

FUNDACIÓN
METROPOLITANA

><https://fundacionmetropolitana.org/>

CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA
DE LA FUNDACIÓN METROPOLITANA

RED METROPOLITANA
DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA



PEDI

2022 - 2025

19 DE SEPTIEMBRE DE 2022

DIRECTIVA



Presidente Vitalicio
Ing. Carlos Espinoza Cordero, PhD



Presidenta
Ing. Norma Graciela Soria León, Mgs.



Vicepresidenta
Srta. María José Espinoza Soria

Director Financiero Sr. Carlos Espinoza Proaño
Secretario General Sra. Ivonne Espinoza Cevallos
Procurador Síndico Ab. Carlos Alberto Amaya López, Mgs
Vocal Carola Sra. Aracely Espinoza Cordero
Vocal Sra. Jessica Katherine Espinoza Cordero

Contenido

PRESENTACIÓN	4
Reseña histórica	4
Base constitutiva	5
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el período 2022 – 2025.....	5
I. LA ORGANIZACIÓN EN EL AÑO 2022	6
1.1 Ejes temáticos del modelo institucional	6
a) Enfoque constitutivo.....	6
b) Enfoque de educación, ciencia, tecnología e innovación:	6
c) Enfoque de desarrollo e inclusión social.....	7
d) Enfoque de cooperación e internacionalización.....	7
1.2 Un nuevo paradigma educativo enfocado a la inclusión y el desarrollo social	7
1.3 Objetivos de la Fundación Metropolitana.....	8
1.4 Domicilio legal	10
1.5 Estructura organizativa	10
1.6 Principales resultados alcanzados en el año 2021.....	12
1.7 Principales resultados alcanzados al cierre del primer semestre del año 2022.....	14
II. PERTINENCIA DE LA FUNDACIÓN METROPOLITANA	15
2.1 Pertinencia de la proyección de la FM respecto a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)	15
2.2 Pertinencia respecto al ODS No. 4 Educación de calidad.....	16
2.3 Relación del plan estratégico de FM con la planificación nacional del desarrollo del Ecuador para el período 2021 – 2025	18
a) En el ámbito de la inclusión laboral y la empleabilidad	18
b) En el ámbito de las finanzas públicas y la transparencia	19
c) En el ámbito de la erradicación de pobreza y la inclusión social	20
d) En el ámbito de la educación	21
e) En el ámbito de la ruralidad, los pueblos y nacionalidades	22
2.4 La dimensión territorial y la planificación estratégica de la organización	23
2.5 Retos de la organización para el planeamiento estratégico	25
III. MARCO METODOLÓGICO	26
3.1 Enfoque del planeamiento estratégico	26
IV. ANÁLISIS SITUACIONAL	27
4.1 Situación geopolítica global	27
4.2 La situación global según el Foro Económico Mundial	28

4.3 Tendencias globales en educación	30
4.4 La situación de la educación en América Latina y el Caribe	34
4.5 Situación del desarrollo humano en Ecuador	36
4.6 La situación de la educación en el Ecuador	36
4.7 Educación Superior. Contexto proyectivo 2040	37
V. ESTRATEGIAS FODA	38
5.1 Análisis FODA	38
5.1.1 Análisis de las internalidades	38
5.1.2 Análisis de las externalidades	39
5.2 Matriz FODA	39
VI. ELEMENTOS ORIENTADORES DEL PEDI 2022 – 2025.....	42
6.1 Elementos constitutivos de la misión	42
6.2 Elementos constitutivos de la visión.....	43
VII. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	45
7.1 Ámbitos, objetivos y estrategias	45
7.1.1 Ápice estratégico.....	45
7.1.2 Formalización de objetivos y estrategias	45
7.2 Objetivos estratégicos con relación a la misión y visión.....	47
VIII. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO, METAS Y CUMPLIMIENTO ANUAL	49
IX. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PEDI.....	54
9.1 Escenarios de seguimiento y control	54
9.2 Formalización de indicadores, estándares y metas.....	54
9.3 Elementos fundamentales de indicadores cualitativos	55
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

PRESENTACIÓN

Reseña histórica

En la década de los ochenta, la familia Espinoza emprendió varias actividades como una asociación familiar y de amigos cercanos que, motivados por la acción social, promovieron iniciativas en beneficio de los más necesitados a través de centros educativos de bajos recursos; destacándose el apoyo para el crecimiento de estos centros, olimpiadas deportivas, entrega de alimentos, entre otras actividades.

Interesados en el fomento de la educación, la familia Espinoza Soria desarrolló convenios con instituciones de Educación Superior para la ejecución de actividades de capacitación educativa, que resultó en la obtención de experiencia y conocimientos necesarios para emprender la creación de una institución universitaria. Así, mediante Ley No. 2000 - 14, publicada en el Registro Oficial No 68 del 2 de mayo del 2000, se creó la Universidad Metropolitana, como entidad de derecho privado, sin fines de lucro, y con autonomía académica, administrativa y financiera. Estableciendo su domicilio principal en la ciudad de Guayaquil, y sedes en las ciudades de Quito y Machala.

Más adelante, en el 2004, el Dr. Carlos Xavier Espinoza Cordero, comprometido con su visión de promoción de la educación e inclusión de grupos vulnerables en el sistema educativo superior, fundó por voluntad propia la Fundación Metropolitana;



El crecimiento y consolidación tanto de la Fundación como de la Universidad Metropolitana, se ha logrado gracias a la acertada gestión administrativa financiera de la Mgs. Graciela Soria y a la visionaria gestión educativa del Dr. Carlos Xavier Espinoza Cordero; misma que articula la docencia, investigación e innovación hacia resultados en distintas esferas; la comunitaria inclusiva que enlaza a la academia con la sociedad y promociona la participación social; la innovativa empresarial centrada en el impulso de sistemas tecnológicos hacia el emprendimiento, desarrollo y crecimiento local; la innovativa educativa que apuesta por el desarrollo de productos educativos masivos para la universalización de la educación a través de tendencias internacionales y medios tecnológicos y que, en conjunto, han resultado en más de 45 proyectos institucionales de vinculación e investigación. Además, ha tenido un impacto positivo en el posicionamiento de la Universidad entre las mejores calificadas por los

Organismos de Calidad de la Educación Superior en el Ecuador, alcanzando los primeros rankings universitarios a nivel nacional, de acuerdo con la evaluación institucional hecha pública en octubre del 2020.

Bajo esta perspectiva visionaria, la Fundación y la Universidad Metropolitana han apostado por el fortalecimiento de alianzas estratégicas con Centros Educativos, Universidades y Empresas a través de la construcción de redes internacionales que impulsen el desarrollo de la Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación, participación e inclusión social.

Por ello, la Fundación Metropolitana inauguró el 30 de julio del año 2020, una sede en la ciudad de Lowell, estado de Massachusetts, Estados Unidos, que espera impulsar y llevar a cabo proyectos de alto impacto en las zonas más vulnerables del Ecuador y en la región Latinoamericana, además de promover la recaudación de donaciones, que permitan destinar fondos hacia proyectos educativos y socialmente inclusivos que mejoren el nivel de vida y atiendan a las demandas de grupos históricamente excluidos y grupos vulnerables.

Base constitutiva

La Fundación Metropolitana, adquirió su personalidad jurídica, mediante acuerdo ministerial no. 4274 de 01 de diciembre de 2004, suscrita por el señor Roberto Passailaigue, ex Ministro de Educación.

Mediante acuerdo ministerial no. 027-11 de 28 de enero de 2011, se aprobó la reforma de los estatutos de la Fundación Metropolitana, suscrito por la señora Gloria Vidal Illingworth, ex Ministra de Educación.

Mediante oficio Nro. MINEDUC-SEDMQ-2017-00101-OF, de fecha 03 de febrero de 2017, el señor Fernando Alberto Yáñez Balarezo, ex Subsecretario de Educación, registró la directiva de la Fundación Metropolitana, para el período 2016 - 2018.

Mediante oficio s/n de fecha 18 de diciembre de 2018, la señora Graciela Norma Soria León, representante legal de la Fundación Metropolitana, solicita el registro de la directiva de la organización, la cual se aprobó mediante oficio Nro. MINEDUC- SEDMQ-DZAJ-2018-0443-O y se hace el registro de la directiva de la Fundación Metropolitana por el periodo de cinco años (diciembre 2018 - diciembre 2023).

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el período 2022 – 2025

En este documento se presentan los resultados de la actualización del PEDI de la Fundación Metropolitana para el período 2022 – 2025, acordes a un diagnóstico estratégico en las condiciones actuales, caracterizadas por un período de tránsito post pandemia y por procesos evolutivos que tienen lugar en el sistema educativo, de ciencia, tecnología e innovación del Ecuador en todos sus niveles. Conscientes de la transformación, la directiva de la Fundación y

sus colaboradores reorientan estratégicamente la misión y visión de la institución, así como sus ámbitos de resultados clave, objetivos, metas, estrategias y acciones.

I. LA ORGANIZACIÓN EN EL AÑO 2022

1.1 Ejes temáticos del modelo institucional

Los ejes temáticos del modelo de gestión de Fundación Metropolitana derivan de la misión, visión y objetivos de la organización, entre ellos, el enfoque constitutivo, el enfoque de educación, ciencia, tecnología e innovación, el enfoque de desarrollo e inclusión social, el enfoque de cooperación e internacionalización.

a) Enfoque constitutivo

Este enfoque visibiliza a la Fundación Metropolitana como una entidad sin fines de lucro con autonomía financiera y administrativa que busca promover el bien común de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar, desarrollar e incentivar dicho bien en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, ambientales, deportivos, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública en base a sus principios fundacionales.

Este eje ampara lo regulado en el Estatuto de la FM respaldando programas de educación y capacitación en los ámbitos de formación continua y competencias laborales en las áreas y especialidades que según convenios suscritos con organismos nacionales o internacionales de derecho público o privado le permite; es así que para ejecutar las acciones educativas se mantiene un convenio marco y convenios específicos de asociación estratégica con la Universidad Metropolitana y otras IES extranjeras.

b) Enfoque de educación, ciencia, tecnología e innovación:

Este enfoque se centra en la promoción de la educación, la investigación, la transferencia de tecnologías y la innovación de procesos educativos y gerenciales. Lo cual deriva en la oferta de productos, programas y servicios resilientes, sustentables y eficaces.

El enfoque se construye de forma interdisciplinar, promoviendo la formación continua, el desarrollo de habilidades profesionales y prácticas, la inclusión, la participación en el sistema educativo y la sostenibilidad a través del aprovechamiento de recursos humanos y tecnológicos.

Además, la oferta de programas y proyectos educativos responden a una demanda y reconocen su pertinencia de acuerdo con la planificación nacional del desarrollo, las leyes y la Constitución, así como a requerimientos en todo nivel territorial, cumpliendo con estándares de la más alta calidad.

Así mismo según se señala en el Plan de Creación de Oportunidades en el eje institucional de Política exterior y en la constitución, una de las prioridades de la nación es fortalecer los vínculos con países vecinos, la negociación de tratados e instrumentos internacionales para abrir mercados y atraer turismo lo cual implica el compromiso de *Metropolitan Languages School* a brindar al pueblo ecuatoriano una enseñanza de una segunda lengua (inglés, francés o español como lengua extranjera, etc.) de muy alta calidad la cual se ajuste a las necesidades sociales dentro del marco académico y metodológico, lo cual brinda herramientas de ayuda para alcanzar dichas prioridades.

c) Enfoque de desarrollo e inclusión social

La Fundación Metropolitana siendo una organización privada, sin fines de lucro, es una entidad interesada por las necesidades estatales, socio - culturales, socio - económicas, desarrollo local y nacional, que comparte la responsabilidad social y reconoce las leyes que le permiten aportar sobre el desarrollo de la ciudadanía en el territorio.

Este eje, sustenta el accionar social, estrategias innovadoras, programas inclusivos y procesos de cooperación que apuntalan a la organización como promotora de los derechos humanos y sociales; de participación, inclusión, desarrollo y educación y que, a su vez, busca desarrollar la autonomía de las personas, la igualdad y libertad para una vida digna, todo esto enmarcado en la Constitución de la República, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la planificación nacional del desarrollo y los estatutos de la Fundación Metropolitana.

d) Enfoque de cooperación e internacionalización

En este enfoque, se busca potenciar la internacionalización académica de la mano de sus instituciones aliadas, la Fundación Metropolitana del Ecuador (FM) y la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), a través del desarrollo de convenios, intercambio estudiantil, intercambio tecnológico, así como también la promoción de la cooperación internacional hacia las actividades sociales, inclusivas y de desarrollo que promueve la FM.

Sobre la internacionalización académica, en este eje se propone establecer mecanismos que permitan satisfacer los estándares de excelencia académica de la educación superior.

Con la gestión de donaciones, la FM se plantea como objetivo el poder financiar diversas actividades de carácter inclusivo y académico que permitan el desarrollo personal y profesional de los menos favorecidos; así también como financiar la asignación de recursos académicos-tecnológicos que atiendan los estándares de calidad educacional.

1.2 Un nuevo paradigma educativo enfocado a la inclusión y el desarrollo social

Las nuevas formas educativas, llevan a plantear al conocimiento no como un valor último, sino como una pieza dentro del espacio de la dignidad del ser humano y el bien común, lo que lleva a la exposición de dos condiciones básicas en la educación; el conocimiento y los valores.

De acuerdo con el sistema educativo democrático, la educación es esa condición básica que debe estar al alcance de todos los habitantes, sin discriminación de raza, religión, sin distinción social, económica que les permita acceder al conocimiento y tener los valores necesarios para participar en una sociedad solidaria. En otras palabras, el nuevo modelo educativo, es un modelo participativo que busca la educación para todos, con calidad, equidad, a un costo eficiente.

