las cuales dan como resultado una definición de estrategias de mayor probabilidad plenamente adaptada y en concordancia con las características y necesidades del sistema, entre las técnicas a ser destacadas deben mencionarse los métodos de puntuación, árboles de decisión y escenarios (Branham, 2010).

A través de los árboles de decisiones se logra un análisis pormenorizado de las opciones estratégicas tomando en cuenta factores claves los cuales se jerarquizan mediante procesos de eliminación sucesiva de opciones, tal estrategia asegura que la selección efectuada en cada ramificación posee una mayor simplicidad y por ende facilidad de análisis.

El método de puntuación es ampliamente utilizado en la evaluación del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, dado que asume la existencia de características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, observando que las mismas se revelan con diferentes intensidades de forma tal que se precisa y compara el desempeño en cada una de las etapas del sistema, estableciéndose por consecuencia las medidas a ser adoptadas para garantizar el funcionamiento general y estructura del sistema.

A través del proceso de evaluación sistemático del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión se analiza la viabilidad y factibilidad en cuanto a la toma de medidas que permitan hacer frente a las dificultades identificadas en dicho proceso, por otra parte se garantiza una explotación estratégica de las fortalezas y oportunidades superiores, lográndose de esta forma la adecuación sistemática de los objetivos de la organización con la finalidad de alcanzar las metas propuestas (Lacalle, 2011).

Planificación de objetivos anuales, en este contexto, se determinan los indicadores de resultados, que se observarán durante el proyecto, para esto, es necesario definir los siguientes campos:

Indicadores de resultados: ingresar uno o más indicadores de resultados. Estos indicadores se obtienen a partir de la matriz de la estructura lógica prevista en el proyecto.

Meta o propósito: Ingrese el valor (unidad) del objetivo (bienes y / o servicios) que el proyecto planificó ejecutar desde el inicio hasta la finalización.

Línea de base, ingrese el nivel básico del proyecto; en caso de que falte información, ingrese el número cero.

Ponderación: ingresar el valor del peso total (que refleja la importancia del indicador para el proyecto como porcentaje del%) de todos los indicadores. La suma debe dar el 100% (%). Este factor de ponderación permite calcular el objetivo anual proyectado de cada indicador en relación con la programación completa del año en curso.

Meta anual propuesta: ingresar el valor objetivo que se alcanzará en el año actual.

1.6. Metodología para el seguimiento y evaluación de gestión por resultados

La metodología de monitoreo y evaluación brinda un conjunto de pautas para asegurar la implementación de planes estratégicos, cómo son implementados por quién y cuándo, proporciona los elementos teóricos, técnicos y las herramientas que se usarán, puede mejorar la estructura y el funcionamiento empresarial, dirigiendo sus acciones para alcanzar los objetivos de la empresa.

- **Metodología propuesta por Carol J. Mcnair, Richard L. Lynch Y Kelvin F. Cross**

La metodología propuesta se considera como un modelo de tres niveles: una unidad de negocio, unidad operativa y el centro de actividades y servicios que proporcionan este modelo en una dirección vertical, donde los indicadores utilizados están en equilibrio, debido a su situación financiera y de gestión (Mariño, 2014)

Se centra en las actividades de los departamentos a través del concepto de reingeniería de procesos, que se centra en la calidad y la entrega, los aspectos relevantes de las dimensiones externas y los ciclos de tiempo y los sobrecostos, así como las pérdidas ocasionadas, siendo los elementos claves para evaluar en el trabajo interno.

(Sáez & Gómez, 2012) explica que, en el primer nivel o etapa, este modelo se basa en la estrategia de la organización, proyectando los objetivos en función de los criterios de satisfacción del cliente, flexibilidad y rendimiento, estableciendo relaciones directamente proporcionales a los problemas de los niveles superiores e inferiores.

Entre las ventajas de dicho modelo destaca una mayor capacidad de visualización del desempeño empresarial al subdividirse el mismo en 3 subcapas de indicadores y entre sus desventajas destaca que su modelo de indicadores financieros se ajusta a empresas privadas por lo que no es aplicable a entidades de servicio público.

Entre los beneficios de este modelo, se evidencia la capacidad de analizar el desempeño del sistema dividiéndolo en 3 indicadores que enfatizan en su desempeño financiero lo cual se dirige principalmente a las empresas privadas.

- **Metodología EP2M, Propuesta Por C. Adams y P. Roberts**

Se centra en el análisis de la evolución de los parámetros internos y externos, que se caracteriza por su capacidad de proporcionar retroalimentación en todos los niveles de la empresa.

(Lacalle, 2011) indican que esta metodología se centra en la implementación de una mejor eficiencia y efectividad de los procesos, y en proporcionar mejores ofertas de servicios a través del liderazgo, capaz de transformar el servicio para garantizar un aumento constante en el valor del servicio prestado.

Este modelo se enfoca en las estrategias de materialización de la organización que permiten visualizar y promover la política de transformación constante en la estructura y operación interna, que involucra la toma de decisiones de acuerdo a los cambios y transformaciones que pueden afectar el desarrollo y el logro de los objetivos propuestos.

- **Metodología Basada en la Medición de Activos Intangibles (LAM), Propuesta Por K. Eric Sveiby**

Esta metodología intenta medir activos intangibles en un formato caracterizado por su simplicidad, en el que solo se recopilan los indicadores más relevantes.

(Czikota & Ronkainen, 2011) afirma que la metodología incluye la investigación externa e interna, así como el potencial de recursos humanos, centrado en el crecimiento, la renovación, la eficiencia y la estabilidad, en el que la iniciativa personal estimula el crecimiento empresarial, pero con un defecto que no afecta ni detalla los indicadores financieros relacionados con la empresa o institución gubernamental.

La medición de los activos intangibles se centra principalmente en las habilidades y capacidades de los recursos humanos de la empresa, dándoles la mayor importancia en los procesos que aseguran el crecimiento, desarrollo de la misma y, en consecuencia, la materialización de los objetivos. Cabe señalar que los indicadores financieros se vuelven a colocar en segundo lugar en este modelo.

- **Metodología “Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados” (SIGER)**

(Jarrín, 2012) indica que, para lograr la implementación efectiva de esta metodología, hay dos etapas: la primera, basada en la determinación de la estrategia a seguir, basada en aspectos como la comunicación; es la estrategia organizacional, en la cual se busca la plena satisfacción de

los objetivos individuales del material humano, así como el intercambio entre los departamentos, a fin de obtener una estrategia funcional y efectiva a largo plazo.

El otro aspecto a ser tomado en la segunda etapa de materialización de dicha metodología se enfoca en la identificación de los diferentes indicadores relacionados a las variables empresariales, abarcando la totalidad de sus perspectivas, de modo que se logre la materialización de dicha metodología a todos los niveles estructurales y funcionales de la organización.

Otro aspecto que debe hacerse en la segunda etapa de la materialización de este método es la identificación de los diversos indicadores relacionados con las variables del negocio, cubriendo todos sus puntos de vista que permitan materializar los objetivos propuestos.

Cabe señalar que el sistema integrado de gestión de la estrategia y de los resultados se basan en la visión y la cultura de la organización, en la cual el análisis de la interacción y el análisis del contexto, a partir del cual se desarrolló la misión y la visión, adaptada a las necesidades, objetivos y necesidades institucionales que cubren toda la organización (Rodríguez, 2013).

- **Metodología Basada en Indicadores (Cuadro de Mando Integral)**

Este método se describe como una herramienta de gestión para implementar y transferir una estrategia basada en relaciones de causa y efecto que asegura el monitoreo continuo del cumplimiento de los objetivos en función de perspectivas cualitativas o procesos de gestión de la calidad.

(Ramírez, 2012) señala que entre las perspectivas que brinda esta metodología, se desarrolla una financiación que se desarrolla de tal forma que tiene éxito, garantizando el mejor acuerdo e intercambio con los clientes a la imagen de la empresa. Otra perspectiva que debe considerarse es la gestión interna en el proceso de producción, que se mejorará y transformará constantemente para satisfacer los intereses y las necesidades de los clientes internos y externos.

(Echeverri, 2013) explica que se considera la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, a través de la cual se desarrollan estrategias permanentes de cambio y mejora para asegurar el logro de los objetivos y el mejor uso de los recursos materiales, económicos y humanos.

Se puede señalar que esta metodología se inicia con la misión de la empresa, garantizando su actividad principal, reforzando la visión para obtener buenos resultados y valorando a la empresa, garantizando las políticas y relaciones de intercambio efectivo con clientes e inversionistas. A través del cuadro de mando integral, se ha logrado una reorientación efectiva del sistema de gestión, que vincula la estrategia a corto plazo con las estrategias a largo plazo, garantizando la interdependencia interdependiente entre los procesos.

Tabla 1
Matriz del Marco Teórico

AUTOR	TEORÍA BASE	NOMBRE	VARIABLES	RESUMEN
Luis Alberto Zapata Villacís	Modelo de gestión estratégica	Modelo de ingreso a la Universidad Central del Ecuador y rendimiento académico en estudiantes de segundo semestre de la Facultad de filosofía, letras y ciencias de la Educación	Admisión a la universidad	Expone las consecuencias generadas en el proceso educativo de los estudiantes que cursan el segundo semestre en distintas carreras de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central del Ecuador, con la aplicación del modelo de ingreso a las universidades implantado por la Senescyt en el Periodo octubre 2016 febrero 2017.
Carlos Alcívar Trejo.	Organización contemporánea	Los nuevos procesos de admisión en la universidad Ecuatoriana y su ámbito en el desarrollo de aptitudes para Una educación con encargo social	Organización del Sistema	El SENESCYT no puede forzar a escoger una priorización de carreras que de pronto muchos de los estudiantes pueden tener la capacidad pero no la vocación, se debería establecer parámetros claros desde el inicio, es decir, denotar mediante un cuadro las cantidad de puntos necesarios invariables para la aplicación de ciertas carreras y no como ahora que se debe esperar los resultados de las evaluaciones para tomar el puntaje más alto como referencia.
Mario Herrera Ramos	Teoría contemporánea de la administración pública	Justicia e igualdad en los sistemas especiales de admisión a las universidades: una reflexión a partir de Ronald Dworkin	Proceso de evaluación	En Colombia, algunas universidades han adoptado sistemas especiales de admisión a favor de grupos sociales determinados; sistemas que han sido criticados e incluso desmontados supuestamente por violar el principio de igualdad y el mérito académico como criterio determinante del ingreso a una universidad. El artículo analiza los casos que han llegado a las altas cortes de justicia de los Estados Unidos y de Colombia con el fin de señalar las diferencias que tienen respecto de la igualdad y justificar.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1.Introducción

Se destaca dentro de la investigación por contener la definición del objeto de estudio, estableciéndose aquellos aspectos a ser abordados en el proceso investigativo, así como también contiene el enfoque metodológico, en el cual son señalados el aspecto cartesiano bibliográfico de la investigación, del mismo modo es abordada la determinación del tamaño de la muestra bibliográfica, también se contiene en el presente capítulo la matriz de variables, el detalle del procedimiento de la toma de datos.

Del mismo modo que la investigación posee un carácter documental al apoyarse en documentos extraídos del Senescyt los cuales se corresponden plenamente con las cifras, datos y aportes evidenciados en el período estudiado, contribuyendo significativamente dicha información al desarrollo investigativo, sirviendo como elemento comparativo, de apoyo al momento de elaborar conclusiones y recomendaciones.

2.2.Definición del Objeto de estudio

La investigación se realizará en el sector Educativo enfocado en el Educación Superior, ya que en los últimos años se ha preocupado en mejorar la calidad de educación, por ende, la evaluación cobra un papel trascendental, convirtiéndose en una herramienta de apoyo para el docente permitiendo regular y mejorar el proceso de enseñanza–aprendizaje.

Tabla 2
CIU Educación

CODIGO	DESCRIPCIÓN DEL CÓDIGO
M800000	(*) Educación
M805000	Educación Superior

Fuente: Superintendencia de Compañías (2018)

Las cuales están conformadas por:

Tabla 3
Listado de Universidades y Escuelas Politécnicas Categoría A y B del Ecuador

N°-	Institución	Provincia	Régimen
1	Universidad Técnica del Norte	Imbabura	Pública
2	Escuela Politécnica Nacional	Pichincha	Pública
3	Universidd de la Fuerzas Armadas	Pichincha	Pública
4	Universidad Central del Ecuador	Pichincha	Pública
5	Escuela Superior Politécnica del Chimborazo	Chimborazo	Pública
6	Universidad Técnica de Ambato	Tungurahua	Pública
7	Universidad Nacional De Chimborazo	Chimborazo	Pública
8	Escuela Superior Politécnica del Litoral	Guayas	Pública
9	Universidad Agraria del Ecuador	Guayas	Pública
10	Universidad Estatal de Guayaquil	Guayas	Pública
11	Universidad Estatal de Bolívar	Bolívar	Pública
12	Universidad de Cuenca	Azuay	Pública
13	Universidad Nacional de Loja	Loja	Pública
14	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Pichincha	Pública
15	Universidad Andina Simón Bolívar	Pichincha	Pública
16	Instituto de altos Estudios Nacional	Pichincha	Pública

Fuente: Superintendencia de Compañías (2018)

2.3.Enfoque metodológico

La presente investigación se corresponde con niveles y tipos de investigación exploratorio, descriptivo, asociación de variables, de tal forma que la investigación exploratoria se enfoca en la inexistencia de una profundidad investigativa en los objetivos a ser estudiados por investigaciones

anteriores, de modo que será imprescindible extraer información específica del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) adoptado por las universidades públicas en el cual ocurre el fenómeno, lográndose una caracterización efectiva investigado.

También la investigación posee un carácter descriptivo, detallándose los diferentes aspectos a ser investigados producto de acciones de registro, análisis, interpretación, de tal forma que se garantice una táctica en la que se logre de forma efectiva incrementar el intercambio y lograr el cumplimiento de la estrategia del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) en las universidades públicas

Por otra parte la investigación contará con asociación de variables, lográndose de este modo establecer relaciones efectivas entre los diferentes aspectos a ser investigados de tal manera que se garantice el arribo a conclusiones verídicas y acorde con la realidad acerca del cumplimiento de la estrategia del sistema nacional de nivelación y admisión (SNNA) en las universidades públicas

2.4.Determinación del tamaño de la muestra

La muestra a ser utilizada en el proceso investigativo se conforma a partir del total de estudiantes inscritos o aspirantes a vacantes en las universidades públicas los cuales para el año 2016 ascendieron a 974.986 postulantes y por la totalidad de cupos ofertados por las universidades públicas del Ecuador los cuales ascendieron a 287.108 cupos universitarios.