Este nuevo paradigma educativo, se basa en 4 ejes; el de universalidad de la educación que es un concepto del anterior paradigma educativo pero que se ha redimensionado a “más educación para todos” en el sentido de la ampliación de conocimiento, herramientas y alcance.

El de calidad promueve la eficacia en la educación y la aptitud y desarrollo de competencias que den a la persona la capacidad de análisis, capacidad crítica, capacidad de planificación, competencias matemáticas, entre otras.

El eje de saberes a competencias que se basa en “saber hacer”, es decir hacer con conciencia, lo que lleva a pasar de los saberes a las competencias en la medida de tener derecho a un conocimiento válido, de calidad hacia la puesta en práctica para una sociedad productiva e integrada.

El último eje de equidad en educación, que promueve un cambio en la atención educativa, en base a las realidades y necesidades de la población que, manteniendo una misma calidad, promuevan procesos educativos accesibles.

A través de estos procesos equitativos, accesibles para todos y eficaces, se promueve la integración social de grupos vulnerables o históricamente marginados, su participación en la vida social, la educación, el empleo, el desarrollo y la dignificación de la persona a través de su independencia que se enmarcan en los fines y objetivos de la Fundación Metropolitana.

1.3 Objetivos de la Fundación Metropolitana

De acuerdo con el actual estatuto de la Fundación Metropolitana que fue aprobado mediante Resolución MINEDUC-SEDMQ-2017-0055, en su artículo 20, desarrolla los principales objetivos de la organización, conforme a su naturaleza socio-académica, detallando los siguientes:

- a) Desarrollar programas de educación y capacitación en los ámbitos de formación continua y competencias laborales en las áreas y especialidades en las que la Fundación Metropolitana se haya legalmente acreditado o en las que, a través de convenios con instituciones de educación superior, centros de investigación y demás organismos

contemplados en el Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento, públicos y privados, haya obtenido aval o certificación;

- b) Impartir seminarios, cursos, mesas redondas, debates, sobre temas relacionados con la educación, la ciencia, la tecnología, la economía, la filosofía y ciencias sociales;
- c) Suscribir convenios con organismos nacionales o internacionales de derecho público o privado, relacionados con la calidad pedagógica y educativa, en los términos concedidos por las leyes ecuatorianas y convenios Internacionales;
- d) Compartir experiencias y avances logrados por la Fundación. a los Centros de Educación auspiciados por esta y a otros, sean de derecho público o privado;
- e) Propender a la capacitación y educación integral, en los sectores populares y de extrema marginalidad, mediante sus programas de educación y capacitación, a través de los Centros Educativos auspiciados por la Fundación;
- f) Conceder becas educativas a los ecuatorianos y extranjeros residentes en el territorio ecuatoriano que lo necesiten y hayan justificado en legal y debida forma su situación socio económica desarrolle;
- g) Celebrar con organismos estatales, convenios de cooperación y gestión mutua, que tengan relación con la educación y capacitación de los ecuatorianos;
- h) Impulsar y gestionar el intercambio y convivencia estudiantil de ecuatorianos de escasos recursos económicos con estudiantes de otros países;
- i) Celebrar convenios con entidades educativas de todo nivel, sean privados o estatales, nacionales o extranjeros, para el otorgamiento de títulos o diplomas a educandos que hayan solicitado capacitación o formación profesional, previo al cumplimiento de los requisitos prevista en la Ley Orgánica de Educación Intercultural;
- j) Proveer y distribuir equipos tecnológicos, herramientas y software a los centros educativos públicos o privados que requieran para la educación, investigación y experimentación;
- k) Crear e Integrar sistemas de capacitación para la creación de microempresas o empresas productivas o de servicios, dirigida a los sectores sociales económicamente deprimidos;
- l) Asesorar a las microempresas que la Fundación haya auspiciado, u otras empresas que requieren de su asesoría o consultoría; y,
- m) Desarrollar y ejecutar programas y actividades lícitas que estén en estrecha dependencia con la educación y la cultura.

1.4 Domicilio legal

La Fundación Metropolitana es una persona jurídica de Derecho privado, de conformidad al Código Civil, a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el Código Orgánico de la Economía Social de Los Conocimientos; la planificación nacional del desarrollo, Ley Orgánica de Discapacidades y Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales Expedido.

El domicilio de la Fundación Metropolitana es la ciudad de Quito, provincia de Pichincha; no obstante, podrá ejercer sus actividades sociales en cualquier lugar del país y aún en el exterior.

Dirección postal:

República del Salvador E10-16 e Irlanda, Esquina, Edificio Siglo XXI – Ofic. PH
Telf. (593) 2225-6964

1.5 Estructura organizativa

La duración de actividades de la Fundación Metropolitana es por tiempo indefinido, sin perjuicio de su disolución y liquidación por decisión de la Asamblea General o el presidente en cualquier momento. La liquidación que sobrevenga por la autoridad emisora de la personería jurídica deberá ser debidamente motivada.

Independientemente de la personería jurídica, fines y objetivos diferentes la Fundación Metropolitana sostiene relaciones de sociedad y alianza estratégica para el funcionamiento con la Universidad Metropolitana del Ecuador y la Empresa BEAPRO S.A. contando con una extensión en Massachussets, EE. UU., como Fundación Metropolitana Inc.

Sus órganos colegiados de dirección son:

- a) Asamblea General. – Se reconoce como la máxima autoridad de la Fundación, sus resoluciones son obligatorias para todas los órganos y miembros que la componen. Estará integrada por todos los miembros que estén en ejercicio de sus derechos estatutarios y reglamentarios. La Asamblea General estará dirigida por el Presidente de la Fundación, o en quien delegue.
- b) Directorio. - Es el órgano ejecutivo y permanente de la Fundación. Estará integrado por el (la) presidente vitalicio, presidente, vicepresidente, director administrativo, director financiero, secretario general, procurador síndico, vocales o coordinadores. Los Miembros del Directorio permanecerán en sus funciones cinco años, pudiendo ser reelegidos indefinidamente, respetando el derecho de alternabilidad entre sus miembros.

La Fundación reconoce las siguientes clases de Miembros:

- a) Miembro Fundador. - Persona que hubiere suscrito el acta constitutiva de la Fundación Metropolitana quien, además, ejercerá la calidad de Presidente Vitalicio.
- b) Miembros Adherentes. - Personas que solicitaren su ingreso por escrito y sean aceptadas por el Directorio, previo al cumplimiento de los requisitos constantes en el Estatuto.
- c) Miembros Honorarios. - Podrán ser designados **miembros honorarios** las personas seleccionadas por el Directorio, en atención a sus servicios relevantes efectuados a la Fundación.

El funcionamiento en el último período de gestión correspondiente al año 2021 y su proyección para el año 2022, estuvo organizado en el orden ejecutivo en las siguientes unidades:

- Dirección Académica
- Dirección de Proyectos
- Red Metropolitana
- MLS
- Procuraduría
- Fundación Metropolitana INC.

La Dirección académica, conformada por un director ejecutivo y colaboradores de distintas instituciones se enfocó en el aporte de gestión académica para el desarrollo de actividades de proyectos de apoyo a la educación, en el ámbito del establecimiento de convenios de colaboración para fortalecer la oferta académica y la internacionalización, el desarrollo de proyectos de cursos, eventos, proyectos de titulaciones extendidas y el fomento de redes, atención al fortalecimiento de la oferta académica del socio estratégico conformado por las unidades académicas de la Universidad Metropolitana.

La Dirección de proyectos, conformada por un director ejecutivo de proyectos y colaboradores, se enfocó en la formalización de proyectos sociales de la Fundación para los distintos objetivos organizacionales y su consolidación.

La Red Metropolitana se organizó como un programa enfocado en la contribución al establecimiento de una red de instituciones y organizaciones para contribuir a los fines de la Constitución del Ecuador de conformidad con los objetivos de la inclusión y la integración social de la FM. Conformado por un coordinador y el equipo de trabajo del proyecto de Vinculación con la sociedad “RMPC” anclado en la Universidad Metropolitana con la participación de la comunidad universitaria y la comunidad involucrada en sus actividades.

La Escuela Metropolitana de Idioma, por su nombre en Inglés “Metropolitan Language School” (MLS), como un proyecto consolidado, pero en constante mejora, asociado a la Fundación, funcionó y funciona con su estructura docente y un director, brindando cobertura principalmente a los estudiantes de la UMET que según el RRA deben cumplir los requisitos de una segunda lengua en sus carreras.

La Procuraduría, conformada por el Procurador Síndico como parte del Directorio, enfocado en las cuestiones jurídicas y de desarrollo y fortalecimiento de la institucionalidad, dando el soporte y atendiendo directamente proyectos estratégicos como el auspicio de la institución al proyecto “RMPC”, el auspicio a la Unidad de Formación Técnico y Tecnológica de la UMET.

Por su parte la Fundación Metropolitana Inc., funcionó desde EE. UU. con un director ejecutivo y colaboradores, enfocados en la internacionalización y la búsqueda de alianzas estratégicas y convenios con instituciones de educación superior y organizaciones para sus propósitos, entre ellos el soporte a la organización en Ecuador y las actividades propias de ámbito filantrópico en su entorno.

1.6 Principales resultados alcanzados en el año 2021

Al cierre del año 2021 se denota un alto nivel de actividad en todos los proyectos.

En las actividades de desarrollo y soporte académico, destacó la búsqueda y construcción de convenios para proyectos de posgrados en red, entre ellos la Red UDIMET; la realización del “I Congreso Internacional de Educación e Inclusión Ecuador 2021” con la participación de seis panelistas y 926 participantes profesionales, profesores, estudiantes y público en general. La publicación de sus Memorias. También el desarrollo de programas de estudio de cursos de formación continua de apoyo educativo y social, la elaboración del proyecto de un Centro de Educación Continua con aval académico de la UMET y la búsqueda de oportunidades y proyecto para el reconocimiento de la oferta académica propia de certificación de competencias laborales. Desde la dirección académica también se brindó soporte a la internacionalización como fin de la Fundación Metropolitana Inc.

El área académica realizó el auspicio editorial a once libros de la comunidad académica de la Universidad Metropolitana y al desarrollo de la revista Científica REMCA.

Como resultado de la actividad académica de los miembros de la Fundación, se logra la publicación de siete artículos en revistas indexadas, seis ponencias en eventos internacionales y tres participaciones en eventos internacionales.

La gestión de proyectos avanzó en la conformación de una dirección integrada (DIP) y la gestión de formulación y convenios en tres proyectos sociales propios de la Fundación, orientados al acceso a la educación superior, la atención a grupos vulnerables y las discapacidades.

El proyecto Red Metropolitana contando con las acciones de la Red RMPC, proyecto institucional anclado en la actividad de vinculación con la sociedad alcanzó los siguientes resultados:

- Contribución al incremento del ejercicio del derecho de participación ciudadana a través de la ejecución de actividades de vinculación con la colectividad y las comunidades universitarias.
- Desarrollo de eventos, conferencias, seminarios, talleres en correspondencia con los objetivos del proyecto, con la participación de profesionales y beneficiarios internos y externos.
- Desarrollo de Evento “La perspectiva de género en espacios públicos”
- Desarrollo de V Escuela de Formación Ciudadana
- Presentación del Libro “La violencia de género desde una perspectiva legal y humana”
- Desarrollo de Webinar: Profesionales de salud y covid-19
- Participación en Curso Internacional “Repensar Nuestra América”
- Desarrollo de Foro “Participación y Democracia”
- Acompañamiento y asistencia a las organizaciones sociales, institucionales y a los GADs para el desarrollo de los objetivos de la Red Metropolitana de Participación Ciudadana.
- Aumento de posibilidades de capacitación, por tanto, desarrollo de competencias de la ciudadanía.
- Aceptación del artículo científico Red Metropolitana de Participación Ciudadana. La vinculación con la sociedad desde el contexto universitario de la UMET.
- Generación de alianzas estratégicas.
- Aumento de posibilidades de capacitación, por tanto, desarrollo de competencias de la ciudadanía
- Desarrollo de Página web de la Red Metropolitana de Participación Ciudadana y colocación en páginas de redes sociales enlaces con el CPCCS y otros que permitan dictar cursos virtuales certificados para colectividad interesada en la participación ciudadana.
- Construcción de perfiles en redes sociales de la Red Metropolitana de Participación Ciudadana, así como diseño campañas en internet, intranet y redes sociales sobre la temática de la Red Metropolitana de Participación Ciudadana.
- Desarrollo de II Foro por la Participación y la Democracia
- Auspicio al I Congreso Internacional de Educación e Inclusión
- Desarrollo de Webinar “Certificación Laboral en los Estados Unidos de Norteamérica”

Participantes en acciones de proyecto:

Beneficiarios y actores clave de la comunidad: 771 personas

Docentes UMET: 11

Estudiantes UMET: 283

La MLS fortaleció la calidad de sus servicios e incrementó la cantidad de estudiantes inscritos y certificados. Avanzó en su proyección de mejoras y servicios digitales desarrollando su página web y trabajo en las redes sociales.

La Procuraduría trabajó intensamente en la formalización de convenios de carácter general, de apoyo al proyecto de la Red Metropolitana y a la Fundación Metropolitana INC.; lográndose la firma de dieciséis (16) convenios. Así como en actividades generales de relaciones públicas y el fomento de la visibilidad y fortalecimiento del liderazgo del presidente vitalicio.

Por su parte la Fundación Metropolitana Inc. avanzó hacia la consolidación de la organización, la firma de importantes convenios para la internacionalización de la oferta académica de la UMET como soporte a los objetivos de la Fundación. Básicamente enfocados en dar valores agregados a las titulaciones de grado y posgrado mediante reconocimiento de créditos para obtener titulaciones en los EE. UU.

Al nivel de la organización, se obtienen avances organizativos y de la gestión. Se sostuvo el programa de becas y ayudas financieras, el auspicio a actividades de los socios estratégicos.

Como parte de sus acciones de mejoras, se realizó una consultoría externa, mediante la cual se determinaron las debilidades de la gestión y se realizaron las recomendaciones para la mejora y proyección para incluir en la planificación operativa del año 2022 (POA 2022).

1.7 Principales resultados alcanzados al cierre del primer semestre del año 2022

La organización avanzó en la sostenibilidad jurídica mediante procesos en curso al cierre del primer semestre en cuanto a la actualización de sus instrumentos de planificación, modelo de gestión, estructura orgánica funcional, imagen y visibilidad. Se pueden apreciar avances también en la formalizan los programas y proyectos de la organización en todos sus escenarios.

El Presidente vitalicio, la Presidente, las personalidades asociadas y la membresía mejoran sus hojas de vida profesionales y se mejoran las carpetas individuales. Se sostiene el sitio web del Presidente vitalicio, se mejora el trabajo en las páginas web de la organización y las redes sociales incorporándose medios audiovisuales de carácter general y de testimonios de beneficiarios. Por su parte la MLS continuó la gestión de la mejora de sus certificaciones internacionales.

Se continúan los procesos de otorgamiento de becas y soporte a la UMET para ayudas financieras y facilidades de pagos que favoreció en el último período académico reportado con un 54,5 % de estudiantes con becas, de ellos el 7,46 % son becas completas. Además, se sostienen acciones de donativos e intervenciones sociales en el marco de los proyectos con atención a educación, la cultura, la salud y los grupos vulnerables.

La FM - Ecuador ejecuta tres proyectos sociales dirigidos a objetivos específicos y poblaciones meta de alta pertinencia y se redimensiona y amplía el alcance de los objetivos del Proyecto de la Red metropolitana de Participación Ciudadana y Control Social (RMPCCS).

Entre los principales resultados de avance en la gestión se encuentra la continuidad de los convenios establecidos institucionalmente con TELCONET para lograr una contribución sustantiva al amplio acceso a educación y educación superior con el uso de plataformas

digitales. Concretándose la firma con el IESSE para los desarrollos tecnológicos y la implementación de proyectos de formación continua y profesionalización.

II. PERTINENCIA DE LA FUNDACIÓN METROPOLITANA

2.1 Pertinencia de la proyección de la FM respecto a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) ¹

La planificación nacional del desarrollo del Ecuador contextualiza los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a su contexto socioeconómico. El enfoque global de desarrollo sostenible al año 2030 contempla los siguientes objetivos globales:

ODS1. Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.

ODS2. Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible.

ODS3. Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos para todas las edades.

ODS4. Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

ODS5. Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

ODS6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.

ODS7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.

ODS8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.

ODS9. Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.

ODS10. Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.

ODS11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

ODS12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenible.

ODS13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos adoptados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).

ODS14. Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible.

ODS15. Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la

¹ La Agenda 2030 fue aprobada en septiembre de 2015 por los líderes de los 193 países miembro de las Naciones Unidas, esta agenda es fruto de un esfuerzo de gobiernos, academia, empresas y sociedad civil; y propone a la actual generación ser la primera en la historia en generar las condiciones necesarias para erradicar la pobreza en el mundo, generar prosperidad para todas las personas y frenar las críticas afectaciones climáticas que está sufriendo el planeta. Esta agenda ambiciosa y propositiva plantea hacerse tangible a través del planteamiento de 17 objetivos claros, concisos, integrales y fáciles de replicar denominados los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.

ODS16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

ODS17. Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Existe una fuerte interrelación entre los ODS, ya que los resultados de los objetivos y las metas de unos objetivos son precondiciones de otros. Por lo que enfocarse en educación sin articular acciones de políticas públicas, gobernanza, inclusión social, bienestar, convivencia, paz, transparencia, economía, medio ambiente y cooperación. Delo que se infiere la sinergia y complementariedad del sistema de objetivos.

Así mismo, se señalan aspectos como la multidimensionalidad, indivisibilidad y universalidad de los ODS, lo cual se encuentra en una dependencia de los contextos territoriales (Pérez, Romero, & Vargas, 2020).

Por lo que toda la actividad organizacional no puede deslindarse de las interacciones sinergias entre los objetivos, aunque los fines de la organización estén centrados en objetos y campos de acción específicos. Así ocurre en la proyección de intereses, objetivos y fines de la Fundación Metropolitana según los concibe su Estatuto. Con el enfoque en la educación inclusiva y la integración social los proyectos y actividades que promueve la FM son pertinentes y relevantes a los ODS en su concepto de interacción y sinergia.

2.2 Pertinencia respecto al ODS No. 4 Educación de calidad.

Al nivel global en el año 2020, según las Naciones Unidas ² “*a medida que la pandemia de la COVID-19 se propagaba por todo el planeta, la mayor parte de los países anunciaron el cierre temporal de las escuelas, lo que afectó a más del 91 % de los estudiantes en todo el mundo. En abril de 2020, cerca de 1600 millones de niños y jóvenes estaban fuera de la escuela. Igualmente, cerca de 369 millones de niños que dependen de los comedores escolares tuvieron que buscar otras fuentes de nutrición diaria*”.

En Ecuador varios fenómenos confluyen respecto al acceso a la educación y las consecuencias de la pandemia, así como de otros fenómenos asociados a las migraciones. Con atención de la agenda de los ODS hasta 2030, es necesario analizarlas metas señaladas para el ODS No. 4 Educación de Calidad.

El Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, señala las metas:

4.1 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.

² ODS 4. Educación de calidad. Información disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

4.2 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria.

4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria

4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento

4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad

4.6 De aquí a 2030, asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética

4.7 De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible

4.a Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos

4.b De aquí a 2020, aumentar considerablemente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países africanos, a fin de que sus estudiantes puedan matricularse en programas de enseñanza superior, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, de países desarrollados y otros países en desarrollo

4.c De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo

En sintonía con los ODS en el Ecuador se ha armonizado la correspondencia con las prioridades de la planificación nacional del desarrollo para la educación. Y entre las particularidades de la contribución nacional al enfoque de la agenda 2030 de los ODS, se ha destacado el rol de la sociedad civil en la consecución de las metas y el monitoreo.

La Fundación Metropolitana, desde el año 2004 y con las actualizaciones de sus estatutos y su planificación estratégica, se ha enfocado en los objetivos declarados por el sistema de la ONU en la promoción de la calidad de la educación y en particular de la educación superior técnica,

tecnológica, de grados y posgrados; desarrollando un modelo de universidad inclusiva, de innovación y cambio ³ en su socio estratégico: la Universidad Metropolitana.

Así mismo se ha dirigido a los propósitos de promover la democratización del conocimiento mediante proyectos editoriales con socios estratégicos y colaboración internacional; a la generación de una oferta académica orientada a la pertinencia de la educación superior y la articulación de los niveles de formación; al Programa de Carrera profesional (PCP) como la formación del individuo de manera continua y durante toda la vida insertado en un modelo de gestión de las funciones sustantivas de educación superior sustentado en la actuación desde el territorio; con ejes transversales en la virtualización y a la internacionalización, para el más amplio acceso a la educación y a la educación de calidad global.

2.3 Relación del plan estratégico de FM con la planificación nacional del desarrollo del Ecuador para el período 2021 – 2025

Las estrategias del **PEDI 2022 – 2025 de la FM**, deberán enfocarse en las políticas y metas de la planificación nacional del desarrollo más relacionadas con la inclusión social y la educación, así como en aquellas que no han sido suficientemente explicitadas en las estrategias nacionales de desarrollo y los problemas más acuciantes de la sociedad.

Los cuadros por objetivos siguientes presentan las acciones del PEDI FM 2022 – 2025 para articular las metas y políticas de la planificación nacional del desarrollo del Ecuador (2021 – 2025):

a) En el ámbito de la inclusión laboral y la empleabilidad

Objetivo No.1. Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.

POLÍTICA	META	PEDI FM 2022 - 2025
1.1 Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.	1.1.1. Incrementar la tasa de empleo adecuado del 30,41% al 50,00%.	Promover proyectos de formación continua y profesionalización en los perfiles ocupacionales más demandados y de mayor empleabilidad. Promover oferta académica con alta empleabilidad.

³ Espinoza, CX. (2021) *Universidad de inclusión, innovación y cambio. En la obra se presenta la experiencia de veinte años de existencia de la Universidad Metropolitana del Ecuador. La sistematización, conducida por un equipo de trabajo en el marco del proyecto “Observatorio Metropolitano de Inteligencia Competitiva, Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes”, a partir de un análisis de elementos técnicos de la gestión estratégica institucional articulada a un modelo educativo y pedagógico funcional y armónicamente comprometido con una universidad de inclusión, innovación y cambio.* ISBN: 978-959-257-609-4. Año de publicación: 2021. Disponible en: <https://universosur.ucf.edu.cu/?p=1665>

		Fomentar acciones de certificación de competencias laborales.
	1.1.2. Reducir la tasa de desempleo juvenil (entre 18 y 29 años) de 10,08% a 8,17%.	Enfocar las acciones de proyectos sociales a la juventud con una oferta educativa dirigida a la empleabilidad.
	1.1.3. Incrementar el porcentaje de personas empleadas mensualmente en actividades artísticas y culturales del 5,19% al 6,00%.	Enfocar las acciones de proyectos sociales en actividades artísticas y culturales. Fomentar proyectos educativos en el campo del arte.
	1.1.4. Aumentar el número de personas con discapacidad y/o sustitutos insertados en el sistema laboral de 70.273 a 74.547.	Fortalecer la noción de inclusión en los proyectos educativos. Promover acciones de proyectos sociales dirigidos a la atención a las discapacidades.

b) En el ámbito de las finanzas públicas y la transparencia

Objetivo No. 4. Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente.

POLÍTICA	META	PEDI FM 2022 - 2025
4.1 Priorizar el gasto público para la atención en salud, educación, seguridad, con enfoque en los derechos humanos.	4.1.1 Reducir de 78,22% a 76,02% los gastos primarios del Gobierno respecto al Presupuesto General del Estado	Fomentar una cultura de los derechos humanos desde el proyecto de RMPCCS.
4.2 Fomentar un sistema tributario simple, progresivo, equitativo y eficiente, que evite la evasión y elusión fiscal y genere un crecimiento económico sostenido.	4.2.1 Incrementar de 32,91% a 35% la proporción del Presupuesto General del Estado financiados por impuestos internos	Promover los proyectos de profesionalización y oferta académica técnico, tecnológica, de grado y posgrados en contabilidad y asesoría tributaria en alianza con el colegio de contadores y la UMET.
	4.2.2 Incrementar de 30,64% a 32,61% los ingresos de autogestión respecto a los ingresos totales de los GAD	

c) En el ámbito de la erradicación de pobreza y la inclusión social

Objetivo No. 5. Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la pobreza y promover la inclusión social.

POLITICA	META	PEDI FM 2022 - 2025
5.1 Promover el ejercicio de derechos y la erradicación de la pobreza con énfasis en las personas y grupos de atención prioritaria.	5.1.1. Reducir la tasa de pobreza extrema por ingresos de 15,44% al 10,76%.	Fortalecer la noción de inclusión en los proyectos educativos. Promover acciones de proyectos sociales dirigidos a la atención a las personas y grupos de atención prioritaria.
	5.1.2. Disminuir la tasa de trabajo infantil (de 5 a 14 años) de 6,10% a 4,42%.	Promover acciones de proyectos contra el trabajo infantil.
	5.2.1. Disminuir la tasa de femicidios por cada 100.000 mujeres de 0,87 a 0,80.	Desarrollar una línea de trabajo transversal en la FM dirigida al problema de la violencia de la mujer.
5.2 Combatir toda forma de discriminación y promover una vida libre de violencia, en especial la ejercida contra mujeres, niñez, adolescencia, adultos mayores, personas con discapacidad, personas LGBTI+ y todos aquellos en situación de vulnerabilidad.	5.2.2. Reducir la brecha de empleo adecuado entre hombres y mujeres del 33,50% al 28,45%.	Desarrollar una línea de trabajo transversal en la FM dirigida a la equidad de géneros. Incluir en el proyecto de la RMPCCS un enfoque de integración social.
	5.2.3. Reducir la brecha salarial entre hombres y mujeres del 15,34% al 11,27%.	
5.3 Consolidar un sistema de seguridad social universal, eficiente, transparente y sostenible, en corresponsabilidad entre el Estado, el sector privado y la ciudadanía.	5.3.1. Incrementar el porcentaje de personas cubiertas por alguno de los regímenes de seguridad social pública contributiva del 37,56% al 41,73%.	Fomentar una cultura de seguridad social en todas las acciones de capacitación e intervención comunitaria de la FM. Incluir en el proyecto de la RMPCCS un enfoque de integración social.
5.4 Promover el acceso al hábitat seguro, saludable y a una vivienda adecuada y digna.	5.4.1. Reducir el déficit habitacional de vivienda del 58,00% al 48,44%.	
5.5 Mejorar la conectividad digital y el acceso a nuevas tecnologías de la población.	5.5.1. Incrementar la cobertura poblacional con tecnología 4G o superior del 60,74% al 92,00%.	Actuar sobre la conectividad mediante la alianza estratégica con TELCONET, dando un sentido utilitario desde la contribución a una oferta educativa de amplio acceso a través del convenio FM-IESSE
	5.5.2. Incrementar la penetración de Internet móvil y fijo del 68,08% al 78,00%.	
6.1 Mejorar las condiciones para el ejercicio del derecho a la salud de manera integral, abarcando la prevención y promoción, enfatizando la atención a mujeres, niñez y	6.1.1. Incrementar el porcentaje de nacidos vivos con asistencia de personal de la salud del 96,4% al 98,5%.	Incluir en el proyecto de la RMPCCS un enfoque de integración social. Desarrollar en el proyecto RMPCCS una plataforma

adolescencia, adultos mayores, personas con discapacidad, personas LGBTI+ y todos aquellos en situación de vulnerabilidad.	6.1.2. Reducir la tasa de mortalidad neonatal de 4,6 al 4,0 por cada 1.000 nacidos vivos.	informática para la participación ciudadana y el control social con énfasis en el sector de la salud.
	6.1.3. Reducir la tasa de mortalidad por suicidio de 6,1 al 5,1 por cada 100.000 habitantes.	

d) En el ámbito de la educación

Objetivo No. 7. Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.