2.5. Matriz de variables

Tabla 4

Matriz de Variables

Objetivo	Categoría	Variable de estudio	Técnica	Fuente
Identificar los lineamientos de direccionamiento estratégico que permiten la efectividad del sistema nacional de nivelación y admisión (SNNA) a las universidades públicas para identificar incumplimientos de procesos en el periodo 2013 - 2017	Direccionamiento estratégico	Estrategias	Secundaria	Rendición de cuentas SNNA
		Programación del proyecto	Secundaria	Rendición de cuentas SNNA
		Presupuesto	Secundaria	Rendición de cuentas SNNA
Determinar el cumplimiento de la gestión por resultados del sistema nacional de nivelación y admisión (SNNA) a las universidades públicas para evaluar resultados	Organización del sistema	Administración y supervisión	Secundaria	Rendición de cuentas SNNA
		Burocracia en la organización	Secundaria	Rendición de cuentas SNNA
		Capacidad de respuesta	Secundaria	Rendición de cuentas SNNA

CONTINUA



Verificar el control en el proceso de evaluación del sistema nacional de nivelación y admisión (SNNA) a las universidades públicas para los factores del proceso de evaluación	Proceso de evaluación	Cuantitativa	Secundaria	Rendición de cuentas SNNA
		Fiabilidad de los resultados	Secundaria	Rendición de cuentas SNNA
		Cumplimiento / incumplimiento	Secundaria	Rendición de cuentas SNNA
		Índice de inscritos, rinden examen, aprueban examen, postulaciones asignación de cupos, aceptación de cupos, grupo de alto rendimiento	Secundaria	Rendición de cuentas SNNA
			Secundaria	Rendición de cuentas SNNA
			Secundaria	Rendición de cuentas SNNA
			Secundaria	Rendición de cuentas SNNA
			Secundaria	Rendición de cuentas SNNA

2.6 Diseño del instrumento

Tabla 5
Instrumento

Categoría	Variable de estudio	Técnica	Fuente	Forma de empleo
Direccionamiento estratégico	Estrategias	Secundaria	Senescyt	Consulta Análisis
	Programación del proyecto	Secundaria	Senescyt	Consulta Análisis
	Presupuesto	Secundaria	Rendición de cuentas SNNA Senescyt	Análisis Estudio de la ejecución presupuestaria
	Administración y supervisión	Secundaria	Senescyt	Análisis
Organización del sistema	Burocracia en la organización	Secundaria	Senescyt Notas periodísticas	Análisis Crítica a la gestión
	Capacidad de respuesta	Secundaria	Rendición de cuentas SNNA Notas periodísticas	Análisis Análisis de quejas por caída del sistema
	Cuantitativa	Secundaria	Senescyt	Análisis
	Fiabilidad de los resultados	Secundaria	Senescyt Notas periodísticas	Análisis Ventas de cupos Quejas por resultados
Proceso de evaluación	Cumplimiento / incumplimiento	Secundaria	Senescyt	Análisis retrospectivo
	Índice de inscritos, rinden examen, Aprueban	Secundaria	Senescyt	Análisis retrospectivo
		Secundaria	Senescyt	Análisis retrospectivo

CONTINUA



	examen, postulaciones	Secundaria	Senescyt	Análisis retrospectivo
	asignación de cupos,	Secundaria	Senescyt	Análisis retrospectivo
	aceptación de cupos, grupo de alto rendimiento	Secundaria	Senescyt	Análisis retrospectivo

2.7 Detalle del procedimiento de toma de datos

Con el objetivo de obtener información actualizada y verídica para garantizar un respaldo efectivo al proceso investigativo se realizarán cartas de petición de información en las que se contemplarán informes de rendición de cuentas entregadas por el Sistema Nacional de Admisión y Nivelación.

También se demandará documentos oficiales emitidos por organismos como el SENESCYT y Rendición de cuentas del SNNA, debiéndose hacer uso de notas y reportajes periodísticos de diarios y canales o productoras televisivas, cabe destacar que todas las solicitudes o cartas para la demanda de información deberán ser emitidas por el Director de Carrera.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. Introducción

Fernández, (2010), explica que la educación superior puede ser definida como el conjunto de procesos en los cuales se estudian carreras profesionales que permiten al individuo desempeñarse en esferas estratégicas y sociales con las cuales se vincula, también es de destacar que la educación superior se caracteriza por las actividades investigativas que se realizan con el objetivo de contribuir al crecimiento y fortalecimiento del conocimiento científico.

El objetivo de esta se subordina a la necesidad de aportar y trascender en la creación de conocimiento que contribuya al mejoramiento social en aspectos tales como la ciencia, cultura, sociedad, política, entre otros, de modo que se logre una mejora social continua y por consecuencia un incremento en los estándares de la calidad de vida de la población.

Latinoamérica se ha caracterizado por una educación superior y economía en vías de desarrollo hasta el presente, estando los procesos administrativos y pedagógicos universitarios fuertemente influenciados por tendencias provenientes de países desarrollados de Europa y América del Norte, de tal modo que generalmente tales procesos se exportan de dichas naciones y se materializan sin tomar en cuenta las características y especificaciones regionales.

En Latinoamérica no ha recibido todo el apoyo e importancia necesaria por parte de los gobiernos nacionales, los cuales han optado en la mayoría de los casos por importar técnicos y

especialistas de países desarrollados para potencializar la industria y la economía regional, quedando los profesionales nativos relegados a segundos planos dada las limitaciones profesionales que poseen como consecuencia del insuficiente desarrollo del sistema educativo universitario existente.

3.2. Estudio de resultados preliminares del SNNA

El proceso de admisión y admisión a las instituciones de educación superior públicas se ha modificado durante la implementación del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión desde principios de 2012. Cabe señalar que a fines de 2011 se utilizó una prueba piloto para implementar este proceso. Los detalles de los resultados de esta revisión, por lo tanto, se considera la fecha oficial de implementación de ENES como una herramienta de SNNA el 2 de febrero de 2012.

Si bien es cierto que el acceso a los resultados de este proceso fue confidencial, ya que esta información de estudio estaba disponible en la SNNA, que facilitó enormemente el análisis aquí. La siguiente es una descripción general de los seis procedimientos de admisión e inscripción antes de la fase de aceptación del cupo, porque antes de esta etapa, la información está disponible por razones específicas de la institución responsable.

Tabla 6

Incremento del puntaje de admisión

Año	Período	Proceso	Régimen	Puntaje aprueben ENES	Puntaje promedio ENES
2012	I	Febrero	*	> 550	*
	III	Mayo	Sierra	> 550	667,44
	IV	Noviembre	Costa	> 550	666,83

CONTINUA



2013	V	Abril	Sierra	> 550	715,29
	VI	Septiembre	Costa	> 600	685,8
2014	VII	Marzo	Sierra	> 600	710,88

Fuente: UDLA (2018)

Sin embargo, con respecto al número de jóvenes que participan en este proceso de transición de la universidad a la educación superior, los resultados acumulados se observaron mediante la implementación oficial de ENES en febrero de 2012 en el examen de marzo de 2014. En total, la revisión se realizó seis veces, incluye información sobre los diferentes pasos desde el registro hasta la aceptación de los cupos.

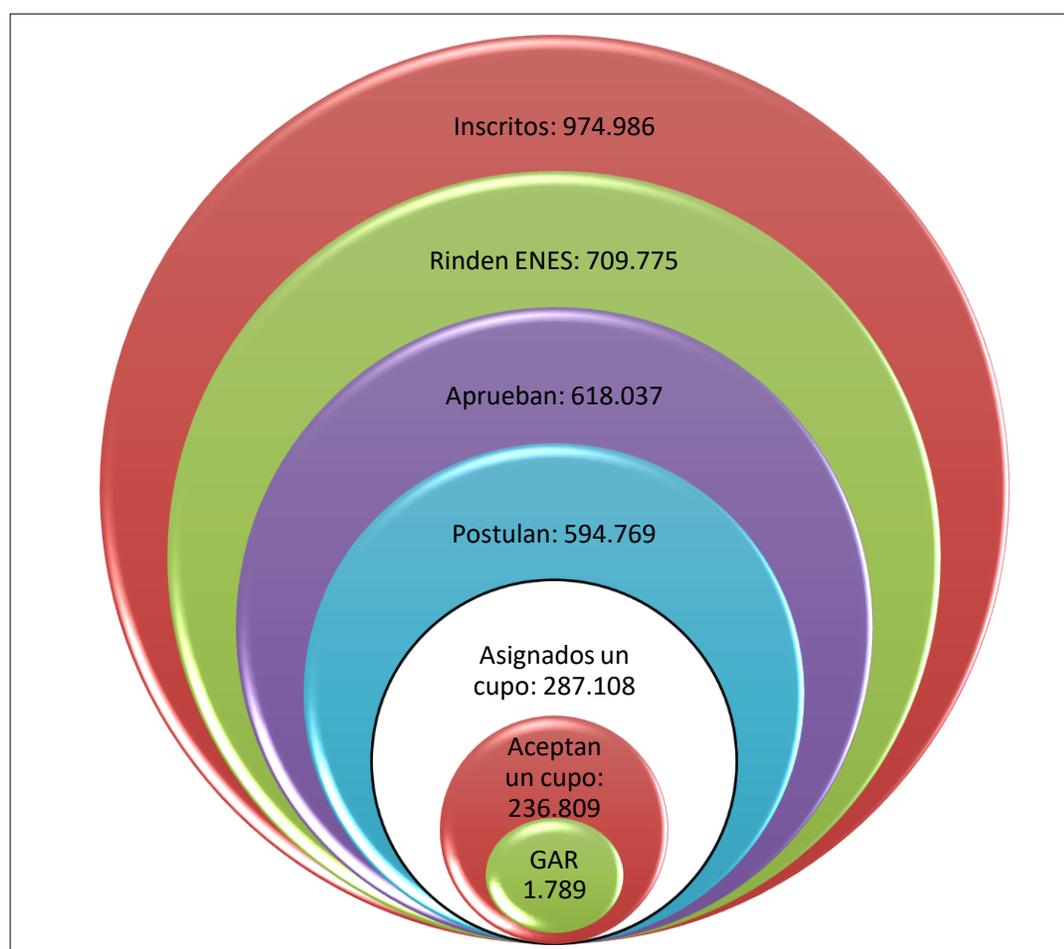


Figura 4. Resultados 2012-2014 SNNA

Fuente: Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, “Resumen del proceso 2012-2014”

Desde febrero de 2012 hasta marzo de 2014, durante la realización de ENES, se registraron 974,986 personas, de las cuales el 73% fue a ENES, el 63% lo aprobó, el 61% solicitó un cupo, el 29% fue asignado un cupo, el 24% de las acciones aceptadas y el 0,2% de ellas están incluidas en el grupo de indicadores altos (GAR). Cabe señalar que del 24% que acepta un cupo, el 75% aprueba la igualación, o el 18% del número total de miembros que pueden ingresar al primer año de su carrera, es decir, 177.607 candidatos.

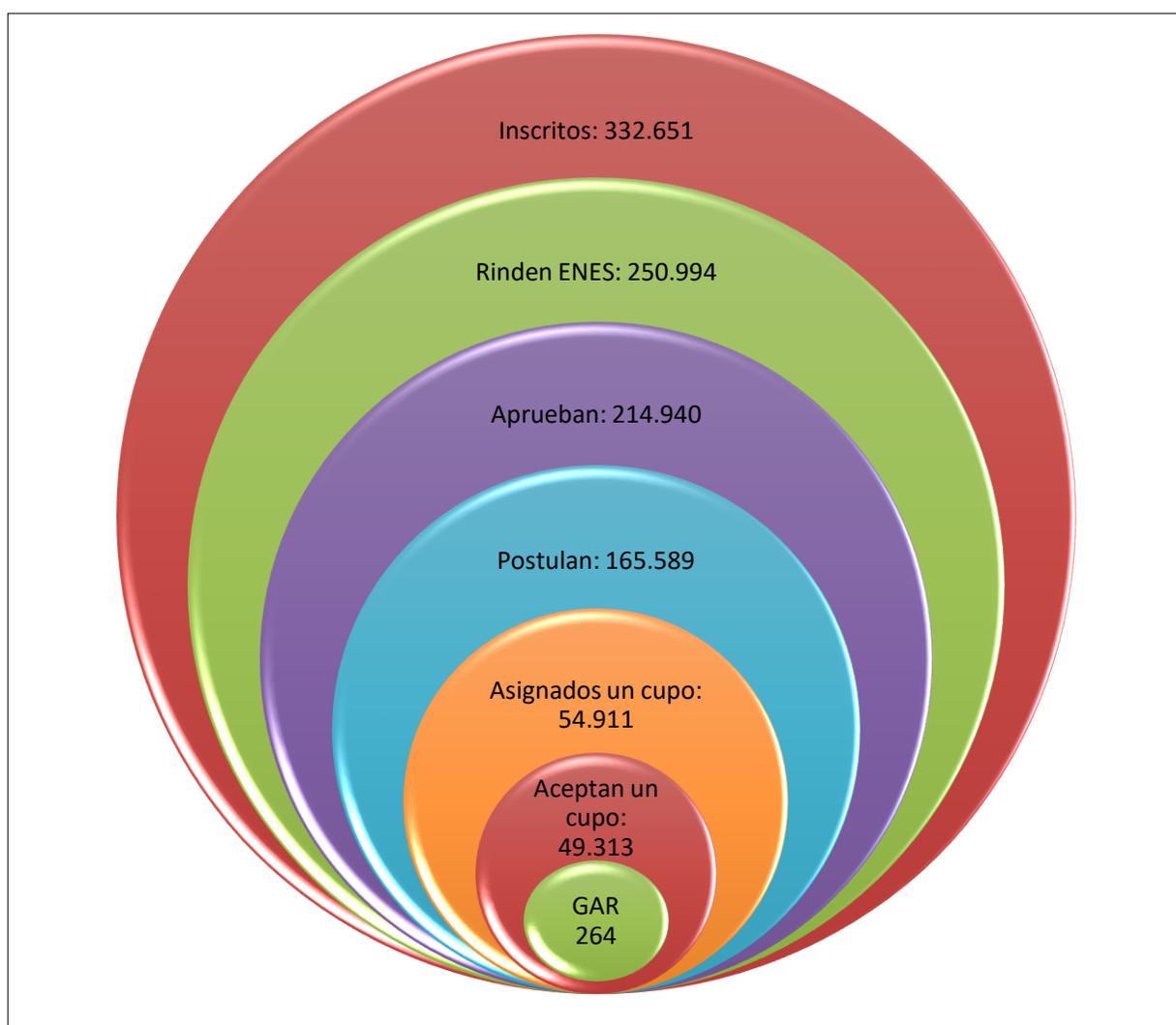


Figura 5. Proceso de admisión e ingreso a las IES marzo del 2014

Fuente: Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, Informe rendición de cuentas a corte 6 de marzo del 2015

De acuerdo con los datos oficiales de SNNA, se asignó un cupo, el 15% tomó este cupo y el 0.1% en la primera ENES 2014 78% de los inscritos fueron a ENES, 67% la aprobaron, 51% requirió una participación del 17% de los jóvenes se clasificaron bajo el GPR; es decir, 322,651 jóvenes que querían estudiar en Instituciones de Educación Superior, solo 49,313 personas y participaron en la capacitación en la institución pública de educación superior. Además, el 15% ha aceptado el cupo, el 75% aprueba la alineación, o el 11% del número total de miembros puede ingresar al primer año de la competencia, o 36.985 candidatos.

Los datos recopilados por los seis procesos y el proceso ENES en marzo de 2014 muestran que aparece un filtro importante en la fase de asignación. Los datos publicados son sorprendentes, porque la estimación obtenida en ENES, puede determinar el estado de los jóvenes que ocuparán la escala social en esta etapa de la vida, de acuerdo con la estratificación académica.

El elemento al que el Estado le presta gran atención es la “decisión de los jóvenes” en cuanto al resultado, la carrera elegida, para aceptar o rechazar el cupo, registrada o no, y si los resultados se deben únicamente al mérito individual, como si fueran libres y responsables de lo que sucede, cuando en realidad estos resultados reflejan en paralelo “circunstancias y posibilidades”.