POLÍTICA	META	PEDI FM 2022 - 2025
7.1 Garantizar el acceso universal, inclusivo y de calidad a la educación en los niveles inicial, básico y bachillerato, promoviendo la permanencia y culminación de los estudios.	7.1.1. Incrementar el porcentaje de personas entre 18 y 29 años con bachillerato completo de 69,75% a 77,89%.	Promover proyectos de amplio acceso para la, profesionalización de los docentes, la actualización y la formación de cuarto nivel.
	7.1.2. Incrementar la tasa bruta de matrícula de bachillerato de 87,38% a 89,09%.	
	7.1.3. Incrementar la tasa bruta de matrícula de Educación General Básica de 93,00% a 97,53%.	
7.2 Promover la modernización y eficiencia del modelo educativo por medio de la innovación y el uso de herramientas tecnológicas.	7.2.1. Incrementar el porcentaje de instituciones educativas fiscales con cobertura de internet con fines pedagógicos de 41,93% a 65,92%.	Contribuir al desarrollo de la tecnología educativa que se soporta en la cobertura de internet.
7.3 Erradicar toda forma de discriminación, negligencia y violencia en todos los niveles del ámbito educativo, con énfasis en la violencia sexual contra la niñez y adolescencia.	7.3.1. Incrementar el porcentaje de respuesta a la atención de víctimas de violencia para que cuenten con un plan de acompañamiento pasando de 67,60% a 95,00%.	Promoción de una cultura integral contra la violencia en los proyectos sociales de la Fundación.
7.4 Fortalecer el Sistema de Educación Superior bajo los principios de libertad, autonomía responsable, igualdad de oportunidades, calidad y	7.4.1. Incrementar los artículos publicados por las universidades y escuelas politécnicas en revistas indexadas de 6.624 a 12.423.	Fomentar una cultura científica en las IES. Capacitación. Apoyo a proyectos editoriales y del fomento de las publicaciones.

pertinencia; promoviendo la investigación de alto impacto.	7.4.2. Incrementar la tasa bruta de matrícula en educación superior terciaria del 37,34% al 50,27%.	Fomentar tecnología educativa de amplio acceso a Educación Superior Fomentar la articulación entre niveles educativos de las IES
	7.4.3. Disminuir la tasa de deserción en el primer año en la educación superior del 21,84% al 19,89%.	Capacitación y socialización de buenas y mejores prácticas de retención inicial.
	7.4.4. Incrementar el número de investigadores por cada 1.000 habitantes de la Población Económicamente Activa de 0,55 a 0,75.	Fomentar la educación continua avanzada y la formación de posgrados de los profesionales.
	7.4.5. Incrementar el número de personas tituladas de educación superior técnica y tecnológica de 23.274 a 28.756.	Promoción del desarrollo de oferta académica del tercer nivel técnico – tecnológico. Fomentar la articulación entre niveles educativos de las IES.
	7.4.6. Incrementar el número estudiantes matriculados en educación superior en las modalidades a distancia y en línea de 78.076 a 125.417.	Promover el desarrollo de proyectos educativos innovadores, en las modalidades de aprendizajes no presenciales.
7.5 Impulsar la excelencia deportiva con igualdad de oportunidades, pertinencia territorial e infraestructura deportiva de calidad.	7.5.1. Incrementar el porcentaje de atletas con discapacidad de alto rendimiento del 10,66% al 11,31%.	Promover proyectos del acceso de los discapacitados al deporte.

e) En el ámbito de la ruralidad, los pueblos y nacionalidades

Objetivo No. 8. Generar nuevas oportunidades y bienestar para las zonas rurales, con énfasis en pueblos y nacionalidades.

POLITICA	META	PEDI FM 2022 - 2025
8.1 Erradicar la pobreza y garantizar el acceso universal a servicios básicos y la conectividad en las áreas rurales, con pertinencia territorial.	8.1.1. Incrementar el porcentaje de parroquias rurales conectadas con servicio móvil avanzado del 68,45% al 79,00%.	Contribución a una oferta educativa de amplio acceso a través del convenio FM-IESSE
	8.1.2. Reducir de 70% a 55% la pobreza multidimensional rural, con énfasis en pueblos	Promover proyectos y/o actividades enfocadas en la ruralidad, los pueblos y

	y nacionalidades y poblaciones vulnerables.	nacionales y poblaciones vulnerables
8.2 Garantizar el acceso a la educación en el área rural con pertinencia territorial.	8.2.1. Incrementar la tasa bruta de matrícula de Educación General Básica en el área rural de 63,47% a 64,47%.	Promover proyectos de amplio acceso para la, profesionalización de los docentes, la actualización y la formación de cuarto nivel, con énfasis en el entorno rural
	8.2.2. Incrementar la tasa bruta de matrícula de bachillerato en el área rural de 48,65% al 54,91%.	
	8.2.3. Implementar el Modelo de Sistema de Educación Intercultural Bilingüe (MOSEIB), en el 5,41% de instituciones del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe.	Promover la formación bilingüe de profesionales de la educación.
8.3 Desarrollar el sector turístico rural y comunitario a través de la revalorización de las culturas, saberes ancestrales y la conservación del patrimonio natural.	8.3.1. Incrementar los sitios patrimoniales de gestión cultural comunitaria habilitados y puestos en valor para efectuar procesos de turismo rural sostenible, de 0 a 20.	Promover y fortalecer proyectos institucionales de las IES para el turismo rural y comunitario.

2.4 La dimensión territorial y la planificación estratégica de la organización

Al igual que la Universidad Metropolitana del Ecuador ha concebido una noción del desarrollo local y de su planificación estratégica ⁴, la FM, deberá acoger las siguientes regularidades, expresadas como modos de actuación:

- a) Pensar globalmente y actuar localmente. - Este elemento adquiere una mayor dimensión en estos tiempos en que los procesos de globalización impulsados por los avances científicos - tecnológicos emergen en los escenarios socio - económico aumentando el abismo entre desarrollo y subdesarrollo, entre riqueza y pobreza a niveles nunca antes conocidos;

⁴ El artículo 107 de la Ley Orgánica de Educación Superior, señala que, el principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ser consecuente con el artículo, la UMET articula su oferta académica y de servicios, de investigación e innovación y las actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional. En el marco de la búsqueda de una educación superior pertinente y con responsabilidad social, la UMET conforma programas educativos, acordes a los objetivos, políticas y estrategias señalados en la planificación nacional del desarrollo, así como a las ventajas comparativas que tienen cada uno de los territorios donde se asientan.

- b) Derivación y relación territorial. - Las transformaciones locales no están completamente desligadas de las transformaciones en el ámbito provincial, nacional, regional y global bajo la influencia del espectro de la globalización en sus variadas y diversas manifestaciones. No es casual que en la literatura internacional tome cada vez más relevancia el término “glocal”;
- c) La unidad funcional de gestión. - Los GAD de nivel base de gestión apuntan a las Juntas Parroquiales como elementos claves para el desarrollo local. Las Juntas Parroquiales son las encargadas de:
- Planificar el desarrollo parroquial y el ordenamiento territorial en coordinación con el Gobierno cantonal y Provincial.
 - Planificar el equipamiento, infraestructura física y vialidad de la parroquia.
 - Incentivar y promover el desarrollo de las actividades productivas comunitarias.
 - Promover la organización como ciudadanos.
 - Incentivar la preservación del entorno y medio ambiente.
- d) Participación ciudadana. - Hoy se reconoce que para erradicar el subdesarrollo es condición indispensable, la participación decisiva de múltiples actores en la toma de decisiones. Fortalecer las capacidades de los agentes y actores sociales del ámbito local representa un tema prioritario en la agenda de las instituciones;
- e) Multidimensionalidad. - El término desarrollo sostenible ha sido acuñado como paloma mensajera, promoviendo hacia los cuatro puntos cardinales el mensaje de la necesidad de un tipo de desarrollo que aporte mejoras reales en la calidad de vida humana y al mismo tiempo conserve la vitalidad y diversidad de la Tierra. Se demanda un desarrollo cuyo eje sean las personas y se centre en el mejoramiento de la condición humana y al mismo tiempo este basado en la conservación y mantenga la variedad y productividad de la naturaleza;
- f) Comunidades sostenibles. - El denominador común de una comunidad sostenible está en la seguridad alimentaria, en la capacidad de respetar y cuidar la comunidad de seres vivientes, conservar la vitalidad y diversidad del entorno, reduciendo al mínimo el agotamiento de los recursos no renovables manteniéndose dentro de la capacidad de carga de los ecosistemas, proporcionando un marco de integración del desarrollo y la conservación, promoviendo la modificación de actitudes y prácticas personales que atenten contra la nueva ética de la vida sostenible y mejoren la calidad de vida, facultando a las comunidades para que protegen, cuiden, transformen su entorno en función del interés local, provincial, nacional, regional, forjando una alianza globalizadora en que las actuales y futuras generaciones se beneficien.
- Una comunidad sostenible permite que sus miembros alcancen una alta calidad de vida de forma ecológicamente sostenible. Es necesario monitorear y evaluar los progresos logrados en la conservación de una sociedad sostenible por lo que se requiere implementar y estudiar indicadores de la calidad de vida y de sustentabilidad ecológica.

- g) Gestión local. - La gestión a nivel local constituye el primer y fundamental eslabón para lograr los objetivos generales de la política de desarrollo local sostenible como parte de un sistema general de gestión que incluye la estructura organizativa, estrategias, participación comunitaria, estilo de gestión, sistemas y procedimientos, ideas orientadoras y valores compartidos así como los recursos para desarrollar, implementar, llevar a efecto, revisar y mantener en continuo perfeccionamiento dicha política de desarrollo sostenible. Al nivel del territorio es donde se toman decisiones sobre ordenamiento territorial, manejo de microcuencas, control sobre desechos sólidos, líquidos y gaseosos, saneamiento básico, prevención de zonas de desastres y alto riesgo, conservación de ecosistemas vulnerables, disponibilidad y calidad de agua y alcantarillado, control del impacto social (motivado por actividades de producción y servicios) generados por entidades, control sobre los recursos naturales renovables (con relación al aprovechamiento, transformación, uso y comercialización de los recursos naturales renovables), introducción de tecnologías foráneas, programas de capacitación y extensión agrícola.

2.5 Retos de la organización para el planeamiento estratégico

La construcción del plan estratégico, su operacionalización, seguimiento, actualización y reenfoques enfrenta desafíos organizacionales, que requerirán la implementación de un proceso innovador y práctico.

Entre los retos se encuentran:

- 1) Mejora de la comunicación organizacional para una participación óptima del directorio y el ejecutivo en la proyección estratégica y operativa anual;
- 2) Establecer estructuras funcionales operacionales sin duplicidades de funciones y delimitar roles y responsabilidades de los directivos y ejecutivos;
- 3) Mejora de los relacionamientos y roles de las formas organizativas ejecutivas con los socios estratégicos y los proyectos clave;
- 4) Tránsito de una cultura de gestión de unidades organizativas a una cultura de la gestión por procesos que se instale como tal en la gestión de planificación institucional;
- 5) Apego y respeto a la planificación por las autoridades de la organización, disciplina organizativa, estilos y sistemas de trabajo productivos;
- 6) Utilizar métodos y procedimientos de construcción del Plan Estratégico apropiados al modelo de gestión de la organización; y,
- 7) La disponibilidad de herramientas tecnológicas que faciliten el asiento y flujo de información, construcción colectiva, trabajo en equipo, que promuevan una mayor eficiencia en inmediatez, fiabilidad e integración de información en repositorios

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque del planeamiento estratégico

El método sigue un enfoque a la planificación de la gestión por procesos y del uso de los indicadores de su desempeño y perspectivas. Basado en la documentación, la sistematización de gestión de la organización y la aplicación de técnicas de prospectiva.

La construcción del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2021 – 2025 de la Fundación Metropolitana utilizó técnicas grupales de construcción y se estructuró en las fases: 1) Creación y capacitación del equipo de trabajo; 2) Diagnóstico estratégico; 3) Construcción de la orientación estratégica y 4) Elaboración del sistema de control estratégico.

Para su actualización correspondiente al período 2022 – 2025, dados los cambios condicionantes del entorno y nuevas perspectivas aparecidas en los escenarios de actuación de la organización, se organizó en las siguientes fases:

- 1) **Consulta externa a la gestión de la organización.** – La consulta externa como auditoría de gestión de procesos se enfocó en el análisis de la documentación, los documentos constitutivos, los estatutos, la planificación estratégica y operativa precedente, los convenios firmados, el sitio web y las redes sociales. Una valoración del orgánico funcional, el funcionamiento interno, estilos y sistemas de trabajo, la imagen de la organización, el liderazgo, los socios estratégicos en sus interrelaciones, el balance de resultados anuales y sus proyecciones de 2021 (Consultoría del año 2021); así como los resultados del cumplimiento en el I semestre del POA 2022, por cada uno de los objetivos estratégicos y las acciones proyectadas, con base en los informes de las formas organizativas ejecutivas.
- 2) **Diagnóstico estratégico.** - Dirigido a determinar la vigencia de las internalidades y externalidades de la situación de la organización en el año 2022, así como a actualizar, reenfocar y/o definir nuevas estrategias de desarrollo. El método utilizado fue la construcción de la matriz DAFO a partir de la consulta a involucrados mediante instrumentos de encuestas en línea utilizando el soporte de Office 365 (One drive forms), seguido de una validación de los actores y membresía de la FM y su presentación y sistematización. Contó con tres elementos fundamentales: el análisis retrospectivo, la situación actual y el análisis prospectivo.

El análisis retrospectivo consistió en la investigación documental de la etapa 2019 – 2021 y del del proceso de seguimiento al POA 2022 en su primer semestre. Consideró además la Consulta externa de 2021 y la transformación lograda en el transcurso del I semestre de 2022.

El análisis prospectivo se realizó también a partir del estudio de tendencias del contexto internacional, nacional y local en cuanto a problemas acuciantes, temas constitucionales, ciencia, tecnología e innovación y a los seguimientos de interacción

con el desempeño de la UMET como socio estratégico involucrado en Educación Superior.

- 3) **Construcción de la orientación estratégica.** - Con todos los insumos, el equipo de trabajo construyó escenarios, con distintas metas y definición de estrategias y acciones para alcanzarlas. Y finalmente construyó el mapa estratégico institucional para el período 2022 – 2025.
- 4) **Elaboración del sistema de control estratégico.** - Incluyó el diseño e implantación de un sistema de control utilizando como herramienta fundamental el establecimiento de un CMI (Cuadro de Mando Integral) con la subsecuente formalización del sistema de indicadores de gestión.

IV. ANALÍISIS SITUACIONAL

4.1 Situación geopolítica global

Los conflictos globales en la mira del año 2022 fueron señalados como: Ucrania; Etiopía; Afganistán; EE. UU. y China; Irán vs. EE. UU. e Israel; Yemen; Israel – Palestina; Haití; Myanmar; y, Militancia islamista en África (International CRISIS GROUP, 2022). Las predicciones de la organización⁵ avanzaron según análisis del año 2021 previo a la publicación de los “10 conflictos para tener en la mira en 2022”. Por otra parte, se señala el hecho de que la pandemia por la COVID – 19 ha estimulado el empobrecimiento, el aumento en el costo de vida, la desigualdad y el desempleo que alimentan las crisis internas de los países, algunos a puntos de quiebres. Y, apuntan que, aunque hay un trayecto entre el descontento, la protesta y el conflicto, “*las peores consecuencias de la pandemia pueden estar por venir*”.

La guerra entre Rusia y Ucrania fracciona occidente - oriente y el contexto de la OTAN y las restantes alianzas se polarizan. Esta guerra irradió impactos en las economías de todo el mundo. Según Gourinchas (2022) “*el primer impacto se produce sobre el precio de las materias primas. Debido a que Rusia y Ucrania son importantes productores y exportadores de petróleo, gas, metales y cereales, el precio de estas materias primas se ha incrementado, lo que ha generado dificultades en todo el mundo y ha contribuido a un importante aumento de la inflación.*”

En el Foro de DAVOS 2022⁶, se manifestó por varios líderes, respecto a las consecuencias de la guerra Rusia – Ucrania, el temor de que “*la política en beneficio propio pueda deshacer el orden mundial basado en normas*” (World Economic Forum, 2022).

⁵ International Crisis Group es una organización independiente que trabaja para prevenir guerras y diseñar políticas que construyan un mundo más pacífico.

⁶ Reunión Anual del Foro Económico Mundial. Líderes de Polonia, Estados Unidos, Arabia Saudí, España, Finlandia y Pakistán conversan en Davos 2022 sobre las perspectivas geopolíticas mundiales.

4.2 La situación global según el Foro Económico Mundial

La Reunión Anual del Foro Económico Mundial⁷ abordó ocho (8) temas clave de la situación global, cuyos textos de presentación y sus retóricas se transcriben a continuación (World Economic Forum, 2022):

1. Clima y Naturaleza

“La Tierra se está calentando, el hielo se está derritiendo, los océanos están elevándose y se están llenando de plástico. Estamos perdiendo especies, acumulando gases de efecto invernadero y se nos acaba el tiempo mientras los desastres relacionados con el cambio climático, como las inundaciones y las olas de calor, afectan vidas y desplazan a las comunidades. Más de 3.500 millones de personas son altamente vulnerables al impacto climático. Ahora, la "sostenibilidad" se extiende a todos los ámbitos de la actividad humana: energía, alimentos, ropa, viajes, ciudades, por mencionar algunos. No obstante, aún si todo resultase 100% sostenible, todavía habría trabajo por hacer para reparar los daños. ¿Cómo podemos acelerar la acción climática, conseguir alejarnos de los combustibles fósiles y garantizar que el mundo no sufra de hambre en un nuevo y desafiante contexto geopolítico y económico? Este es un reto de liderazgo decisivo.”

2. Economías más justas

“Desde la Segunda Guerra Mundial, la esperanza de vida media en todo el mundo ha aumentado en 30 años. Al mismo tiempo, el acceso a la atención sanitaria y a la educación ha sacado a miles de millones de personas de la pobreza. Por otro lado, la desigualdad de la riqueza en muchos países ha incrementado, la movilidad social ha retrocedido y la cohesión se ha debilitado. Ahora existen temores de que las nuevas tecnologías empeoren la situación. ¿Cómo podemos reconfigurar las economías para que el crecimiento beneficie a la mayoría y no sólo a unos cuantos y así garantizar que el extraordinario motor de desarrollo humano que hemos construido sea sostenible?”.

3. Tecnología e Innovación

“Las nuevas tecnologías son siempre disruptivas. Eliminan puestos de trabajo, generan otros nuevos e imponen profundos cambios sociales. Pero la velocidad vertiginosa y la magnitud de esta ronda de cambios técnicos suponen algo más: amenaza la definición misma del ser humano. Nos encontramos frente a un enorme abanico de dilemas éticos.

⁷ El Foro Económico Mundial es la Organización Internacional para la Cooperación Público-Privada. El Foro involucra a los principales líderes políticos, empresariales, culturales y de otro tipo de la sociedad para dar forma a las agendas globales, regionales y de la industria. Fue establecida en 1971 como una fundación sin fines de lucro y tiene su sede en Ginebra, Suiza. Es independiente, imparcial y no está vinculado a ningún interés especial.

¿Cómo nos reunimos para ponernos de acuerdo sobre las reglas de cosas como los bebés modificados genéticamente, la robótica de la guerra y los algoritmos que determinan nuestras oportunidades de vida? ¿Deberíamos frenar un poco las cosas?"

4. Trabajos y habilidades

"Cualquier persona con acceso a Internet puede descargar el material de un programa de estudios de Harvard, participar en la "economía colaborativa" o realizar un trabajo de oficina desde casa. Este es un cambio profundo y muy reciente. La pandemia puso el foco de atención en la forma en que esas tecnologías que estaban transformando nuestra vida económica y social también nos ayudan a adaptarnos. Sin embargo, la historia sugiere que, si dejamos todo en manos del mercado, la Cuarta Revolución Industrial dará paso a un largo y perjudicial periodo de dislocación. Lo vemos venir, sabemos que vamos a tener que adquirir nuevas habilidades. ¿Qué podemos hacer al respecto y cómo gestionarán el cambio las empresas y las industrias?"

5. Mejor negocio

"La respuesta a la crisis humanitaria que se desarrolla en Europa y las sanciones financieras y económicas sin precedentes contra Rusia han marcado un hito para las empresas. El sector privado está inmerso en el contexto geopolítico, trabajando activamente para resolver las consecuencias económicas, satisfacer las necesidades humanitarias y resolver la creciente presión global sobre la seguridad energética y alimentaria. La responsabilidad empresarial está cambiando. Las normas y métricas medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) son más necesarias que nunca, ya que las empresas están a la altura de los retos globales, incluyendo el cumplimiento de los compromisos, más urgentes que nunca, de transición a las cero emisiones netas."

6. Salud y Cuidado de la Salud

"El gasto sanitario mundial ha aumentado drásticamente en la última década, y la innovación médica nos ha proporcionado una vacuna contra el COVID-19 en menos de un año. La medicina de precisión está ofreciendo soluciones sofisticadas, mientras que la telesalud está transformando la prestación de asistencia sanitaria y mejorando el acceso. Pero la soledad, el estrés laboral, el duelo, la depresión y la ansiedad se han visto exacerbados por la pandemia, y el desvío de recursos de otras crisis sanitarias mundiales como el cáncer, se ha calificado como una segunda "pandemia oculta". Por otro lado, la salud de las mujeres sigue estando desatendida. A medida que las sociedades envejecen, ¿cómo envejecen las comunidades de forma saludable y quién se hace cargo de la carga asistencial? ¿Y cómo podemos resolver estos grandes retos sanitarios garantizando un acceso justo para todos?"

7. Cooperación mundial

“La década del 2020 empezó con la promesa de “una década de acción” en favor de las personas y el planeta. Se hizo especial énfasis en la integración de la sostenibilidad y la inclusión en nuestras economías, la tecnología para el bien, la reducción de la desigualdad y la disminución de la brecha entre las economías avanzadas y las de los países en desarrollo. Sin embargo, en los dos últimos años el mundo se ha visto azotado por una pandemia global. A esto le ha seguido la conmoción de un conflicto violento y una catástrofe humanitaria aún en desarrollo, y las consecuencias para la energía, los alimentos y las economías, con repercusiones en la pobreza, la desigualdad y la inestabilidad política. Estas crisis también han sido testigo de una cooperación sin precedentes, dentro y entre sectores y países, y de resultados que podrían haber sido inimaginables a principios de la década. ¿Cómo podemos aprovechar ese impulso para pasar de la fragmentación a la colaboración mundial, de modo que el comercio siga impulsando el progreso y podamos seguir afrontando los retos colectivos globales?”

8. Sociedad y Equidad

“La pandemia del COVID-19 exacerbó las desigualdades preexistentes, pero también aumentó la visibilidad de los prejuicios más arraigados. Desde la opresión sistémica de las personas de color hasta la creciente brecha de género, la necesidad de abordar la injusticia social ha sido más urgente que nunca. La guerra en Ucrania ha agravado el desafío, mientras las sociedades luchan por abordar la crisis humanitaria de Europa y la difícil situación de los refugiados en todo el mundo ha pasado a ser el centro de atención. ¿Cómo podemos desarrollar soluciones que beneficien a personas de todas las edades, generaciones, identidades y expresiones de género, orientaciones sexuales, niveles de salud, razas, etnias, identidades indígenas, castas, nacionalidades y orígenes nacionales, estatus de inmigración, religiones y estatus socioeconómico?”

4.3 Tendencias globales en educación

El contexto internacional de educación ofrece una visualización general de las tendencias con antecedentes en la evolución de los años anteriores con una aceleración progresiva.

El Informe Horizonte EDUCAUSE⁸ 2022 | Edición de enseñanza y aprendizaje, resume el debate del futuro de la educación y presenta las tendencias enmarcadas en lo social, lo tecnológico, lo económico, lo ambiental y lo político (EDUCAUSE, 2022).