Por lo tanto, al afirmar que el estado lo hace, todos los jóvenes “se merecen” el lugar donde se encuentran, de hecho, toman la desigualdad en la que vive la sociedad, con la ayuda de una “asociación de personas”, en la cual las personas con la capacidad de comportarse como un actor social responsable" son muy populares y a menudo se solicitan.

El Ministerio de Educación y la Secretaria Nacional de Educación Superior (SENESCYT) acordaron en el año 2015 la unificación del examen ser bachiller a través del cual los alumnos de la educación media pueden acceder a cupos en las universidades pertenecientes al sistema nacional de educación pública.

Tal medida se revela como beneficiosa al perseguir una optimización en el rendimiento de los exámenes dados por los estudiantes simplificándose a una sola aplicación, abarcando el mismo un componente de conocimientos y otro de habilidades de forma tal que queden plasmadas todas las capacidades, vocación y destreza de los estudiantes lográndose de esta forma un sistema de captación óptimo para la educación superior.

Queda de manifiesto que la política pública de acceso a la educación superior se mantiene bajo la coordinación, dirección y liderazgo del SENESCYT de ahí que el examen ser bachiller se aplicó por primera vez a los estudiantes del régimen costa en el año 2016, dicho examen permitirá acceder a los estudiantes a la educación superior y por otra parte será la culminación del bachillerato de ahí que para obtener el título de bachiller los estudiantes deban rendir dicho examen.

3.3. Estudio de resultados preliminares del SNNA

La evaluación resultante permite al candidato solicitar un cupo en la carrera que selecciona de una a cinco opciones de carrera en el orden de preferencia en el proceso de solicitud. Las asignaciones se asignan y distribuyen según el orden de los informes de acuerdo con la evaluación recibida en ENES, el número de cupos entregados por las instituciones públicas de educación

superior y el orden de elección de las opciones de la carrera; es decir, la distribución de los beneficios se distribuye en el orden del más alto nivel para cubrir el número de puestos asignados por las instituciones de educación superior en cada carrera.

Por lo tanto, las trayectorias y destinos de los candidatos se dividen de dos maneras en relación con el sistema educativo: los que logran obtener un cupo y los que no, lo que permite obtener un diploma profesional que facilitará idealmente los ingresos de la comunidad. A este respecto, Bourdieu subraya que las calificaciones académicas pueden definir “éxito” o “fracaso”, ya que sirven como prueba de que son socialmente reconocidos, que tiene conocimiento.



Figura 6. Proceso de admisión e ingreso a las IES marzo 2014

Fuente: Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, Informe rendición de cuentas a corte 6 de marzo del 2015

De acuerdo con los resultados de la primera ENES 2014 y tomando como universo a un grupo de jóvenes que aprobaron el examen, se puede ver que el resultado producido crea una estructura piramidal que se plantea abundantemente, es decir sin cupo y reprobados, y menor cantidad los que tienen cupo y el grupo de alto rendimiento.

3.4. Análisis del direccionamiento estratégico del SNNA

El direccionamiento estratégico puede ser abordado como la disciplina en la cual se materializa una planificación estratégica que abarca un conjunto de estrategias capaces de servir como pautas, guías para un uso efectivo de los recursos económicos, materiales y humanos en post de alcanzar los objetivos institucionales propuestos a corto, mediano y largo plazo, los objetivos del SNNA son:

Objetivo general

Reducir las heterogeneidades y mejorar el perfil cognitivo, social y subjetivo de los aspirantes que los habilite al ingreso a las instituciones de educación superior, sin discriminación a ningún grupo poblacional

Objetivos específicos

1. Diseñar instrumentos de evaluación, validación y administración del sistema nacional de nivelación y admisión.
2. Implementar el sistema nacional de nivelación y admisión.
3. Administrar y supervisar el sistema nacional de nivelación y admisión.

3.4.1. Estrategias

Las estrategias del SNNA están dirigidas a alcanzar una igualdad de oportunidades a partir de la gratuidad del servicio prestado incluyéndose aquellos sectores que históricamente fueron excluidos y que en la actualidad aun no ocupan un lugar prominente dentro del orden social.

También cabe destacar que dichas estrategias además de ser inclusivas garantizan una selección óptima de estudiantes, enfatizando en la captación de aquellos que demuestren no solamente un desempeño de calidad en los exámenes de admisión sino también aptitud y vocación para la carrera postulada, las estrategias del SNNA son:

- **Heterogeneidad de las políticas de acceso**

Otro paso importante que debe tenerse en cuenta después de la abolición del movimiento de exámenes a mediados de la década de 1960 está relacionado con la regulación de la Constitución de 1998 que estipula que las universidades públicas aplican la educación universitaria, que se transforma en introducción de barreras económicas no solo para el acceso, sino también para el tránsito y la salida de los estudiantes.

En 1998, el mandato constitucional fue decidido que no pueden ingresar a las universidades y escuelas politécnicas del país que cumplen con los requisitos establecidos por el sistema nacional de admisión obligatoria y nivelación. Pero este mandato nunca se ha cumplido, y solo en diez años, cuando el problema volvió al puesto en la reforma normativa de 2008. Antes de eso, incluso si no hay un examen único para acceder a la educación superior.

El acceso a las instituciones de educación superior generalmente se ha visto respaldado por diversos mecanismos y condiciones de admisión. Políticas desiguales entre universidades y escuelas politécnicas, entre lo público y lo privado, y entre las diversas actividades de las mismas instituciones de educación superior; Por lo tanto, esta heterogeneidad ha confirmado la preservación y reproducción de la discriminación en el acceso a la educación superior.

Durante casi cuarenta años de exámenes oficiales de ingreso en la Universidad Estatal del Ecuador, se han establecido muchos mecanismos de facto, creados por las mismas instituciones educativas que han impedido la aplicación de la política de admisión y nivelación en el país.

También dificultó que el estado cumpliera su función de garante de igualdad de acceso y oportunidad. Por ejemplo, hasta 2007, había universidades públicas o escuelas politécnicas que promediaban \$ 746 por año para cada estudiante. Por lo anterior, el acceso de la población más pobre a la educación superior:

Mientras que en 1995 la cobertura del 20% de la población más rica era 2.5 veces mayor que la del 20% más pobre, en trece años esta cifra era 6 veces mayor. De manera similar, entre 1995 y 2006, la cobertura del quintil más pobre de la población aumentó solo un 5.7%, mientras que este indicador para el quintil más rico aumentó en un 154.7%

En Ecuador, la tasa neta de matriculación en educación terciaria en 2006 fue del 22,4%, en promedio en América Latina, del 31%. Además, nueve de cada diez instituciones tenían un sistema de recepción, aunque no se requería la aprobación del examen, había varios mecanismos y

condiciones de admisión. Hasta 2010, el 70% de las instituciones asistían a un curso de nivelación o propedéutica.

El 44% aprobó un examen de admisión general, el 31% de IES completó un examen especial basado en su carrera y el 16% informó haber usado otro tipo de herramientas, como entrevistas o exámenes de inglés. El 89% de las instituciones educativas hasta 2010 contaba con un mecanismo de selección de estudiantes para el primer año o curso de nivelación.

Algunos de estos sistemas eran anacrónicos y exclusivos, y debilitantes para el estudiante y su familia. El estudiante tuvo que mudarse de cualquier parte del país a la universidad, realizar largas colas y asumir los gastos, que no siempre se lograron mediante una implementación efectiva, como se mencionó anteriormente. .

En muchos casos, los estudiantes han desinformado para ofrecer las instituciones y las carreras actuales que podrían elegir en su vida académica. Esto dio lugar a una selección parcial, sin tener en cuenta la oferta real de universidades y, sobre todo, la demanda en el mercado laboral.

- **Democratización**

Se han logrado avances significativos en la democratización del acceso a la educación superior, por lo que es necesario. Analizar las estrategias implementadas para garantizar la estabilidad de los estudiantes en la educación superior. Uno de los problemas identificados en el análisis del acceso a la educación superior es el de los estudiantes

Quien no puede comenzar sus estudios en la universidad, por lo general, los deja en el primer año. Teniendo en cuenta que en 2008 (según Conea) el 41.2% de las universidades registró una tasa de deserción superior al 16%, los problemas de alineación son darse cuenta de que cientos de estudiantes que están a la entrada de la heterogeneidad de sus capacidades y habilidades cognitivas, como los efectos de la desigualdad en sus condiciones de vida, reduce sus deficiencias y se adapta al perfil deseado para obtener un diploma en educación superior y no debe no ser expulsado del sistema de educación superior en una etapa temprana.

La alineación según lo planificado en la SNNA juega un papel importante en la reducción de las tasas de abandono en los primeros años, ya que no solo permite asimilar el conocimiento disciplinario, sino que también facilita la crear un espacio para el diálogo con el período de tiempo que permita al alumno comunicarse y adaptarse al entorno académico y evitar la sensación de aislamiento. Los estudios en esta área apuntan con razón al establecimiento de "comunidades de aprendizaje in situ" porque enfatizan la importancia de la cultura institucional para crear un "vínculo" entre una persona y una institución.

La nivelación le permite brindar un mejor apoyo a los estudiantes en las siguientes áreas:

Insuficiencia en la preparación previa: Al equilibrar el conocimiento de los estudiantes, ganan más seguridad y confianza, además de las habilidades disciplinarias y mentales que les permiten ser más solventes.

La ausencia de orientación vocacional: La alineación también le da al estudiante un tiempo razonable para verificar si las expectativas de carrera están relacionadas con la actividad de la misma cosa que en el campo del conocimiento.

Falta de capacitación y actualización de docentes: Debido a este problema, se ha nivelado el nivel de competencia de los maestros en cuestiones de desarrollo profesional, lo que permite a los docentes mejorar su situación de enseñanza y aprendizaje a través de capacitación específica y habilidades específicas de asignaturas.

Proyecto de alineación como una propuesta teórica y metodológica basada en la estructura del programa, que resuelve correctamente la complejidad de los principios y subsistemas de prueba de los efectos personales, determinando su trayectoria, el sistema requiere la realización de procesos. Se trata de encontrar la metodología y el sustento más adecuados, de modo que el enfoque educativo, armonioso e integrado, garantice un sentido de responsabilidad social y la producción de conocimiento que enriquezca la experiencia y la transforme.

El proyecto de alineación incluye tres módulos de capacitación con objetivos claramente definidos, aquellos que son responsables de los subniveles de educación, que deben garantizar el éxito de la metodología de enseñanza y la estrategia de aprendizaje, que unifica y armoniza las acciones de los docentes y las estructuras de capacitación creadas en el proceso de educación.

Cubre la dinámica del trabajo en equipo, el compromiso emocional para llegar al equipo, los procesos de los sistemas de visión y examina si conducen al descubrimiento de conexiones que

cada oferta educativa y un nuevo proyecto generan actividades de capacitación específica y construcción de conocimiento nuevo y más complejo.

Debido al plan de estudios agregado a los procesos de aprendizaje y al programa de mejora continua implementado a través del empoderamiento de los maestros, la alineación ayuda a reducir el abandono escolar en el sector de educación superior. Para cada estudiante en una universidad privada en una institución pública de educación superior (universidad / instituto) siete. Además, el SNNA ha aumentado el nivel de lealtad inicial en universidades e institutos administrados por el estado puntos porcentuales; es decir, 8 de cada 10 jóvenes que ingresaron a la universidad pública en 2013 continuaron sus estudios en 2014.

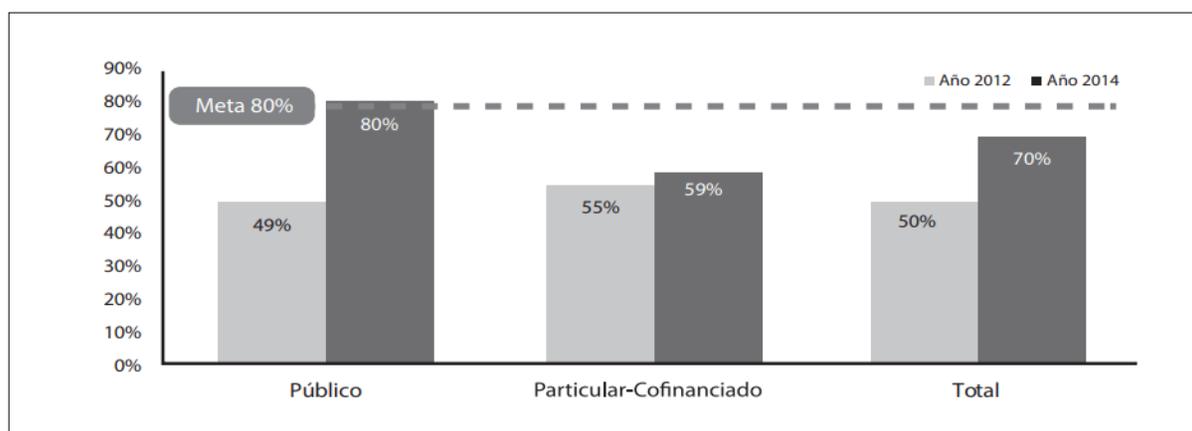


Figura 7. Tasa de retención inicial (Universidades, Escuelas politécnicas y Particulares)

- **Calidad**

A través del SNNA se pretende no solamente lograr un incremento en las capacidades, habilidades y destrezas cognitivas, técnicas y profesionales de los estudiantes sino que al mismo

tiempo se busca dirigir e incentivar la vocación de los estudiantes hacia aquellos perfiles académicos que coinciden con sus habilidades, conocimientos e inteligencias de ahí que el SNNA constituye en sí una herramienta de preparación y guía para garantizar el acceso a la educación superior.

Cabe destacar que en años anteriores no se logró una correcta ubicación de estudiantes en la educación superior tomando en cuenta su vocación, conocimientos, destrezas y habilidades de ahí que se percibiesen elevados índices de deserción escolar situación que se tradujo en la formación de menos profesionales calificados vitales para garantizar el desarrollo económico proyectado por el gobierno.

Queda en evidencia que el SNNA es el sistema a través del cual se persigue un incremento sistemático en la calidad en la formación de los estudiantes universitarios al lograrse una captación estratégica para los diferentes estudios y carreras conjugando no solamente las capacidades técnicas, profesionales y cognitiva, sino también la vocación y predisposición del estudiante para desempeñar dichos estudios superiores.

3.4.2. Análisis de la programación del proyecto

El siguiente es un análisis de la política de acceso del Estado ecuatoriano a la educación superior a través del SENESCYT. Esta política de estado, y no el examen, se concibió como un puente hacia la educación superior pública y un puente entre la educación secundaria y superior, que es el organismo responsable de gestionar las comunicaciones de los candidatos para educación superior pública en el país.

A través del Examen Nacional de Educación Superior (ENES), que es el comienzo de la aplicación a los lugares ofrecidos por las universidades y las instituciones de educación superior, la distribución de estos lugares y la gestión, en colaboración con diversas universidades e instituciones públicas de educación superior, ofrecen cursos de nivelación antes del comienzo del primer año o realizan una prueba llamada “ENES”, que permite la entrada directa a la universidad.

La experiencia inicial, con sus debilidades y fortalezas, ha dejado su huella en las relaciones establecidas por el estudiante graduado con las instituciones de educación superior y con las decisiones que toma sobre su futuro educativo y profesional. En particular, establece un precedente para la administración de justicia social estableciendo vínculos con la educación superior sobre la base del principio de transparencia sustancial y va acompañado de un sistema computarizado que elimina las prácticas bien establecidas de favoritismo y corrupción; y promover la igualdad en términos de acceso en términos de preparación académica general y disciplina a través de la nivelación

Tabla 7
Acceso a las instituciones de Educación Superior

IES	Base de cálculo	Asignación a través del SNNA
Universidades Autofinanciadas	5% de 4 matrículas de 3er nivel	Becas del 100%
Universidades Cofinanciadas	50% de asignación presupuestaria	Becas del 100%
Instituciones de Educación Superior Públicas	10% de oferta de cupos en cada carrera	Cupos correspondientes a sobreasignación

Fuente: SENESCYT (2018)

3.4.3. Presupuesto

En Ecuador, aunque en 1990 y 2000, el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) para acelerar la desregulación y el crecimiento del sector privado, en particular, no selectiva y de baja calidad, una tasa parcial dice la educación superior, la expansión de las propuestas académicas en las áreas de gobierno y la ley, que requiere baja inversión en equipo especializado y la venta de servicios, sus componentes y la privatización desregulación del mercado.

Con la promulgación de la nueva Constitución de la República del Ecuador en 2008, que no sólo determina que la educación superior pública es gratuita hasta el tercer nivel (artículo 356), sino que también refuerza el concepto de la educación como bien, como el bien público como un área prioritaria del estado y como una actividad sin fines de lucro, el estado tiene un papel decisivo en términos de financiamiento.

Y más: la Constitución de la República dictaminó que el Estado garantiza la financiación de las instituciones públicas al más alto nivel y compensar las universidades y escuelas politécnicas públicas cantidad de escuelas que reciben por el cobro de comisiones, gastos de matrícula y tasas de matrícula.

De acuerdo con este nuevo marco regulatorio para fortalecer las fuentes de financiamiento existentes y se agregan nuevos mecanismos. Por lo tanto, los recursos derivados de la Ley del Fondo Permanente para el Desarrollo de la Universidad y Politécnico, publicado en mayo de 1996 y prevé la estabilidad fiscal, la compensación establecida en la Ley de Reforma Tributaria,

publicado en diciembre de 2001, las indemnizaciones y otras inversiones no permanentes específicas, así como los recursos para préstamos, subvenciones y programas de ayuda económica promovidos por el SENESCYT.

A partir de la publicación de LOES (2010), el sistema de educación superior ecuatoriano consiste en SENESCYT, que trae al rector de la política estatal en esta área, los dos cuerpos reguladores, el Consejo de Educación Superior (CES) y la Junta de Evaluación de la Calidad de Acreditación y Evaluación (CEAACES), dos órganos asesores y 324 instituciones.

De 324 establecimientos 265 sobre la base de instituciones técnicas y tecnológicas que representan el 9% del número de estudiantes; y 59 universidades y escuelas politécnicas: 33 estados, 8 personas que reciben recursos estatales y 18 personas autofinanciadas. El sistema en su conjunto en 2014, incluidos los estudios de pregrado y postgrado, informa la colección de 736.000 estudiantes.

Para el sector en 2015, la Asamblea Nacional de Ecuador aprobó una asignación inicial de \$ 1,825 millones de acuerdo al Ministerio de Economía en el año 2015 aumentó a 2.160 millones, incluidos los saldos de años anteriores, de la siguiente manera:

Tabla 8
Presupuesto a las Universidades Públicas

Entidad	Asignación en MMUSD	%
01 Organismos rectores y otros	415,2	19,2%
02 Instituciones de educación superior	1.744,5	80,8%
01 Públicas	1.658,7	95,1%
01 Universidades y escuelas politécnicas (26)	1.522,2	91,8%

CONTINUA



02 Instituciones de Posgrado (3)	40,0	2,4%
03 Universidades nuevas (4)	95,6	5,8%
05 Otras IES	1,0	0,1%
02 Particulares	85,8	4,9%
TOTAL	2.159,7	100%

Fuente: Ministerio de Finanzas (2017)

Como se indica en el 19,2% de estos recursos se asignan a tres organismos reguladores y otras inversiones universitarias; entre los cuales la misión SENESCYT asciende a \$ 321 millones, una cantidad del 21 al 89% utilizada para financiar proyectos de inversión, incluida la financiación de instituciones y programas de becas y ayuda financiera, que apoyan directamente o indirectamente, el sistema y las estructuras de los estudiantes.

El 80.8% restante corresponde a instituciones de educación superior, el 4.8% del presupuesto estatal total y el 1.6% del PIB. En el caso de 26 universidades públicas y politécnicas que ofrecen programas de posgrado, se ha publicado LOES. Juntos, reciben la asignación inicial de \$ 1,188 millones. Estados Unidos, que aumenta a \$ 1,522 con los restos de años anteriores.

En cuanto a la cuestión de si estos recursos son suficientes para asegurar esta compensación y que las instituciones están cumpliendo correctamente su misión y objetivos, el estudio de los costos óptimos se llevó a cabo en 2011, que se actualiza periódicamente, de acuerdo con el inflación, muestra que los recursos asignados por el Estado permiten garantizar la libertad otorgada a la composición y la grabación en curso.

Si el valor óptimo calculado para cada competencia, multiplicado por la matrícula en 2014, resulta que el costo total de la educación gratuita en las universidades públicas y las escuelas politécnicas es de 587 millones. Estados Unidos, que está muy por debajo de los \$ 1,522 millones.

Estados Unidos, solo para considerar que la Asamblea aprobó una asignación inicial de \$ 1.046,439 a \$ 161 que corresponde únicamente a operaciones, pago de beneficios y empleo previo a la comisión recursos financieros para financiar los costos institucionales actuales, ya que el costo de la remuneración es mucho menor.

Sin embargo, estos esfuerzos se reducen debido a la implementación del presupuesto y la calidad de los problemas de gasto en las universidades estatales y los institutos tecnológicos. En el primer caso, de acuerdo con la información proporcionada por el Ministerio de Finanzas para el período 2009-2014, la ejecución del presupuesto fue de alrededor del 80%; La cifra más alta se registró en 2009 en el 83%, mientras que la más baja se registró en 2009 con el 77% de saldos, que se incluyen anualmente en el presupuesto para el próximo año fiscal.

Por otro lado, aunque en los últimos años, ha habido una reducción en los costos administrativos para el gasto total en universidades públicas y escuelas politécnicas, que proporcionan información sobre estudiantes, que disminuyó del 54% en 2012 a 35% en 2014, lo que también debería asociarse con una mejor clasificación de la contabilidad, es importante continuar mejorando la calidad de los costos.

El monto asignado para el Proyecto Sistema Nacional de Nivelación y Admisión alcanzó en el período 2013 – 2017 un valor total de 274.328.701,00 dólares, evidenciándose un mayor desembolso en el año 2017 con un total de 74.679.129,68 dólares, siendo el año en el que menor presupuesto se destinó a dicho proyecto el año 2014 con un total de 42.227.415,36 dólares,.

Queda de manifiesto que el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión se revela como una prioridad para el gobierno nacional al destinar millones de dólares a la materialización de un proyecto de democratización de la educación que abarca a la totalidad de estratos sociales, haciendo hincapié en aquellos que han sido discriminados históricamente.

3.5. Organización del sistema

La organización del sistema es la estructura administrativa funcional y operativa elaborada con la finalidad de dar cumplimiento a metas u objetivos institucionales propuestos a corto, mediano y largo plazo, es decir es la estructura a partir de la cual se hará una distribución estratégica de recursos económicos, materiales y humanos de forma tal que se logre el cumplimiento de los objetivos proyectados.

Constituye en sí misma el eje neural de toda institución estableciendo en la misma jerarquías y canales de comunicación a ser utilizados con la finalidad de dar cumplimiento a objetivos preestablecidos, debe destacarse que no es posible garantizar el éxito en ningún tipo de proyección institucional de no existir una organización que se adapte plenamente a las necesidades existentes.

3.5.1. Administración y supervisión

La administración y supervisión del proyecto SNNA se ordena de forma tal en la que cada miembro de dicha institución pueda plasmar de forma óptima sus capacidades, conocimientos y destrezas, existiendo un orden jerárquico que garantiza una comunicación constante, así como la

adopción de medidas de supervisión y control constantes que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales proyectados.

La estructura operativa del SNNA está conformada por un gerente de proyecto, el cual es responsable de la estructuración y coordinación de tareas, asesores con la responsabilidad de garantizar la implementación de los requerimientos funcionales y tecnológicos de forma que queden satisfechas todas las necesidades operacionales del proyecto.

También se incluyen dentro de la estructura operativa del SNNA los coordinadores con la responsabilidad de ejecutar las actividades contenidas en el proyecto y finalmente destacan en la estructura operativa los analistas, personal encargado de colaborar de forma activa y eficiente en el cumplimiento de los objetivos proyectados.

3.5.2. Burocracia en la organización

La burocracia en la organización se identifica como un tipo de gobierno en el cual existe un orden preestablecido para la realización de las actividades sin que pueda ser alterado en ningún sentido manteniendo un sistema que funciona de forma autónoma, cabe destacar que este sistema no permite la discusión o estudio de decisiones tomadas con el objetivo de mejorarlas o adaptarlas a las condiciones existentes.

En el proyecto SNNA la burocracia se revela como un obstáculo para la materialización de estrategias y políticas de mejora de las actividades a ser desarrolladas en el proyecto, marginando todo tipo de iniciativa personal o alternativas que puedan contribuir al reforzamiento y desarrollo de estrategias de inclusión de nuevos estudiantes.

Dicho esquema establecido atenta y sesga cualquier tipo de acción o iniciativa dirigida a transformar o alterar en algún sentido el programa de capacitación no pudiéndose de esta forma ampliar las oportunidades de servicio óptimo y por consecuencia de mejor calidad en la preparación de los estudiantes para el ingreso a la educación superior.

El actual esquema que rige la estructura operativa del proyecto SNNA constituye en sí misma una falla funcional al limitar la capacidad de desempeño ante nuevas necesidades operacionales más aun tomando en cuenta que la educación en ningún caso puede ser observada como un ente rígido sino como un fenómeno en constante cambio y transformación que si bien responde a principios previamente definidos se manifiesta en diferentes estrategias.

3.5.3. Capacidad de respuesta

El proyecto SNNA posee se trata de un sistema totalmente automatizado y la plataforma escalable que ofrece servicios en la demanda de procesamiento, almacenamiento de datos y aplicaciones totalmente integradas en la infraestructura de TI de la SNNA, evitando la adquisición, gestión y mantenimiento de su infraestructura física de TI. Basado en centros de datos físicos interconectados con fibra óptica.

Tabla 9
Composición SNNA

CHAT	LLAMADAS	CRM	MAIL	SMS
Creación de colas de servicio	EL IVR debe ser actualizado de acuerdo a los procesos en curso	Funcionalidad para registro, asignación, seguimiento y respuesta de casos	Debe permitir el envío mínimo de 100000 correos diarios para campañas urgentes	Aplicativo par a envío directo
Configurar los grupos de operadores	Debe tener opciones de respuestas automáticas como: consulta de recinto, notas, etc.			Necesitamos mantener las campañas estáticas y dinámicas
Configurar la cantidad de chats por operador	Debe permitir la configuración de colas de distribución de llamadas		Incorporar los SMS de doble vía	
Al ciudadano se le debe permitir escoger el servicio a consultar	Marcación productiva		Acceso de reportes de efectividad	Generar reportes de campañas y efectividad
Debe permitir la creación de respuestas automáticas en un menú de preguntas frecuentes				

Fuente: SENESCYT (2018)

Para el examen de admisión, se requiere la formación de un grupo responsable de construir una batería de preguntas matemáticas y el otro en el campo del lenguaje. Del mismo modo, este componente requiere un control especial, tanto en el proceso de control de psicometría de la batería de la serie de preguntas, y en el montaje de una prueba probado adecuadamente.

El equipo de logística es responsable de la correcta aplicación de la prueba a nivel nacional y de la administración efectiva del proceso de selección y aplicación. Esto implica el diseño y la implementación de la fase de registro a nivel nacional, la organización y la ejecución de la fase de solicitud de exámenes y la selección de alumnos matriculados en la educación superior directamente en las canteras o que tienen que pasar por un proceso de igualación

La Fase I es un sistema único e integrado para el registro y admisión de graduados de la escuela secundaria, que proporciona un examen nacional para la educación superior para determinar la entrada a la nivelación.

La Fase II se enfocará en el proceso de igualación antes de comenzar una carrera en el sistema de educación superior, que será planificado e implementado en cada una de las instituciones de educación superior de acuerdo con sus reglas internas.

Ala estructura del proyecto SNNA al ser totalmente informatizado está sujeto a fallos del sistema, situación en la cual no existen soluciones alternativas que permitan cumplir con los objetivos proyectados, lo cual constituye una desventaja, al mismo tiempo que se observa a la informatización del proyecto SNNA como deficiente en su capacidad de respuesta dado que al

caerse la plataforma digital se generan largos períodos de recuperación que provocan desconfianza en la población.

3.6. Proceso de evaluación

La evaluación en el SNNA se revela como una herramienta de obligada utilización de forma tal que se logre una visión real y actualizada de los resultados obtenidos pudiéndose buscar alternativas para aquellos casos en los que no se logre alcanzar los objetivos proyectados.

Dentro del proyecto SNNA constituye una fortaleza dado que permite una constante supervisión de las actividades desarrolladas pudiéndose redirigir los recursos económicos, materiales y humanos a aquellas etapas del proyecto en las que se evidencien falencias que puedan comprometer la consecución de los objetivos planteados.

3.6.1. Fiabilidad de los resultados

La fiabilidad de los resultados es directamente proporcional a la fiabilidad del sistema, es decir de evidenciarse un funcionamiento del SNNA consecuente con las necesidades existentes y con un uso estratégico de los recursos económicos, materiales y humanos se obtendrá como resultado una fiabilidad en el cumplimiento de los objetivos proyectados.

Cabe destacar que actualmente se evidencia falta de fiabilidad en los resultados derivados de las pruebas aplicados en las diversas etapas del sistema, no correspondiéndose en muchos casos la puntuación dada con los reales conocimientos y habilidades del estudiante que se ve sometido a un estrés y presión temporal que podría disminuir sus verdaderas capacidades.

Un factor que influye en la desconfianza está dado por la caída del sistema y su lenta recuperación, lo cual ha impulsado actualmente demandas por venta de cupos universitarios, dado que los postulantes señalan encontrarse rindiendo el examen cuando el mismo colapsa y de esta manera se les niega el cupo puesto que no le permite rendir el examen nuevamente.

Es importante señalar que fallos dados por la desconexión del sistema propician actitudes y manifestaciones desleales, en las cuales se podría cambiar, modificar o adulterar los resultados de los exámenes, situación que afectaría de sobremanera a aquellos estudiantes que han rendido exámenes con la calidad y conocimientos requeridos.

3.6.2. Estudio de resultados del Sistema Nacional de Admisión y Nivelación en el período 2012 - 2016

A partir de los datos obtenidos del Sistema Nacional de Admisión y Nivelación en el período 2012 – 2016 se logra exponer una información exacta, clara y concisa que abarca el número de inscritos, inscripciones por convocatoria, número total de rendiciones de exámenes, aprobaciones de exámenes, postulaciones, asignación de cupos, aceptación de cupos, así como grupos de alto rendimiento correspondientes al periodo 2012 – 2016.