Al respecto, asumiendo como primer interés del presente análisis las dimensiones social y tecnológica, puede resumirse las siguientes tendencias, lo cual se transcribe desde el informe:

⁸ EDUCAUSE es una asociación sin fines de lucro basada predominantemente en los Estados Unidos y cuenta con más de 242 instituciones no estadounidenses entre sus miembros. Su misión es promover la educación superior a través del uso de la tecnología de la información. Disponible en: <https://library.educause.edu/resources/2022/4/2022-educause-horizon-report-teaching-and-learning-edition>

1. Tendencia social

a) Aprendizaje híbrido y en línea

“La pandemia de COVID-19 ha remodelado nuestras vidas en torno a más modos en línea y remotos para vivir, trabajar, jugar y aprender. Hemos descubierto los beneficios de poder hacer cosas desde "cualquier lugar", y es probable que persista nuestro apetito por las opciones en línea y remotas como consumidores, al menos hasta cierto punto. En muchas instituciones, los modelos de "enseñanza remota de emergencia" adoptados durante la pandemia darán paso a modelos más sostenibles y basados en la evidencia de enseñanza y aprendizaje híbridos y en línea para respaldar estas preferencias de los consumidores a largo plazo. A medida que los líderes institucionales planifiquen recursos e infraestructura mejorados en apoyo de nuevos programas y ofertas de cursos híbridos y en línea, deberán centrarse en desarrollar pedagogías híbridas y en línea sólidas e invertir en personal y servicios adicionales en las áreas de diseño instruccional y desarrollo docente. Las instituciones también deben estar preparadas para capacitar y apoyar a sus estudiantes para que se involucren efectivamente y aprovechen al máximo estos nuevos entornos de aprendizaje, con un enfoque en las necesidades de los estudiantes no tradicionales y permitiendo un acceso más fácil a la educación para "cualquier persona en cualquier lugar".

b) Aprendizaje basado en habilidades

“En una era en la que puede saltar en línea en cualquier momento y en cualquier lugar para aprender a escribir comedia de Steve Martin, o para tomar una clase sobre "negociación exitosa" en la Universidad de Michigan, o para consumir cualquier cantidad de otras ofertas de cursos en línea, únicas basadas en habilidades e intereses, las expectativas y la demanda de educación y capacitación en habilidades no crediticias y no tradicionales están en aumento. En este contexto, los estudiantes y los aprendices de por vida prestarán más atención a estos cursos y micro-credenciales más prácticos, personalizados y basados en habilidades como oportunidades potencialmente más atractivas para avanzar en sus carreras que el programa de grado universitario tradicional. Las principales empresas de tecnología están eliminando los requisitos de título de cuatro años de sus ofertas de trabajo y optando por centrarse en las habilidades y competencias reales que los candidatos al trabajo están trayendo consigo al trabajo. Estos cambios indican a las instituciones la necesidad de realinear la educación y los modelos de negocio para adaptarse mejor a estas tendencias de consumo e industria y desarrollar opciones de cursos y credenciales más atractivas y flexibles, basadas en habilidades para educar, capacitar, volver a capacitar y mejorar las habilidades de la fuerza laboral actual y futura”.

c) Trabajo remoto

“En los últimos dos años, a muchos trabajadores se les ha permitido (o, en algunos casos, se les ha requerido) trabajar desde casa. Estos arreglos de trabajo flexibles han permitido a muchos encontrar un equilibrio más saludable entre la vida profesional y personal y atender más fácilmente a las necesidades competitivas, como el cuidado de niños y ancianos. Con dos años de experiencia en el trabajo desde casa en nuestro haber, tales acuerdos se están convirtiendo en la norma en muchas industrias y una expectativa no negociable entre el personal. El trabajo remoto se está abriendo camino en las descripciones de trabajo y los contratos en el campus, y los líderes institucionales están teniendo que repensar aspectos importantes de su cultura y operaciones, como el personal interpersonal y las comunicaciones del equipo, el uso de las instalaciones y los espacios de oficina y escritorio en el campus, y la capacitación y el apoyo del personal y la facultad para sus necesidades de dispositivos y conectividad. Las instituciones que adoptan estos acuerdos de trabajo flexible pueden obtener una ventaja en la atracción y retención de talento sobre aquellas instituciones que insisten en un retorno completo a las operaciones en el campus, aunque la educación superior en general corre el riesgo de perder franjas de su fuerza laboral a otras industrias que están adoptando más plenamente los modos de trabajo remotos.”

2. Tendencias tecnológicas

a) Analítica de aprendizaje y Big Data

“La promesa de aprovechar el big data para mejorar los resultados de los estudiantes y aumentar la automatización de servicios como el LMS ha sido atractiva para muchos líderes institucionales en los últimos cinco años. Sin embargo, la implementación de sistemas de big data no ha resultado en muchos cambios para los campus. Se recopilan grandes cantidades de datos, pero rara vez se aprovechan para lograr un cambio significativo en los resultados o incluso en los sistemas. Se necesitan estrategias maduras de minería de datos en toda la institución para ver el progreso en el análisis de aprendizaje y big data. Algunas barreras para el éxito incluyen la privacidad de los estudiantes y las preocupaciones de equidad, la falta de aceptación de la facultad y la inversión en personal y recursos para la presentación de informes de datos. Un camino para seguir debe depender en gran medida de la colaboración con todas las partes interesadas clave en la mesa, incluidos los profesores, y comienza con una visión clara de qué grandes preguntas deben responderse.”

b) (Re) Definición de modalidades de instrucción

“A medida que las modalidades de instrucción evolucionan para satisfacer las necesidades de nuestro mundo cambiante, las instituciones de educación superior están construyendo nuevos modelos de cursos. Un desafío incipiente en este momento de cambio es la variedad de vocabulario relacionado con estos modelos. HyFlex, blended, hybrid, flipped, synchronous, hybrid online y virtual learning, por nombrar algunos, son ejemplos de términos utilizados de manera diferente en diferentes departamentos y

en diferentes instituciones. La confusión sobre estos términos en última instancia conduce a obstáculos adicionales para los instructores y estudiantes que dependen de una comunicación efectiva sobre las operaciones diarias. Además, el cumplimiento de las regulaciones federales y estatales relacionadas con el aprendizaje a distancia requiere un compromiso riguroso con las definiciones compartidas”.

Para Joosten et al. (2022) *“el aprendizaje combinado, a veces conocido como aprendizaje híbrido, se considera tradicionalmente como una combinación de medios o tecnologías que permiten una combinación de modalidades de aprendizaje, cara a cara y en línea, lo que podría conducir a una reducción en el tiempo de asiento cara a cara en clase”. Así como lo que puede considerarse como un concepto analizado más universalmente en todas sus variantes, “El aprendizaje combinado es una instrucción que combina dimensiones técnicas, temporales, espaciales y pedagógicas para crear un aprendizaje actualizado”.*

c) Ciberseguridad

“La amenaza constante e inminente de un ataque institucional de ciberseguridad está en la mente de los líderes de los campus de todo el mundo. Los sistemas heredados que todavía están en uso a menudo se diseñaron con la seguridad como una idea de último momento, y constantemente aparecen nuevas amenazas de ciberseguridad. La falta de fondos en la educación superior ha resultado en fondos insuficientes para el personal y otros recursos necesarios para prevenir un ataque. La pandemia ha aumentado la vulnerabilidad de las organizaciones al impregnar los confines del campus y crear redes sin fronteras. A medida que las brechas de seguridad en las instituciones de educación superior se publicitan en los medios de comunicación, la confianza que los estudiantes y otras partes interesadas tienen en sus instituciones está disminuyendo.”

Otro interés que se debe considerar como tendencia en la dimensión ambiental, es la infraestructura física de las instalaciones universitarias. En este particular el Informe de EDUCAUSE señala:

- **Estructuras físicas del campus**

“El reciente período de “enseñanza remota de emergencia”, seguido por instituciones que regresan a los campus en condiciones desafiantes de salud y seguridad, requirió cambios en las estructuras físicas del campus. Los cambios iniciales en los entornos físicos incluyen la adición de nuevos diseños de hardware y salas para la enseñanza remota, la mejora de la calidad del aire y el espacio para el distanciamiento social, y la reducción de objetos tangibles como folletos en papel. A medida que el enfoque en los entornos de aprendizaje físico continúa, el campus del futuro deberá diseñarse para satisfacer más necesidades que nunca. Los líderes del campus deberán tener en cuenta los nuevos desafíos, como acomodar a los estudiantes y trabajadores remotos, integrar

las necesidades fundamentales de accesibilidad para todos y abordar nuevas iniciativas ecológicas para un campus sostenible”.

4.4 La situación de la educación en América Latina y el Caribe

En el Informe regional de monitoreo ODS4-Educación 2030, los organismos internacionales UNESCO, CEPAL y UNICEF convergen en que si bien *“el cumplimiento de las metas educativas previstas en el ODS4 de la Agenda 2030 no estaba asegurado antes de la pandemia de la COVID-19, y mucho menos lo está ahora. Las metas no se cumplirán si no se modifica el rumbo de las políticas y de la asignación de recursos para la educación, plantearon los organismos de las Naciones Unidas”* (IESALC UNESCO, 2022).

En el período 2015 – 2021, según señala el informe se dieron cinco tendencias fundamentales:

- 1) Consolidación del aumento de los años cursados de educación de la población. Se refiere a que la alfabetización de adultos o el máximo nivel educativo alcanzado por la población continúa tendencias históricas de crecimiento de largo plazo;
- 2) Tendencia positiva en la mejora de ciertos indicadores educativos, combinada con una reducción de las desigualdades. Incremento del acceso al nivel preprimario, mejora de los indicadores de sobreedad en el nivel primario y secundario bajo y las tasas finalización de la educación secundaria baja y alta, en especial en la población más vulnerable. Esto marca una reducción de las brechas en algunos indicadores educativos relevantes;
- 3) Desaceleración de la mejora de ciertos indicadores que venían progresando en las últimas décadas, entre ellos los indicadores de finalización de la educación secundaria baja y alta para el conjunto de la población, las tasas de repitencia en el nivel primario. Esta desaceleración es relativa pues los indicadores al estar más cerca del 100% de cumplimiento, resulta más complejo implementar mejoras;
- 4) Estancamiento en indicadores claves como la inclusión educativa en la educación secundaria baja y en las evaluaciones de la calidad de los aprendizajes (resultados de aprendizajes); y,
- 5) Aumento de ciertas brechas específicas en el nivel terciario, y de profundización de circuitos diferenciados de calidad de las ofertas, tanto en las instituciones públicas como privadas.

De igual manera, a partir de la información y el análisis de los expertos, el Informe reconoce diez (10) desafíos de la educación en la región, sobre los cuales se puede interpretar y enunciar lo siguiente:

- 1) Inclusión educativa. Se refiere a la visión necesaria de la educación como derecho humano, que es incluyente de la diversidad de experiencias de aprendizajes y a la conectividad tecnológica que “abre las puertas a la diversidad de contextos y

necesidades de las poblaciones específicas, reconociendo su historia, identidad y complejidad”. En el contexto de la pandemia la recuperación de todos los estudiantes en riesgo de abandono escolar es un desafío de consideración lo cual se encuentra también matizados por otros factores socioeconómicos.

- 2) Articulación de la política educativa con otras políticas sociales. Las políticas educativas por si solas no resolverán el problema del acceso y calidad de la educación. “La articulación de la política educativa con otras políticas sociales de garantía de derechos universales y protección social es central en el camino de la inclusión de las poblaciones más rezagadas”
- 3) Calidad de los aprendizajes. La mejora continua de la calidad forma parte de la inclusión educativa. “La mejora continua de la calidad de los aprendizajes, entendida en términos de oportunidades, procesos, participación y resultados de aprendizaje, debe partir de esta visión ampliada de la inclusión educativa”.
- 4) Profundización en la visión curricular enfocados en competencias. Enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación articulados en torno a competencias para que los alumnos puedan asumir los desafíos actuales del entorno y los desarrollos tecnológicos globales. Este proceso debe ser profundizado para lograr una visión de la educación centrada en la comprensión profunda; el pensamiento autónomo y crítico; la formación ciudadana global y local; la creatividad combinada con la racionalidad científica y sustentada en la ética y humanismo.
- 5) Prácticas emergentes de enseñanza – aprendizaje. Se refiere a las tecnologías digitales como recurso de apoyo pedagógico; transformaciones curriculares; nuevas formas de evaluación formativa con retroalimentación de calidad a los procesos de aprendizaje; tutorías; el aprendizaje basado en proyectos; y nuevos agrupamientos y replanteos en el uso de los tiempos y espacios más allá de las aulas para ampliar y democratizar las oportunidades de aprendizaje.
- 6) Profesionalización del docente. Se refiere a la carrera del profesional docente ante las nuevas tendencias y desafíos de la educación en todos los niveles;
- 7) Aprendizaje a lo largo y ancho durante toda la vida. Meta que implica reforzar los programas de formación de jóvenes y adultos para potenciar sus oportunidades de trabajo, la transformación de perfiles profesionales, ocupaciones y tareas, así como de oportunidades y espacios de trabajo y sus impactos en el mercado laboral.
- 8) Propuestas formativas que preparen al individuo para la producción de bienes y servicios. Se refiere a propuestas formativas innovadoras, pertinentes, que permitan la definición de trayectorias educativas – laborales. Las actuales demandas del mundo productivo y de los contextos exigen avanzar en el desarrollo de propuestas formativas que potencien la innovación y las habilidades transversales.

- 9) Replanteo de la visión de la educación superior. Se trata de “fortalecer los vínculos entre educación superior, investigación, innovación y desarrollo, en un contexto en el que los gobiernos deberán decidir acerca del valor estratégico del sector como una apuesta de futuro.”
- 10) Financiamiento educativo. Se refiere a la asignación de recursos para lograr niveles más altos de eficiencia y equidad.

4.5 Situación del desarrollo humano en Ecuador

En el año 2020 Ecuador el Índice de Desarrollo Humano tuvo un descenso sustantivo de 0,731 respecto al año 2010 (0,736), con una recuperación a 0,74 en el año 2021. En el año 2019 previo a la pandemia el IDH del Ecuador fue de 0,746. Una situación similar a lo acontecido al nivel mundial.

Según los datos de Cobo (2022), *“la inflación en Ecuador llegó a 3,77% en agosto de 2022, empujada por los precios de los alimentos y del transporte, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). El país registra la canasta básica más cara de su historia, con USD 754,17, lo que reduce el poder adquisitivo de los hogares”*. Según los datos la canasta básica mensual se incrementó en aproximadamente 40,00 USD desde septiembre de 2019 a agosto de 2022.

El 25 % de la población ecuatoriana, según refiere Cobo (2022), 4,5 millones de ecuatorianos *“vive con menos de USD 87,57 al mes o el equivalente al 21% del salario básico, según el INEC. La falta de ingresos impide a esas personas satisfacer sus necesidades básicas, como salud y educación, lo que deteriora su calidad de vida. Para buscar mejores oportunidades, hay ecuatorianos que se han visto obligados a inmigrar de forma irregular, exponiéndose a extorsiones, violencia y hasta la muerte”*.

4.6 La situación de la educación en el Ecuador

El sistema de educación del Ecuador en sus niveles desde inicial hasta bachillerato presenta grandes retos en cuanto al mantenimiento y habilitación de las instalaciones educativas, la disponibilidad de docentes y su profesionalización.