Inscritos

El total de inscritos correspondientes al periodo 2012 – 2016 abarca un total de 2351968 personas evidenciándose un incremento sistemático del total de inscritos por año, lo cual deja de manifiesto un creciente interés por acceder a un cupo universitario.

Tabla 10
Inscritos

Total inscritos	
Año 2012	209996
Año 2013	305996
Año 2014	458994
Año 2015	611992
Año 2016	764990
TOTAL	2351968

Fuente: Senescyt (2018)

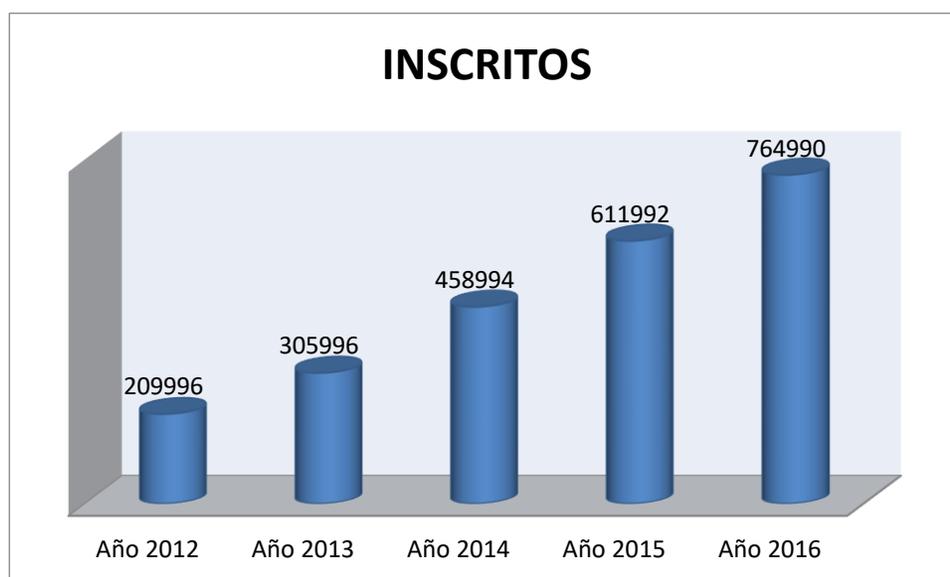


Figura 9. *Inscritos*
Fuente: Senescyt (2017)

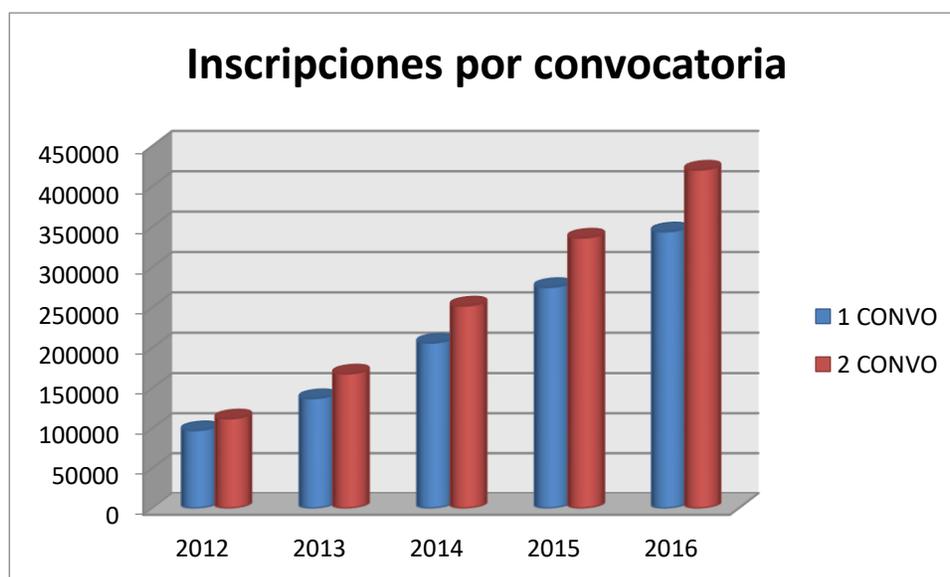
El gráfico anterior plasmó un incremento sistemático del número de inscritos abarcando desde el año 2012 al 2016 evidenciándose un aumento del número de estudiantes inscritos para optar por un cupo en las instituciones públicas de educación superior.

Tabla 11*Inscritos por convocatoria*

CONVOCATORIA	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
1 CONVOCATORIA	97631	137698	206547	275396	344245
2 CONVOCATORIA	112365	168298	252447	336596	420745
TOTAL INSCRITOS	209996	305996	458994	611992	764990

Fuente: Senescyt (2018)

La tabla plasma el número de convocatorias realizadas desde el año 2012 al 2016, recalándose en la misma la existencia de 2 convocatorias, de las cuales la segunda siempre es más concurrida.

**Figura 10.** Inscritos por convocatoria**Fuente:** Senescyt (2018)

Se evidencia un incremento sistemático en las convocatorias anuales realizadas desde el 2012 al 2016, quedando de manifiesto en todos los casos que la segunda convocatoria cuenta con un mayor número de interesados, dados por la inscripción de los estudiantes que no aprobaron y quienes no pudieron presentarse en la primera convocatoria.

Rinden examen

El total de aspirantes a ocupar un cupo universitario desde el año 2012 al 2016 suma un total de 1476328 aspirantes, cifra que tiende al incremento tomándose en cuenta su comportamiento en el período analizado, evidenciando un incremento aproximado de 10.000 estudiantes por año lo cual denota el marcado interés existente por cursar carreras universitarias.

Tabla 12
Rinden Examen

Total Rinden examen	
Año 2012	170346
Año 2013	241324
Año 2014	298105
Año 2015	354886
Año 2016	411667
TOTAL	1476328

Fuente: Senescyt (2018)

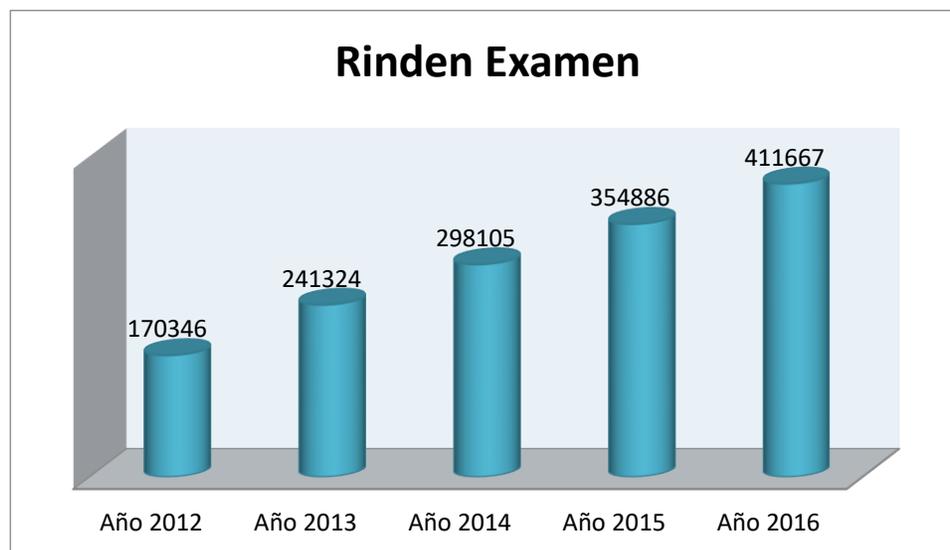


Figura 11. Rinden Examen
Fuente: Senescyt (2018)

El número de convocados por año desde el año 2012 hasta el año 2016 indica un crecimiento sistemático en la demanda de cupos universitarios, quedando de manifiesto que en el año 2016 se alcanzó el mayor número de exámenes con un valor total de 411667 aspirantes.

Tabla 13

Rinden examen por convocatoria

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
1 CONVOCATORIA	71545	108596	140109	171622	203135
2 CONVOCATORIA	98801	132728	157996	183264	208532
TOTAL	170346	241324	298105	354886	411667

Fuente: Senescyt (2018)

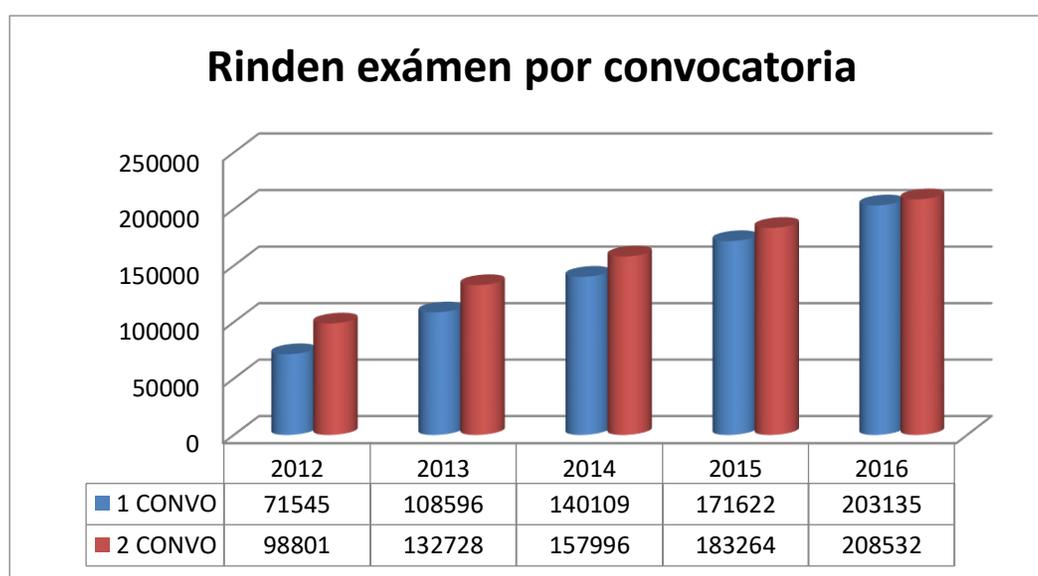


Figura 12. Rinden examen por convocatoria

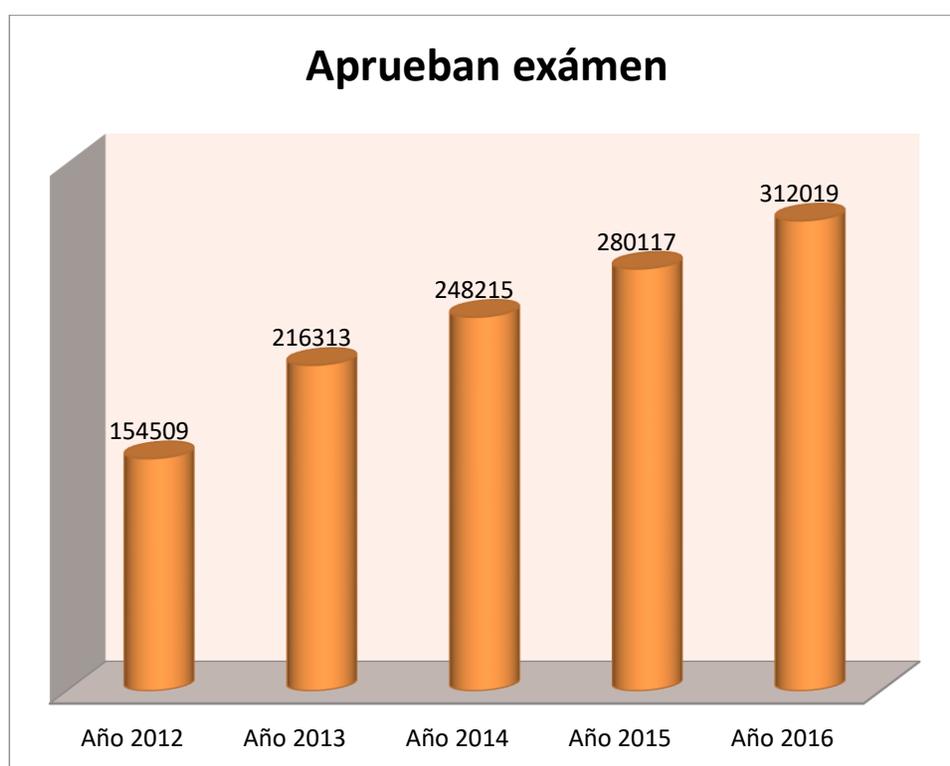
Fuente: Senescyt (2018)

Aprueban examen

El número de aspirantes inscritos que han aprobado el examen para el ingreso a la educación superior alcanzó un valor total de 1211173 aspirantes en el período 2012 – 2016, plasmándose un incremento sistemático del número de aspirantes capaces de dar exámenes para ingreso a la universidad con la calidad y exigencia demandada.

Tabla 14*Aprueban examen*

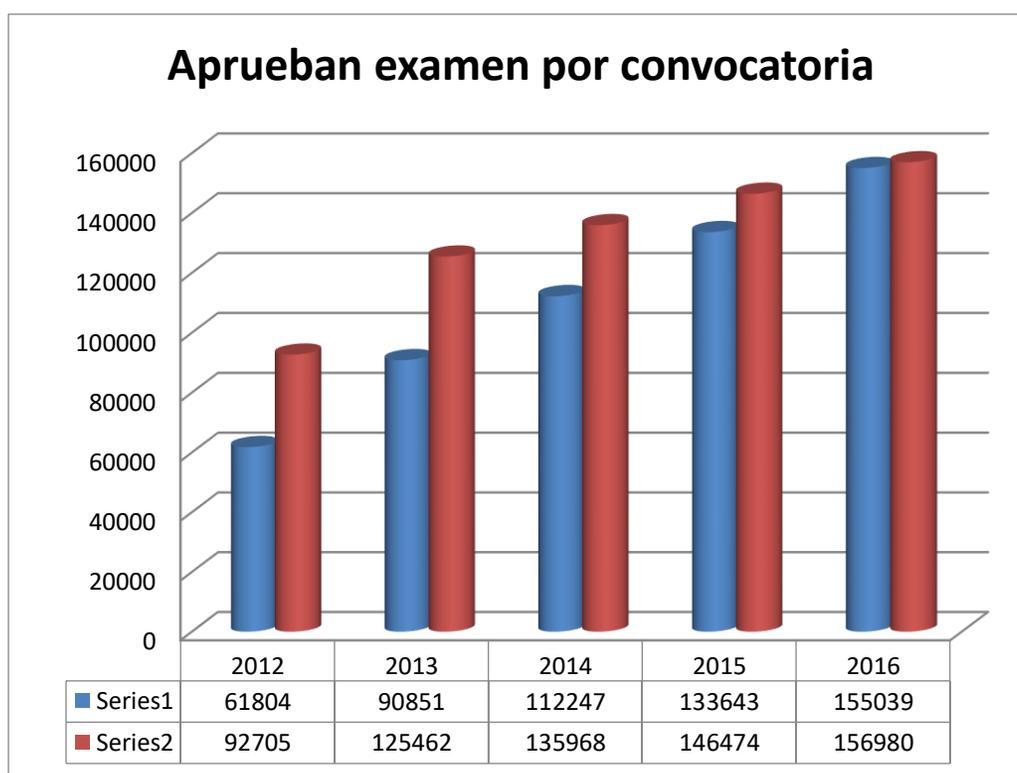
	Total
Año 2012	154509
Año 2013	216313
Año 2014	248215
Año 2015	280117
Año 2016	312019
TOTAL	1211173

Fuente: Senescyt (2018)**Figura 13.** Aprueban examen**Fuente:** Senescyt (2018)

El número de aspirantes a cupos universitarios que aprueban los exámenes en las convocatorias se ha incrementado, lo cual deja de manifiesto que aquellos estudiantes que desaprobaron en años anteriores persisten en años posteriores logrando de esta forma alcanzar cupos para la educación superior.

Tabla 15*Aprueban examen por convocatoria*

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
1 CONVOCATORIA	61804	90851	112247	133643	155039
2 CONVOCATORIA	92705	125462	135968	146474	156980
TOTAL	154509	216313	248215	280117	312019

Fuente: Senescyt (2018)**Figura 14.** Aprueban examen por convocatoria**Fuente:** Senescyt (2018)

POSTULACIONES

El número de postulaciones durante el período 2012 – 2016 alcanzó un total de 1397706 postulantes, cifra que se ha ido incrementando año por año con una tendencia y proyección al incremento en los próximos años.

Tabla 16
Postulaciones

Total Postulaciones	
Año 2012	148692
Año 2013	178431
Año 2014	267646
Año 2015	356861
Año 2016	446076
TOTAL	1397706

Fuente: Senescyt (2018)

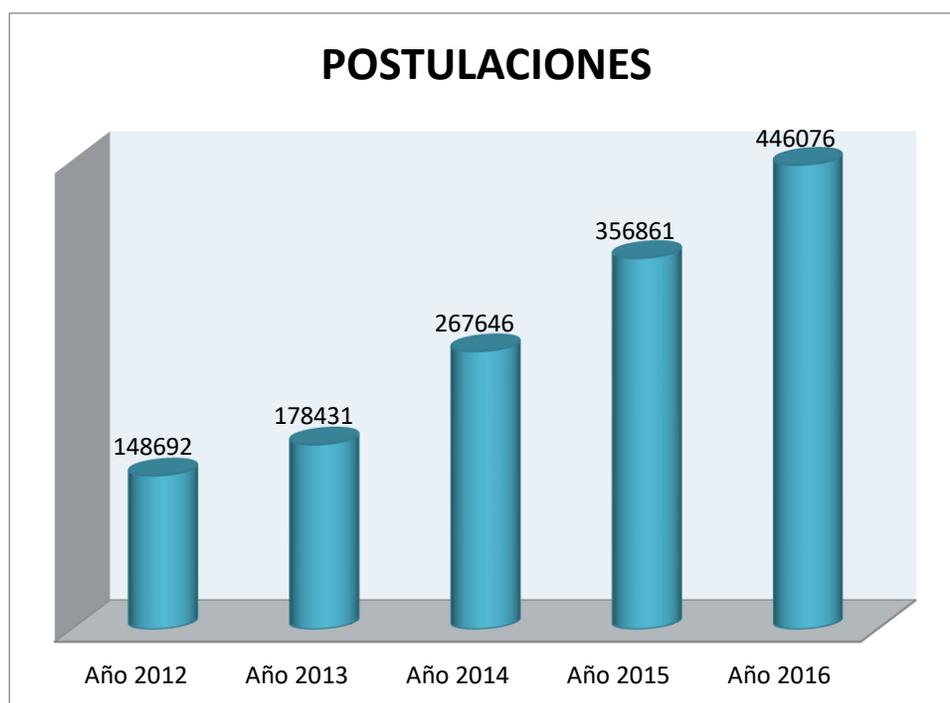


Figura 15. Postulaciones

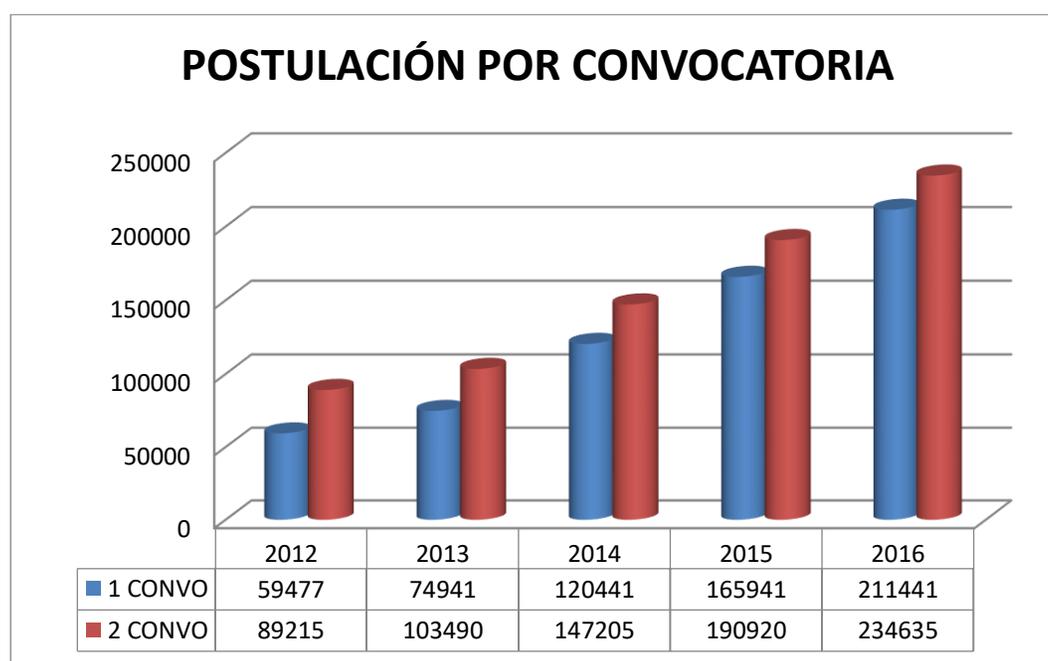
Fuente: Senescyt (2018)

El número de postulantes por convocatoria se incrementa sistemáticamente con una marcada tendencia a su incremento en la segunda convocatoria anual dado que la misma es observada como una segunda oportunidad para aquellos postulantes que no pudieron cumplir con el puntaje demandado en la primera convocatoria.

Tabla 17

Postulaciones por convocatoria

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
1 CONVOCATORIA	59477	74941	120441	165941	211441
2 CONVOCATORIA	89215	103490	147205	190920	234635
TOTAL	148692	178431	267646	356861	446076

Fuente: Senescyt (2018)**Figura 16.** Postulaciones por convocatoria**Fuente:** Senescyt (2018)

ASIGNACIÓN DE CUPOS

La asignación de cupos se ha incrementado desde el año 2012 al 2016 aunque cabe destacar que a cada postulante se le asigna un cupo según su examen aptitudinal pudiéndose dar el caso que el cupo asignado no sea el preferido por el aspirante, el cual podría desechar el mismo.

Tabla 18
Asignación de cupos

Total Asignación	
Año 2012	71777
Año 2013	100488
Año 2014	114843
Año 2015	129198
Año 2016	143553
TOTAL	559859

Fuente: Senescyt (2018)

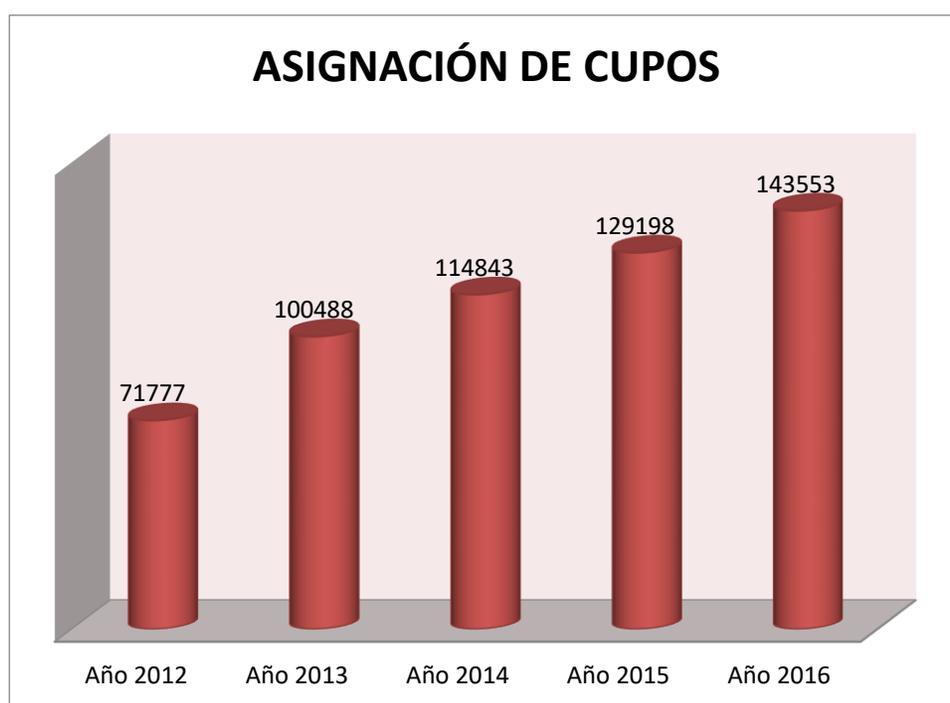


Figura 17. Asignación de cupos
Fuente: Senescyt (2018)

La asignación por convocatoria también se ha incrementado de forma sistemática desde el año 2012 al 2016 manteniendo la tendencia de un mayor número de aspirantes a cupos universitarios en la segunda convocatoria dado que muchos de los que no logran cumplir con el puntaje en la primera convocatoria vuelven a intentarlo en la segunda.

Tabla 19*Asignación de cupos por convocatoria*

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
1 CONVOCATORIA	25122	40195	48234	56273	64312
2 CONVOCATORIA	46655	60293	66609	72925	79241
TOTAL	71777	100488	114843	129198	143553

Fuente: Senescyt (2018)**Figura 18.** Asignación de cupos por convocatoria**Fuente:** Senescyt (2018)

ACEPTACIÓN DE CUPOS

El total de cupos asignados en el periodo analizado alcanza la cifra total de 468882 cupos evidenciando un incremento sistemático en la asignación de los mismo por año, cabe señalar que

al no lograrse suplir la demanda de cupos en las universidades se han incorporados carreras tecnológicas que permiten a los aspirantes acceder a un título superior.

Tabla 20

Aceptación de cupos

Total Aceptación de cupos	
Año 2012	61568
Año 2013	80515
Año 2014	94724
Año 2015	108933
Año 2016	123142
TOTAL	468882

Fuente: Senescyt (2018)

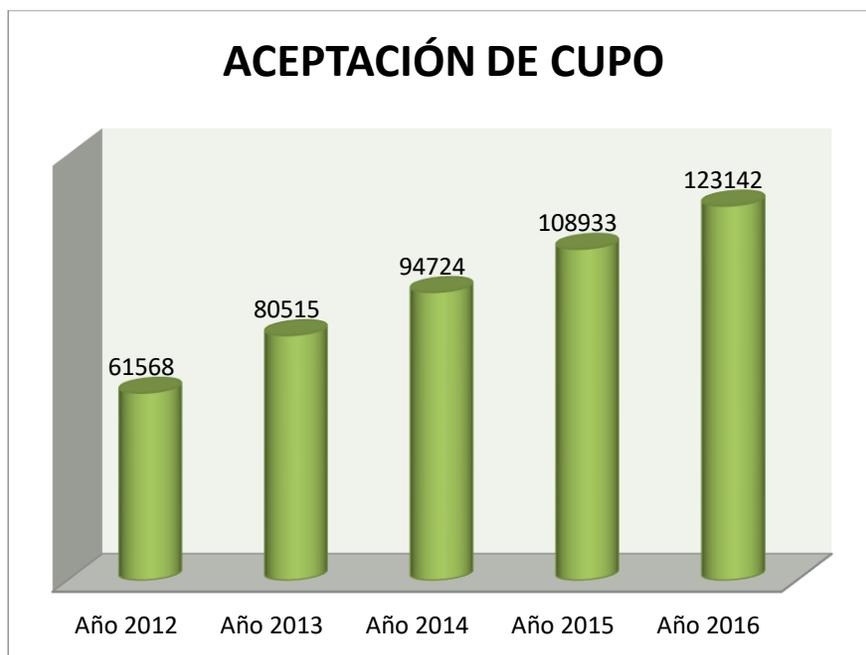


Figura 19. Aceptación de cupos

Fuente: Senescyt (2018)

El incremento de la aceptación de cupos por convocatoria en los años 2012 y 2013 estuvo enfocado únicamente en universidades, mientras que en el año 2014 se incluyeron algunos

institutos tecnológicos, siendo para el año 2015 y 2016 la participación obligatoria de los institutos tecnológicos.

Tabla 21

Aceptación de cupos por convocatoria

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
1 CONVOCATORIA	27704	37037	45467	53897	62327
2 CONVOCATORIA	33864	43478	49257	55036	60815
TOTAL	61568	80515	94724	108933	123142

Fuente: Senescyt (2018)

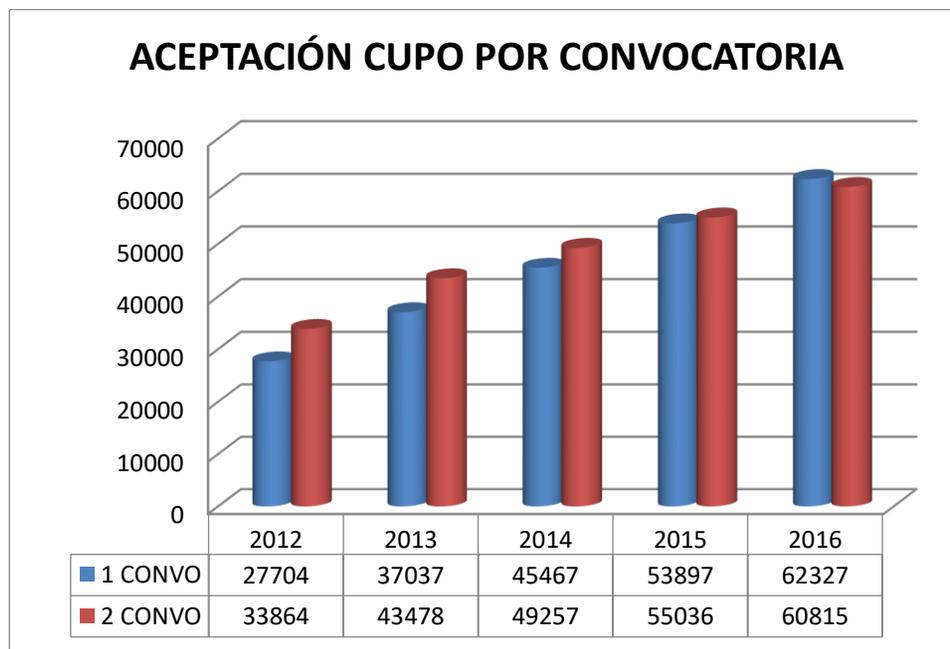


Figura 20. Aceptación de cupos por convocatoria

Fuente: Senescyt (2018)

GRUPO DE ALTO RENDIMIENTO

El grupo de alto rendimiento alcanza una cifra total de 3833 para el periodo 2012 – 2016, evidenciando que el mismo no es numeroso lo que deja en evidencia la necesidad de reforzar la educación general básica unificada.