En el año 2022 se registran 16.095 instituciones educativas hasta el tercer año de bachillerato, 4.309.139 estudiantes de inicial a 3ro. de bachillerato registrados en instituciones de tipo de educación ordinaria, especial y popular permanente por periodo escolar, según sostenimiento, con 203.595 docentes registrados en instituciones de tipo de educación ordinaria, especial y popular permanente por período escolar (MINEDUC, 2022).

En el nivel terciario existen retos para el acceso a cupos en las instituciones de educación superior. Pero el balance de cupos ofertados no responde a la demanda existiendo otros fenómenos sobre la demanda social y la empleabilidad que deberán ser atendidos en las políticas de educación superior.

Al segundo semestre de 2020 se reportan 113.850 estudiantes de los institutos técnicos y tecnológicos y al cierre de 2019 un total 666.549 estudiantes de universidades y escuelas politécnicas.

El Sistema de Educación Superior (SES) del Ecuador reporta 21 universidades particulares autofinanciadas, 8 universidades particulares que reciben asignaciones y rentas del estado, 32 universidades públicas nacionales y 2 públicas que operan en el Ecuador bajo acuerdos y convenios internacionales, que hacen un total de 63 universidades y escuelas politécnicas. Por su parte se registran 139 institutos y conservatorios del nivel superior públicos y 168 particulares autofinanciados (CES, 2022).

4.7 Educación Superior. Contexto proyectivo 2040

Entre los aspectos significativos de la caracterización de la educación superior del Ecuador se encuentra su proyección al año 2035. Lo cual significó un proceso de construcción participativa de las instituciones. Para la Agenda: *“En la sociedad del conocimiento, las políticas de educación superior (y de todos los niveles) de cualquier país necesitan atender la propia historia y los requerimientos que nacen de ella, las tendencias y los desafíos globales, y las lecciones y alertas que resultan de las dos fuentes”*. La construcción de la agenda 2040, cinco años después, parte de la premisa de *“inventar el futuro un compromiso existencial”*.

AGENDA 2040. Asuntos clave:

- 1) Acceso, permanencia y graduación en los distintos niveles: técnico, tecnológico, grado y posgrado.
- 2) Oferta Profesional y Académica: pertinencia, relevancia, oportunidad y calidad de la oferta de carreras y programas.
- 3) Investigación + Desarrollo + innovación (I+D+i): Instituciones de Educación Superior, sectores sociales, sectores de la producción, gobiernos locales, gobierno nacional.
- 4) Desarrollo regional y desarrollo del Sistema Nacional de Educación Superior.
- 5) Integralidad del Sistema de Educación Superior.
- 6) Bienestar de la comunidad universitaria y equidad.
- 7) Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior.
- 8) Internacionalización: objetivo estratégico de las Instituciones de Educación Superior. Construcción de ciudadanía planetaria desde la universidad.
- 9) Autonomía y Gobernanza.
- 10) Sostenibilidad financiera del Sistema.
- 11) Arquitectura normativa del Sistema.
- 12) Ecosistemas de innovación y emprendimiento.

V. ESTRATEGIAS FODA

5.1 Análisis FODA

5.1.1 Análisis de las internalidades

Fortalezas:

- F1. Organización sin fines de lucro enfocada en la integración social y la educación.
- F2. Trayectoria de trabajo con grupos vulnerables de la directiva.
- F3. Personal calificado y jóvenes en formación profesional
- F4. Infraestructura de la organización
- F5. Alianzas estratégicas con empresa de telecomunicaciones (TELCONET - NETLIFE - IESSE)
- F6. Ecosistema FM - UMET - BEAPRO - MLS
- F7. Relevancia de convenios firmados de colaboración internacional.
- F8. Escenario de cooperación FM – UMET
- F9. Proyecto Red Metropolitana
- F10. Derivación FM en Massachusetts
- F11. Presencia en la web y redes sociales

Debilidades:

- D1. La organización se estanca en una fase de crecimiento y no avanza a la fase de profesionalización para institucionalización.
- D2. Nivel de recaudación financiera por autofinanciamiento (donativos, actividades autofinanciadas de proyectos)
- D3. Disponibilidad de fondos para proyectos sociales y acciones filantrópicas
- D4. Orgánico funcional y dependencia decisoria operativa
- D5. Disponibilidad de personal
- D6. Reconocimiento social de la organización
- D7. Actualización de información de los sitios web y redes sociales
- D8. Funcionamiento del ecosistema FM – UMET – BEAPRO – MLS
- D9. Inoperancia de convenio FM - UMET

D10. Inoperancia de convenios de colaboración internacional

D11. Inoperancia de las acciones FM-Massachusetts

5.1.2 Análisis de las externalidades

Oportunidades:

O1. Demanda social de educación y educación superior

O2. Innovación educativa y tendencias internacionales en virtualización de educación

O3. Necesidades de la profesionalización del docente en el sistema educación.

O4. La normativa del Régimen Académico del Ecuador

O5. Financiamiento al desarrollo internacional

O6. Necesidades de cooperación de las IES

O7. Modalidad de formación dual estancada en las IES

Amenazas:

A1. La brecha digital del acceso de personas y comunidades vulnerables de escasos recursos

A2. Cobertura de internet en zonas rurales

A3. Inseguridad ciudadana

A4. Inflación y recesión

A5. Inestabilidad de la normativa de organismos y poderes del estado

5.2 Matriz FODA

La matriz se puede apreciar en la tabla 5.2.1. Prevalecen los impactos en el tercer cuadrante de la matriz por lo que la orientación estratégica debe estar dirigida esencialmente a continuar aumentando las capacidades internas de la ORGANIZACIÓN para lograr una mayor interacción, adaptabilidad y capacidades de al entorno.

Tabla 5.2.1 Matriz FODA FM 2022

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNALIDADES / EXTERNALIDADES	O1. Demanda social de educación y educación superior O2. Innovación educativa y tendencias internacionales en virtualización de educación O3. Necesidades de la profesionalización del docente en el sistema educación. O4. La normativa del Régimen Académico del Ecuador O5. Financiamiento al desarrollo internacional O6. Necesidades de cooperación de las IES O7. Modalidad de formación dual estancada en las IES	A1. La brecha digital del acceso de personas y comunidades vulnerables de escasos recursos A2. Cobertura de internet en zonas rurales A3. Inseguridad ciudadana A4. Inflación y recesión A5. Inestabilidad de la normativa de organismos y poderes del estado
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO F1.F2.F3.F4.F5.F6.F7.F8.O1.O2.O4 Auspiciar proyectos de oferta académica de amplio acceso a educación superior. F1.F2.F3.F4.F5.F6.F7.F8.O3.O4. Auspiciar proyectos de formación continua y posgrados de amplio acceso para la carrera del profesional de la educación. F1.F2.F3.F4.F5.F6.F7.F8.O3.O4. Implementar proyectos anclados en la FM de formación continua para la carrera del profesional de la educación. F7.F8.F9.F10.F11.O5.O6. Promover proyectos de redes profesionales, académicas y científicas con financiamiento internacional. F6.F10.O1.O2. Fortalecer la oferta de lenguas extranjeras al sistema de educación superior y la comunidad. F8.F9.O6. Fomentar los proyectos sociales de la FM integrados al proyecto Red Metropolitana enfocado en los elementos de integración social y participación ciudadana de la Constitución.	ESTRATEGIAS FA F5.F6.A1.A2. Implementar el proyecto Netlife Learn. F1.F2.F3.F4.F9.A3.A4. Consolidación de proyectos sociales en el marco de la Red Metropolitana con tareas sociales de alto impacto. F1.F2.F3.F4.F6.F8.F9.F11.A5. Fortalecimiento interno de la organización. F1.F8.A4 Otorgamiento de becas inclusivas para educación superior.

DEBILIDADES	D1. La organización se estanca en una fase de crecimiento y no avanza a la fase de profesionalización para institucionalización. D2. Nivel de recaudación financiera por autofinanciamiento (donativos, actividades autofinanciadas de proyectos) D3. Disponibilidad de fondos para proyectos sociales y acciones filantrópicas D4. Orgánico funcional y dependencia decisoria operativa D5. Disponibilidad de personal D6. Reconocimiento social de la organización D7. Actualización de información de los sitios web y redes sociales D8. Funcionamiento del ecosistema FM – UMET – BEAPRO – MLS D9. Inoperancia de convenio FM - UMET D10. Inoperancia de convenios de colaboración internacional D11. Inoperancia de las acciones FM - Massachusetts	ESTRATEGIA DO O1.O2.O3.O4.D1.D2.D3 Potenciar el marco de gestión económica de las actividades de la FM en el ámbito estratégico de la organización en correspondencia con la planificación estratégica y operativa y sus presupuestos. O1.O2.O3.O4.D1.D2.D3.D4.D5.D6. Ejecutar proyectos que conlleven a actividades autofinanciadas y que generen excedentes a la organización para su reinversión en acciones estratégicas. O1.O2.O3.O4.D1.D2.D3.D4.D5.D6. D7. Fortalecimiento de la organización, liderazgos, visibilidad, funcionamiento, marco normativo, planificación y control. O1.O2.O3.O4.D1.D2.D3.D4.D5.D6. D8.D9.D10.D11 Fortalecimiento del auspicio a la Universidad Metropolitana en sus funciones sustantivas de Docencia, IDi, vinculación con la sociedad, así como en su desarrollo estratégico de crecimiento, pertinencia académica, internacionalización y virtualización. O1.O2.O3.O4.D8. Consolidación de la infraestructura, publicidad y promoción de la oferta académica de la MLS O1.O2.O5.D10.D11. Fortalecimiento de las acciones de FM-Massachusetts en el marco del ecosistema FM – UMET – BEAPRO – MLS para la captación de fondos por donativos, proyectos y redes.	ESTRATEGIA DA A1.A2.A3.A4.A5.D2.D3.D6. Fomentar sinergias y complementariedades en las alianzas estratégicas y el ecosistema FM – UMET – BEAPRO – MLS para potenciar los proyectos de alto impacto de la organización y ser resilientes ante contingencias. A1.A2.A3.A4.A5.D4.D5.D9.D10.D11. Fortalecimiento del modelo de gestión de la organización y de los presupuestos según el balance contable - financiero.
-------------	--	---	---

Tabla 5.2.2 Estrategias FO, FA, DA y DO.

ESTRATEGIAS FO (Usar fortalezas para aprovechar oportunidades)
• Auspiciar proyectos de oferta académica de amplio acceso a educación superior. • Auspiciar proyectos de formación continua y posgrados de amplio acceso para la carrera del profesional de la educación. • Implementar proyectos anclados en la FM de formación continua para la carrera del profesional de la educación. • Promover proyectos de redes profesionales, académicas y científicas con financiamiento internacional. • Fortalecer la oferta de lenguas extranjeras al sistema de educación superior y la comunidad.

Fomentar los proyectos sociales de la FM integrados al proyecto Red Metropolitana enfocado en los elementos de integración social y participación ciudadana de la Constitución.
ESTRATEGIAS FA (Usar fortalezas para enfrentar las amenazas)
- Implementar el proyecto Netlife Learn. - Consolidación de proyectos sociales en el marco de la Red Metropolitana con tareas sociales de alto impacto. - Fortalecimiento interno de la organización. - Otorgamiento de becas inclusivas para educación superior.
ESTRATEGIA DO (Aprovechar oportunidades para corregir debilidades)
- Potenciar el marco de gestión económica de las actividades de la FM en el ámbito estratégico de la organización en correspondencia con la planificación estratégica y operativa y sus presupuestos. - Ejecutar proyectos que conlleven a actividades autofinanciadas y que generen excedentes a la organización para su reinversión en acciones estratégicas. - Fortalecimiento de la organización, liderazgos, visibilidad, funcionamiento, marco normativo, planificación y control. - Fortalecimiento del auspicio a la Universidad Metropolitana en sus funciones sustantivas de Docencia, IDi, vinculación con la sociedad, así como en su desarrollo estratégico de crecimiento, pertinencia académica, internacionalización y virtualización. - Consolidación de la infraestructura, publicidad y promoción de la oferta académica de la MLS - Fortalecimiento de las acciones de FM-Massachusetts en el marco del ecosistema FM – UMET – BEAPRO – MLS para la captación de fondos por donativos, proyectos y redes.
ESTRATEGIA DA (Como sustentarse en el contexto de las amenazas)
- Fomentar sinergias y complementariedades en las alianzas estratégicas y el ecosistema FM – UMET – BEAPRO – MLS para potenciar los proyectos de alto impacto de la organización y ser resilientes ante contingencias. - Fortalecimiento del modelo de gestión de la organización y de los presupuestos según el balance contable - financiero.

VI. ELEMENTOS ORIENTADORES DEL PEDI 2022 – 2025

6.1 Elementos constitutivos de la misión

Principios declarados: Proyectos de alto impacto en la sociedad ecuatoriana.

De caracterización: Proyectos pertinentes de inclusión social, derechos ciudadanos, educación de calidad y amplio acceso.

De relación con el entorno: enfocados en la solución de los problemas más acuciantes desde una perspectiva de la atención a grupos humanos de atención prioritaria y sectores sociales históricamente excluidos

Misión: “La Fundación Metropolitana auspicia proyectos de alto impacto en la sociedad ecuatoriana para los fines de la inclusión y los derechos ciudadanos con énfasis en la educación de calidad y amplio acceso, enfocados en la solución de los problemas más acuciantes desde una perspectiva de la atención a grupos humanos de atención prioritaria y sectores sociales históricamente excluidos”

6.2 Elementos constitutivos de la visión

Principios declarados: La Fundación Metropolitana es reconocida por su contribución a la sociedad

De caracterización: organización que fortalece su trayectoria en el soporte a la educación inclusiva, la innovación educativa y la ampliación del acceso a la educación superior

De relación con el entorno: fomentando la colaboración y la solidaridad para el apoyo a la solución de los problemas del desarrollo humano sostenible del Ecuador.