Tabla 22

Grupo de alto rendimiento

Total GAR	
Año 2012	465
Año 2013	572
Año 2014	752
Año 2015	932
Año 2016	1112
TOTAL	3833

Fuente: Senescyt (2018)

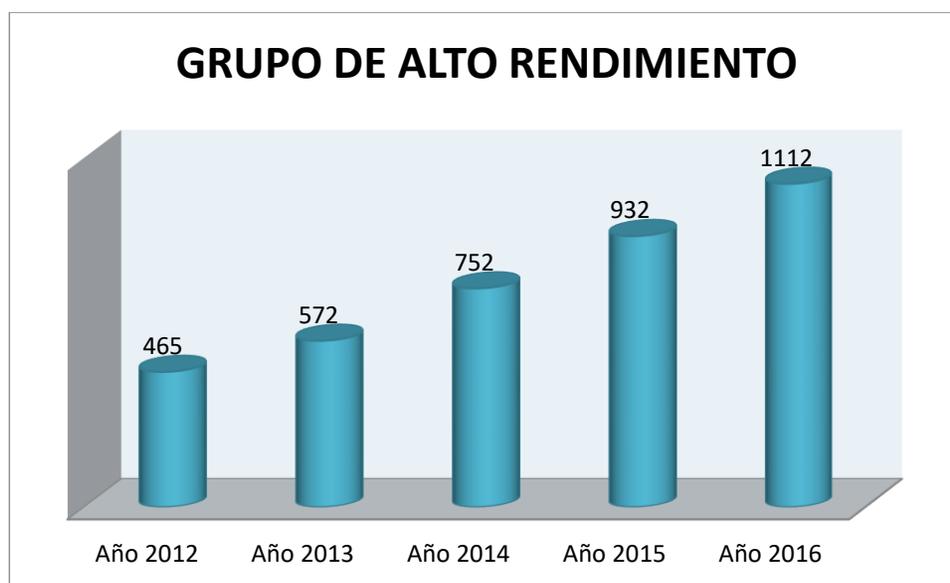


Figura 21. Grupo de alto rendimiento

Fuente: Senescyt (2018)

El grupo de alto rendimiento por convocatoria revela cifras muy bajas en el periodo comprendido desde el año 2012 al 2016 pudiendo ser considerado el 1% del total de aspirantes a un cupo en la educación superior.

Tabla 23

Aceptación de cupos por convocatoria

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
1 CONVOCATORIA	209	263	361	459	557
2 CONVOCATORIA	256	309	391	473	555
TOTAL	465	572	752	932	1112

Fuente: Senescyt (2018)

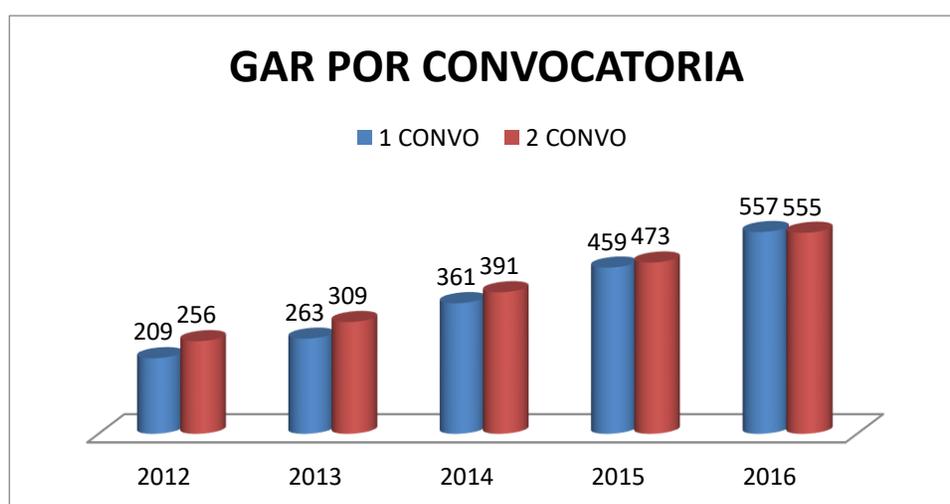


Figura 22. Grupo de alto rendimiento por convocatoria

Fuente: Senescyt (2018)

3.6.3. Análisis de la articulación con la planificación

Las estrategias planificadas se inclinan hacia el incremento de la diversificación y cobertura de la educación superior destacando aquellos sectores prioritarios, también queda de manifiesto la proyección por el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de la ciudadanía de tal forma

que se logre alcanzar la universalización en el acceso a la educación inicial, básica y de bachillerato y del mismo modo la democratización en el acceso a la educación superior.

La meta propuesta en el Plan Nacional del Buen Vivir está dada por incrementar hasta un 50% de matrículas en la educación superior, de modo que se materialice el objetivo de democratización de la educación superior, regida por los siguientes parámetros:

Tabla 24
Parámetros y metas

Meta PNBV	Línea Base 2012	Meta anualizada				
		Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
50%	39,60%	40%	42%	44%	47%	50%
Proyecto		2,18%	4,46%	4,78%	5,25%	5,48%

Fuente: Senescyt (2018)

Los resultados expuestos en la tabla anterior dejan de manifiesto que las metas propuestas por el plan Nacional del Buen Vivir no fueron alcanzados en ninguno de los años del período alcanzado lográndose el mayor resultado en el año 2017 con un 5,48% de incremento en la matrícula de educación superior sobre una proyección del 50%, mientras que el resultado más bajo se obtuvo en el año 2013 con un 2,18% de incremento en la matrícula de educación superior sobre una proyección del 40%.

Queda de manifiesto que el objetivo de incrementar la matrícula de educación superior en el 50% no pudo ser alcanzado con la implementación de las estrategias propuestas por el SNNA, alcanzándose resultados irrelevantes que evidencian la necesidad de realizar cambios y transformaciones a la estructura y funcionamiento del proyecto SNNA.

3.6.4. Análisis del porcentaje de incremento

El análisis del porcentaje de incremento permite una visión detallada de aspectos tales como el número de estudiantes inscritos, que rinden examen, que aprueban, postulan, así como la asignación y aceptación de cupos, es decir una visión abarcadora del funcionamiento del SNNA.

El análisis comparativo abarca el período 2012 – 2016, evidenciándose un incremento en los elementos expuestos, destacando que la aceptación de cupos se duplicó en dicho período, al igual que la asignación de cupos, mientras que la postulación, aprobación y rendición de exámenes se cuadruplicó, evidenciándose un incremento del 200% en la inscripción de estudiantes.

Tabla 25
Análisis comparativo

	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Inscritos	209.996	305.996	458.994	611.992	764.990
Rinden examen	170.346	241.324	298.105	354.886	411.667
Aprueban	154.509	216.313	248.215	280.117	312.019
Postulan	148.692	178.431	267.646	356.861	446.076
Asignan cupos	71.777	100.488	114.843	129.198	143.553
Aceptan cupo	61.568	80.515	94.724	108.933	123.142

Fuente: Senescyt (2018)

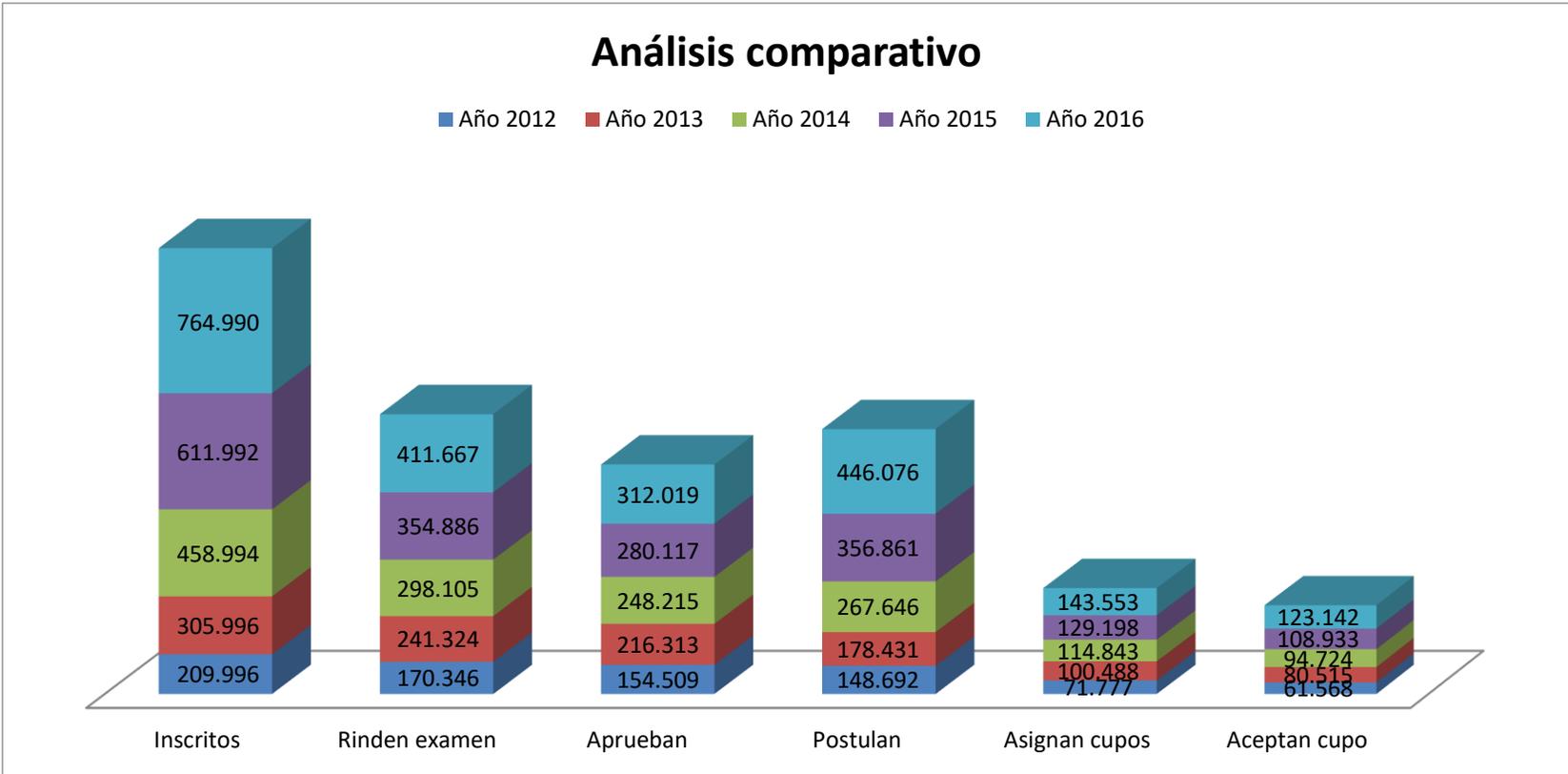


Figura 23. Análisis Comparativo
Fuente: Senescyt (2018)

Es de notar que se observa un elevado porcentaje de estudiantes inscritos los cuales se encuentran en una situación económica deprimida sin recursos necesarios para optar por universidades pagadas las cuales no solamente demandan de un elevado nivel económico que permita la cancelación de gastos, inscripciones, pensiones, mensualidades y otros accesorios imprescindibles para el estudio en sus instalaciones (Parducci, 2017).

Queda en evidencia que existe una desproporción entre el número de estudiantes que se inscriben para rendir exámenes y los estudiantes que los rinden, tal situación se debe en gran medida a la falta de preparación para dichos exámenes al no contar los estudiantes con los recursos, el tiempo y la capacitación necesaria que les permitiesen alcanzar una oportunidad en los exámenes a rendir de ahí que muchos optasen en no rendir el examen (Curbelo, 2018).

Es de notar que el número de estudiantes que aprueban el examen es mayor en comparación a años anteriores, situación dada principalmente por la nivelación académica recibida en institutos particulares de nivelación, situación que demanda mayores recursos económicos de los estudiantes lo cual no es posible para todos de ahí que muchos estudiantes no logren un nivel de preparación adecuada para el ingreso a las universidades (Mouzo, 2018).

Es de notar que el número de postulaciones por convocatoria se ha incrementado quedando de manifiesto el creciente interés de los estudiantes a acceder a la educación superior aunque debe destacar que un mayor número de postulaciones no significa un incremento en el número de estudiantes que acceden a la educación superior (Laso, 2017).

Es evidente que no existe una asignación de cupos a la enseñanza superior que se corresponda con la actual demanda quedando de manifiesto que a pesar de los ligeros incrementos en los cupos aún no existe una proporción entre el número de cupos entre estudiantes aspirantes al ingreso y la oferta de cupos (Mouzo, 2018).

Por otra parte debe señalarse que en muchos casos el estudiante una vez asignado el cupo lo rechaza dado que la carrera universitaria asignada no fue su primera opción y no se corresponde a sus intereses, de ahí que opten por no ocupar dicho cupo el cual queda vacante y en muchos casos es otorgado a otros estudiantes que si bien desean cursar dichos estudios no alcanzaron el puntaje requerido (Parducci, 2017).

Tabla 26
Cumplimiento de metas

Año	Inscritos	Línea base	Ingresan a la universidad	Incremento	Porcentaje de incremento	Incremento esperado
2013	305.996	71.909	80.515	8.606	2,18%	40%
2014	458.994	74.356	94.724	20.368	4,46	42%
2015	611.992	79.559	108.933	29.374	4,78%	44%
2016	764.990	81.165	123.142	41.977	5,48%	50%

Fuente: Senescyt (2018)

Queda en evidencia que se ha percibido un incremento en el número de estudiantes que ingresan a la educación superior aunque el mismo no se corresponde con las proyecciones ni necesidades existentes en cuanto a la captación de estudiantes para la educación superior, de ahí la importancia de buscar alternativas que permitan una mejor forma lograr el ingreso de los estudiantes a los institutos de educación superior.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1.Introducción

El proceso educativo ha sido el camino que ha recorrido la humanidad desde sus inicios, intercambiando, reafirmando y adquiriendo nuevos conocimientos, es decir ha transformado el conocimiento de forma paulatina y hecho del mismo una herramienta que garantiza un óptimo desenvolvimiento del ser humano ante fenómenos naturales y de la vida cotidiana (Castillo, 2011).

En el Ecuador, los importantes cambios en el área educativa, han traído como consecuencia un notable incremento en el rigor de la calidad educativa con la finalidad de buscar mejorar cualitativamente los estándares de calidad en la educación en todos los niveles, con miras a evidenciar la formación de personas con alto desarrollo de la condición humana y con profunda preparación para la comprensión con los demás, la cual es imprescindible para lograr una formación de profesionales en carreras técnicas que exigen un vasto conocimiento.

Sin embargo, a nivel nacional se han detectado graves falencias en cuanto al desarrollo del proceso educativo de los estudiantes pues se continúa trabajando con modelos pedagógicos verticales, que enfatizan en la memorización de conocimientos y no en el razonamiento, en donde los docentes juegan un rol protagónico, y los estudiantes continúan siendo receptores pasivos de información en las diversas áreas del saber humano.

Los estudiantes en las instituciones educativas deben desarrollar sus habilidades a partir de la creación de condiciones necesarias para el conocimiento entre las cuales destaca una preparación

docente adecuada para sus profesores, es decir la existencia de un vínculo que garantice que los conocimientos teóricos existentes puedan ser reflejados en un proceso de enseñanza y aprendizaje efectivo.

La gran mayoría de las instituciones públicas sufren de la falta de recursos económicos lo cual imposibilita a los docentes la obtención de los recursos didácticos necesarios para impartir una clase de calidad. Teniendo en cuenta que los estudiantes por su situación social muchas veces en su ámbito familiar no cuentan con las condiciones ni el tiempo para realizar estudios fuera de las instituciones educativas es necesario e imprescindible maximizar el proceso de aprendizaje de los centros de enseñanza además de hacer un uso eficiente del período de tiempo con el que cuentan los educadores para transmitir conocimientos a sus educandos.

La estandarización de los modelos educativos en el Ecuador se revela como un elemento discriminatorio que atenta contra la diversidad cultural y plurinacionalidad del país, evidenciándose la necesidad de aplicar diferentes modelos pedagógicos que se subordinen a las idiosincrasias, culturas y tradiciones de los estudiantes.

4.2.Propuesta de estrategias para potencializar el (SNNA)

La necesidad de formar nuevos profesionales capaces de dar respuesta efectiva a los desafíos de un mercado laboral cada día más exigente demanda la utilización de modelos educativos en los que las limitaciones del modelo de enseñanza aprendizaje no afecten la adquisición efectiva de destrezas, habilidades y conocimientos a través de los cuales se vincule con efectividad la teoría y la práctica, es decir el modelo educativo por formación de competencias enfatiza desde sus inicios

la necesidad de formar un profesional altamente especializado situación que en la actualidad no se lleva a cabo dado que se persiste en el uso de métodos tradicionales de enseñanza a todos los niveles de la educación.

Al momento en el Ecuador la formación de profesionales a pesar de poseer un amplio bagaje teórico no alcanza los niveles requeridos desde el punto de vista de aplicación de conocimientos teóricos a la práctica que satisfagan las necesidades productivas del país quedando en evidencia que el tiempo de adaptación al trabajo de los profesionales se prolonga indefinidamente no concretándose de esta forma un desempeño profesional que garantice el cumplimiento de los objetivos empresariales, de ahí que se recalque en la necesidad de hacer uso del modelo educativo de formación en competencias a través del cual se puede garantizar desde el inicio de las actividades de los profesionales plena productividad, así como intercambio específico con las actividades laborales desempeñadas.

Cabe destacar que el ser humano posee inteligencias específicas las cuales se traducen en vocación que al ser sujetas a un proceso de enseñanza estandarizado generalmente no encuentran el espacio para su desarrollo desperdiándose de esta forma competencias y capacidades a través de las cuales se lograría formar técnicos y profesionales plenamente identificados con las actividades que desarrollan.

Del mismo modo es de tomar en cuenta que los niveles de deserción escolar, ausentismo y repetición se han incrementado a todos los niveles de la educación en el país como resultado directo de la aplicación de modelos educativos estandarizados que en ningún caso fomentan o estimulan

el deseo de conocimiento de los estudiantes al existir innumerables proyecciones y aspiraciones educativas en un país eminentemente pluricultural.

4.2.1. Desarrollo de las estrategias propuestas

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1

Implementar nuevas reformas de enseñanza en los dos últimos años de Educación Media para mejorar el aprendizaje a los estudiantes.

ESTRATEGIA 1

Mejoramiento la calidad del aprendizaje del bachiller

Meta

Incremento del número de aprobaciones en el rendimiento del examen Ser Bachiller

Estrategias

Impartir clases extracurriculares en las que se prepare a los estudiantes para el examen ser bachiller, como una forma obligatoria de nivelación en los centros educativos a nivel nacional.

Políticas

- Diseñar una planificación específica en la que se contemplen materias y actividades prácticas de evaluación similar a las pruebas ser bachiller.

- Establecer el cronograma de trabajo con los docentes y padres de familia para coordinar las actividades laborales.

Tácticas

- Generar grupos de estudiantes por vocación para atender las necesidades específicas de cada carrera
- Capacitar a los estudiantes sobre ejercicios prácticos tomados en pruebas anteriores para su familiarización con el tipo de ejercicios a resolver.
- Diseñar ejercicios de razonamiento lógico específicos por carrera.

Actividades

- Diseño de grupos de docentes para la realización de las pruebas.
- Creación de evaluadores específicos por área
- Entrega del SENESCYT de pruebas modelo para la preparación de los estudiantes
- Diseño de cronogramas de trabajo entre docentes

Responsable

- Senescyt
- Ministerio de Educación
- Autoridades de cada centro educativo

Tiempo

El tiempo establecido para este objetivo es de un año calendario, evaluando sus resultados para su perpetuación.

Presupuesto

El presupuesto se ajustará al entregado por el Estado a las instituciones de educación media, Senescyt y Ministerio de Educación sin generar una partida presupuestaria específica

Control

- Cuantificar el número de estudiantes nivelados
- Registro de estudiantes que asisten a la nivelación.
- Medir el nivel de aceptación de los estudiantes.

Resultados esperados

- Incremento del número de estudiantes que aprueban el examen

ESTRATEGIA No. 2

Reforzamiento de conocimientos académicos.

Meta

Incremento en un 80% de la calidad educativa de las instituciones de educación media

Estrategias

Incremento del número de estudiantes que acceden a las instituciones de educación superior públicas.

Políticas

- Diseño de planificaciones específicas para preparar en conocimientos académicos.
- Establecer el cronograma de trabajo con los docentes y padres de familia para coordinar las actividades laborales.

Tácticas

- Preparación docente sobre los parámetros de la prueba ser bachiller
- Diseño de clases específicas en conocimientos académicos prioritarios para la prueba ser bachiller

Actividades

- Diseñar grupos de docentes para la realización de las pruebas.
- Aplicación mensual de pruebas
- Creación de evaluadores específicos por área
- Entrega del SENESCYT de pruebas modelo para la preparación de los estudiantes
- Diseño de cronogramas de trabajo entre docentes

Responsable

- Senescyt
- Ministerio de Educación
- Autoridades de cada centro educativo

Tiempo

El tiempo establecido para este objetivo es de un año calendario, evaluando sus resultados para su perpetuación.

Presupuesto

El presupuesto se ajustará al entregado por el Estado a las instituciones de educación media, Senescyt y Ministerio de Educación sin generar una partida presupuestaria específica

Control

- Cuantificar el número de estudiantes nivelados
- Registro de estudiantes que asisten a la nivelación.
- Medir el nivel de aceptación de los estudiantes.

Resultados esperados

- Incremento del número de estudiantes que aprueban el examen

ESTRATEGIA No. 3

Nivelación a ex alumnos

Meta

Nivelación del 80% de bachilleres que no lograron ingresar a la universidad

Estrategias

Talleres de preparación a ex alumnos

Políticas

- Diseño de planificaciones específicas para preparar en conocimientos académicos.
- Establecer el cronograma de trabajo con los docentes y ex alumnos para coordinar las actividades laborales.

Tácticas

- Preparación docente sobre los parámetros de la prueba ser bachiller
- Diseño de clases específicas en conocimientos académicos prioritarios para la prueba ser bachiller.
- Eliminación de dudas de los ex alumnos que no aprobaron la prueba ser bachiller.

Actividades

- Diseñar grupos de docentes para la realización de las pruebas.
- Aplicación mensual de pruebas
- Creación de evaluadores específicos por área
- Entrega del SENESCYT de pruebas modelo para la preparación de los estudiantes
- Diseño de cronogramas de trabajo entre docentes

Responsable

- Senescyt
- Ministerio de Educación
- Autoridades de cada centro educativo

Tiempo

El tiempo establecido para este objetivo es de un año calendario, evaluando sus resultados para su perpetuación.

Presupuesto

El presupuesto se ajustará al entregado por el Estado a las instituciones de educación media, Senescyt y Ministerio de Educación sin generar una partida presupuestaria específica

Control

- Cuantificar el número de exalumnos nivelados

- Registro de exalumnos que asisten a la nivelación.
- Medir el nivel de aceptación de los exalumnos.

Resultados esperados

- Incremento del número de exalumnos que aprueban el examen

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2

Implementar reformas en la organización del Programa SNNA

ESTRATEGIA 1

Incrementar la accesibilidad a la educación Superior en las IES

Meta

Incremento en un 100% el número de aspirantes a un cupo en la universidad

Estrategias

Creación de plataformas e-learning para la enseñanza universitaria a distancia

Políticas

- Diseño de plataformas e-learning para carreras universitarias
- Desarrollo de destrezas informáticas en los estudiantes

Tácticas

- Adquisición del dominio e-learning
- Creación de las carreras e-learning
- Obtención de los permisos para la enseñanza e-learning

Actividades

- Reunión con el Diseñador Gráfico para la creación de la página web y plataforma
- Comprar el dominio
- Difusión de información en la plataforma e-learning

Responsable

- Senescyt
- Ministerio de Educación
- Autoridades de cada centro educativo

Tiempo

El tiempo establecido para este objetivo es de un año calendario, evaluando sus resultados para su perpetuación.

Presupuesto

El presupuesto se ajustará al entregado por el Estado a las instituciones de educación media, Senescyt y Ministerio de Educación sin generar una partida presupuestaria específica

Control

- Cuantificar el número de estudiantes inscritos
- Registro de estudiantes que reciben clases e-learning
- Porcentaje de estudiantes que aprueban las clases e-learning

Resultados esperados

- Incremento del número de estudiantes que acceden a la universidad

ESTRATEGIA 2

Difusión de las carreras tecnológicas

Meta

Incremento en un 70% del número de estudiantes interesados en carreras tecnológicas

Estrategias

Diseño de un paquete promocional y una campaña de difusión en medios de comunicación masiva de las carreras tecnológicas y su actual importancia en el mercado.

Políticas

- Información con un mensaje claro, sencillo y ameno que capte el interés de los estudiantes en las carreras tecnológicas.

Tácticas

- Publicidad a través de hojas volantes que detallen información de las carreras tecnológicas.
- Exposición de afiches que detallen información de las carreras tecnológicas.
- Publicidad en buses urbanos que detallen información de las carreras tecnológicas.
- Publicitar en radio, prensa y televisión con cuñas y spots que detallen información de las carreras tecnológicas.

Actividades

- Contratar al diseñador gráfico para que realice las hojas volantes y afiches.
- Cotizar costos con las imprentas
- Realizar la publicidad en los trasportes públicos
- Realizar la cuña publicitaria de 20"
- Realizar la publicidad en radio
- Elaborar un spot televisivo de 20"
- Realizar la publicidad en televisión
- Redactar la información a difundir en el diario

- Realizar la publicidad en el diario seleccionado

Responsable

- Senescyt
- Ministerio de Educación
- Autoridades de cada centro educativo

Tiempo

El tiempo establecido para este objetivo es de un año calendario, evaluando sus resultados para su perpetuación.

Presupuesto

El presupuesto se ajustará al entregado por el Estado a las instituciones de educación media, Senescyt y Ministerio de Educación sin generar una partida presupuestaria específica

Control

- Cuantificar el número de estudiantes interesados en las carreras tecnológicas
- Registro de estudiantes que optan por las carreras tecnológicas

Resultados esperados

- Incremento del número de estudiantes que acceden a la educación superior

CONCLUSIONES

- El nivel de cumplimiento del Sistema Nacional de Admisión y Nivelación a las Universidades Públicas durante el período 2013 – 2017 no ha logrado alcanzar las metas propuestas por el Plan Nacional del Buen Vivir de un incremento a la matrícula de la Educación Superior en un 50%.
- El direccionamiento estratégico que actualmente rige el Sistema Nacional de Admisión y Nivelación a las Universidades Públicas no está acorde con las necesidades de los estudiantes los cuales poseen serias falencias cognitivas que impiden el cumplimiento del incremento del 50% de ingreso a la educación superior.
- La informatización del Sistema Nacional de Admisión y Nivelación para el ingreso a las Universidades Públicas presenta fallas que se traducen en desconexiones del sistema que crean incertidumbre y desconfianza en los resultados arrojados por el mismo.
- Actualmente la estructura del Sistema Nacional de Admisión y Nivelación no permite ningún tipo de modificación en las estrategias utilizadas por el mismo debido al elevado nivel de burocracia existente, lo cual afecta significativamente la capacidad de respuesta del sistema ante cambios y transformaciones.

RECOMENDACIONES

- Reevaluar las estrategias planteadas para dar cumplimiento a los objetivos propuestos por el Sistema Nacional de Admisión y Nivelación a las Universidades Públicas de forma tal que se dé cumplimiento al objetivo planteado por el Plan Nacional del Buen Vivir de incrementar en un 50% la matrícula a la educación superior.
- Desarrollar nuevas alternativas de direccionamiento estratégico del Sistema Nacional de Admisión y Nivelación a las Universidades Públicas de forma tal que se garantice una adecuación efectiva de dichas estrategias con las necesidades actuales de los estudiantes para incrementar sistemáticamente el ingreso a la educación superior.
- Desarrollar alternativas que permitan una supervisión constante de los resultados arrojados por el Sistema Nacional de Admisión y Nivelación en aquellos casos en los cuales se produzcan interrupciones en forma tal que no exista posibilidad de manipular o transformar dichos resultados.
- Disminuir los elevados niveles de burocracia que actualmente regulan la estructura del Sistema Nacional de Admisión y Nivelación de forma tal que puedan implementarse estrategias que permitan la adaptación del sistema a los cambios y transformaciones que puedan afectar al sistema educativo.

Bibliografía

- Alarcón, J. (2011). *Reingeniería de procesos empresariales*. Maracaibo, Venezuela: Fundación Confemetal.
- Annunzio, S. (2014). *La gestión de procesos y el talento humano*. México D.F., México: Portfolio.
- Barnett, R. (2011). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Gedisa.
- Benno, S. (2014). *La gestión educativa*. Barcelona: Troquel.
- Branham, L. (2010). *Las 7 razones ocultas por las que los empleados se marchan*. Chicago, Estados Unidos: Willmore.
- Castillo, E. (2011). *Metodologías educativas modernas*. Madrid: Parragon.
- Czikota, M., & Ronkainen, I. (2011). *Marketing Internacional*. Mexico: Thomson.
- Davenport, T. (2013). *Innovaciones de Procesos*. Madrid, España: Díaz de santos.
- Delgado, W. (2011). *Plan de Marketing*. Buenos Aires: Omnikron Ecuador.
- Echeverri, R. (2013). *El arte del reclutamiento*. Calí: Nuevos tiempos.
- Flores, L. (2013). *Las nuevas tecnologías al servicio empresarial*. México D.F.: Trillas.
- González, E., & González, I. (2010). *Cultura empresarial para el siglo XXI*. Berlin: Sven.
- Guevara, R. (2013). *Evolución de la educación ecuatoriana*. Guayaquil: Porte.
- Harington, J. (2011). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México, México: Mc.Graw – Hill.
- Herrera, M. (2011). *La responsabilidad de la empresa*. Madrid: Folio.

- Herrera, M. (2014). *Educación del siglo XXI*. México D.F.: Azteca.
- Jarrín, L. (2012). *Valoración del personal empresarial*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Lacalle, G. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: EDITEX.
- Louart, P. (2010). *Gestión de los recursos humanos*. Palermo, Argentina: Gestión 2000.
- Mariño, H. (2014). *Gerencia de Procesos*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Ramírez, D. (2012). *Medición de resultados empresariales*. Buenos Aires: Astrea de Alfredo y Ricardo Desalma S.R.L.
- Rodríguez, J. (2013). *La administración pública un reto del Siglo XXI*. Cali: Tikal.
- Sáez, S., & Gómez, L. (2012). *Sistema de Mejora Continua de la Calidad e*. Barcelona: Maite Simon.
- Siliceo, A. (2012). *Capacitación y desarrollo de personal*. México D.F., México: Prentice Hall.