Visión: “La Fundación Metropolitana es reconocida por su contribución a la sociedad como una organización que fortalece su trayectoria en el soporte a la educación inclusiva, la innovación educativa y la ampliación del acceso a la educación superior a través de la colaboración y la solidaridad para apoyar la solución de los problemas del desarrollo humano sostenible del Ecuador”.

Elementos y directrices del impacto de la **misión**.

ELEMENTO	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	CONSISTENCIA	VALOR DESEADO
Proyectos de alto impacto en la sociedad ecuatoriana	Proyectos de alto impacto en concordancia con los objetivos de la organización	La organización cuenta con proyectos educativos y de intervención comunitaria que cubren relevantemente los objetivos de la organización e impactan en una amplia participación de beneficiarios.	Cobertura (%) de los objetivos en la estructura de proyectos que reciben impactos por el alcance de sus beneficiarios.	100 % de objetivos son cubiertos por los proyectos de la FM los cuales impactan en una población significativa de beneficiarios.
Proyectos pertinentes de inclusión social, derechos ciudadanos, educación de calidad y amplio acceso.	Los proyectos son pertinentes respecto a los objetivos de la planificación nacional del desarrollo conforme a los fines constitucionales.	Alta pertinencia dada por una alta coherencia entre los proyectos y los objetivos nacionales y los fines de la Constitución del Ecuador	Pertinencia. Proporción de proyectos que cumplen la directriz respecto a pertinencia.	El 100 % de los proyectos son pertinentes y relevantes respecto a la inclusión social, los derechos ciudadanos, la educación de calidad y el amplio acceso.

		Alta relevancia de los proyectos dada por los reconocimientos de organismos, gobiernos locales, organizaciones y otros actores sociales.	Relevancia. Proporción (%) de proyectos que cumplen la directriz respecto a Relevancia	La totalidad (100 %) de los proyectos de la FM recibe reconocimientos por sus resultados e impactos.
		Alta contribuciones de los proyectos al conocimiento y la innovación social.	Socialización. Proporción (%) de proyectos que cumplen la directriz respecto a socialización.	La totalidad (100%) de los proyectos retribuye a los actores sociales y beneficiarios los resultados y aportes de las intervenciones.
Proyectos enfocados en la solución de los problemas más acuciantes desde una perspectiva de la atención a grupos humanos de atención prioritaria y sectores sociales históricamente excluidos	Enfoque en: grupos humanos de atención prioritaria y sectores sociales históricamente excluidos	Proyectos se enfocan en grupos humanos de atención prioritaria en una alta proporción entre sus beneficiarios.	Enfoque en los grupos humanos de atención prioritaria. Proporción (%) de proyectos que cumplen la directriz respecto a su enfoque en grupos de atención prioritaria.	El 100 % de los proyectos educativos y sociales de la FM se enfoca en la atención a grupos humanos de atención prioritaria
		Proyectos se enfocan en los sectores sociales históricamente excluidos en una alta proporción entre sus beneficiarios.	Enfoque en los sectores sociales históricamente excluidos. Proporción (%) de proyectos que cumplen la directriz respecto a su enfoque en sectores de exclusión social.	El 100 % de los proyectos educativos y sociales de la FM se enfoca en los sectores sociales históricamente excluidos.

Elementos y directrices de impacto de la visión.

ELEMENTO	DIRECTRIZ	INDICADORES DE IMPACTO	CONSISTENCIA	VALOR DESEADO
La Fundación Metropolitana es reconocida por su contribución a la sociedad	Los organismos, organizaciones, gobiernos locales, entre otros actores sociales relevantes reconocen pública y formalmente los resultados e impactos sociales de la FM cada año.	La FM recibe reconocimientos relevantes de la comunidad.	Reconocimientos. Cantidad de reconocimientos públicos que recibe la organización.	La FM recibe al menos un reconocimiento relevante cada año como organización de manera explícita.

Organización que fortalece su trayectoria en el soporte a la educación inclusiva, la innovación educativa y la ampliación del acceso a la educación superior	Alto impacto en la continuidad de las contribuciones de la FM en el sector educativo desde la perspectiva de la educación inclusiva, la innovación y la ampliación del acceso.	La FM promueve la educación inclusiva sosteniendo altos niveles de becas y ayudas económicas anuales.	Becas. Proporción (%) de excedentes de la actividad de proyectos de la FM que se dedican a becas en las IES miembro de la Red Metropolitana.	25 % de excedentes destinados a programas de becas y ayudas económicas.
		La FM se fortalece en los objetivos orientados a las tecnologías y las modalidades de estudio que conducen a la ampliación del acceso a educación.	Cobertura de matrículas. Proporción (%) de matrícula del potencial de los proyectos educativos innovadores que auspicia la FM	100 % de los proyectos educativos innovadores que auspicia al FM alcanza el nivel potencial de matrículas.
La FM fomenta la colaboración y la solidaridad para el apoyo a la solución de los problemas del desarrollo humano sostenible del Ecuador.	Alto impacto en el trabajo colaborativo interinstitucional.	La FM fomenta redes de colaboración interinstitucional en el marco de sus objetivos que contribuyen a problemas de DH en el entorno de sus intervenciones.	Redes efectivas. Cantidad de organismos, organizaciones e instituciones que colaboran por acción de la FM, respecto al potencial del entorno del Programa de la Red Metropolitana.	La red Metropolitana logra integrar a al menos el 10 % de las entidades con potencial en los escenarios de actuación del proyecto y sus objetivos.

VII. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

7.1 Ámbitos, objetivos y estrategias

7.1.1 Ápice estratégico

El ápice estratégico de la organización supone la gestión de funcionamiento general y la administración de bienes, así como incluye proyectos estratégicos que permiten la generación de ingresos para la sustentabilidad financiera.

7.1.2 Formalización de objetivos y estrategias

Los objetivos estratégicos de desarrollo de la organización se abordan desde las perspectivas de dos ámbitos de resultados clave:

- A. Perspectiva de procesos internos. - Enfocada en sus procesos internos para fortalecer la imagen y avanzar en un proceso continuo de institucionalización en el ámbito nacional e internacional, a través del fortalecimiento de la gestión y la mejora continua de sus procesos. Propiciándose una búsqueda constante de alianzas y sedes de trabajo

internacionales que viabilicen la colaboración y la transferencia de tecnologías educativas y de avanzada al Ecuador en este sector.

Objetivo Estratégico No.1 (OE1) Fortalecer la gestión y la institucionalidad de la FM.

Estrategias:

E.1 Fortalecimiento de la organización, liderazgos, visibilidad, funcionamiento, marco normativo, planificación y control.

E.2 Fortalecimiento del modelo de gestión de la organización y de los presupuestos según el balance contable - financiero.

E.3 Fomentar sinergias y complementariedades en las alianzas estratégicas y el ecosistema FM – UMET – BEAPRO – MLS para potenciar los proyectos de alto impacto de la organización y ser resilientes ante contingencias.

- B. Perspectiva de proyección social. - Enfocada en la contribución al desarrollo de los fines y objetivos de la organización, la atención prioritaria a los problemas de la educación general y en particular al aseguramiento de la calidad como un proceso continuo de la educación superior con una orientación a la inclusión social y el desarrollo de un modelo referente para el país. Proyección que permita la captación de fondos para generar bases financieras que permitan la ejecución de proyectos sociales autofinanciados de alto impacto en la comunidad y la movilización de recursos de la cooperación internacional.

Objetivo estratégico No.2 (OE2) Desarrollar y auspiciar proyectos educativos inclusivos autofinanciados de alta pertinencia e impacto.

Estrategias:

E.4 Fortalecimiento del auspicio a la Universidad Metropolitana en sus funciones sustantivas de Docencia, IDi, Vinculación con la sociedad, así como en su desarrollo estratégico de crecimiento, pertinencia académica, internacionalización y virtualización.

E5. Auspiciar proyectos educativos de amplio acceso de formación continua, formación de grado y posgrados en campos de conocimientos relevantes a la demanda social y la empleabilidad.

E.6 Implementar proyectos anclados en la FM de formación continua para la carrera del profesional de la educación.

E.7 Fortalecer la oferta de lenguas extranjeras al sistema de educación superior y la comunidad.

Objetivo estratégico No.3 (OE 3) Ejecutar proyectos sociales pertinentes y de alto impacto en la sociedad de acuerdo con los fines de la organización.

Estrategias:

E.8 Otorgamiento de becas inclusivas para educación superior

E.9 Fomentar los proyectos sociales de la FM integrados al proyecto Red Metropolitana enfocado en los elementos de integración social y participación ciudadana de la Constitución del Ecuador.

E.10 Ejecutar proyectos que conlleven a actividades autofinanciadas y que generen excedentes a la organización para su reinversión en acciones estratégicas.

Objetivo estratégico No. 4 (OE 4) Captar fondos por donaciones para los proyectos educativos a fondo perdido, proyectos sociales y auspicios de la FM-Ecuador y la FM-Massachusetts.

Estrategia:

E.11 Fortalecimiento de las acciones de FM-Massachusetts en el marco del ecosistema FM – UMET – BEAPRO – MLS para la captación de fondos por donativos, proyectos y redes.

7.2 Objetivos estratégicos con relación a la misión y visión

Misión: “La Fundación Metropolitana auspicia proyectos de alto impacto en la sociedad ecuatoriana para los fines de la inclusión y los derechos ciudadanos con énfasis en la educación de calidad y amplio acceso, enfocados en la solución de los problemas más acuciantes desde una perspectiva de la atención a grupos humanos de atención prioritaria y sectores sociales históricamente excluidos”.			
Visión: “La Fundación Metropolitana es reconocida por su contribución a la sociedad como una organización que fortalece su trayectoria en el soporte a la educación inclusiva, la innovación educativa y la ampliación del acceso a la educación superior a través de la colaboración y la solidaridad para apoyar la solución de los problemas del desarrollo humano sostenible del Ecuador”.			
Objetivo estratégico I	Objetivo estratégico II	Objetivo estratégico III	Objetivo estratégico IV
Fortalecer la gestión y la institucionalidad de la FM	Desarrollar y auspiciar proyectos educativos inclusivos autofinanciados de alta pertinencia e impacto.	Ejecutar proyectos sociales pertinentes y de alto impacto en la sociedad de acuerdo con los fines de la organización.	Captar fondos por donaciones para los proyectos educativos a fondo perdido, proyectos sociales y auspicios de la FM-Ecuador y la FM-Massachusetts.
METAS / OE			
Al finalizar el año 2025 la FM cuenta con sostenibilidad jurídica, consolida sus instrumentos de planificación, modelo de gestión, estructura orgánica funcional, imagen y visibilidad que permiten el cumplimiento de su misión y avances en su visión de futuro	Desde el año 2022 se ejecutan conjuntamente entre la Fundación y la Universidad Metropolitana, proyectos educativos de alta pertinencia y competitividad con bases en la internacionalización de su oferta académica y la gestión de donativos para sus proyectos estratégicos.	Cada año hasta 2025 la FM otorga becas y da soporte a la UMET para ayudas financieras y facilidades de pagos al menos al 50 % estudiantes con un enfoque inclusivo y de ellos un 5 % con becas completas.	La FM Ecuador y la extensión Massachusetts crean la estrategia en 2022 y movilizan recursos por donativos hasta 2025, ya sea en especie o en fondos para financiar actividades, así como financiamientos a proyectos con fondos externos.
Se formalizan los programas y proyectos de la organización en todos sus escenarios	Progresivamente desde el año 2023 la FM promueve proyectos que ofrecen oportunidades de	Desde 2023, la FM, a partir de la movilización de fondos por distintas vías logra el	

contándose con un Jefe o Coordinador para cada uno de ellos y un equipo de trabajo formalizado que cuenta con voluntarios y /o promotores de las instituciones aliadas, con especial referencia a la UMET y otras instituciones de convenios. Cuya gestión organizacional se realiza mediante un gerente de proyectos consolidándose una DIP al cierre del año 2025.	acceso a formación continua y educación superior enfocados en grupos de atención prioritaria, poblaciones vulnerables e históricamente excluidas.	otorgamiento de becas a estudiantes de grupos humanos vulnerables en los escenarios de intervención comunitaria de los proyectos sociales de la organización.	
Al término del año 2025 el Presidente vitalicio, la Presidente, personalidades asociadas y membresía mejoran sus hojas de vida profesionales, reciben reconocimientos relevantes y evidencian contribuciones sustantivas a la sociedad, en los ámbitos de los fines de la organización.	Desde el año 2023 la FM oferta y ejecuta proyectos educativos orientados a la carrera del profesional docente alcanzando con sus actividades al menos a 100 docentes cada año en los territorios de difícil acceso a estas facilidades en el sector educativo.	El programa Red Metropolitana impacta en la sociedad con un alto nivel de actividades relevantes que alcanza al menos una participación de 500 personas cada año en 2025, entre ellas los profesores y estudiantes de las IES, profesionales y público en general.	
Desde el año 2022 la organización mejora progresivamente la ejecución de los presupuestos disminuyendo la desviación del cumplimiento hasta cumplir un estándar para todos los rubros no mayor al 10 %.	Desde el año 2022 hasta 2025 la MLS incrementa las matrículas por los cursos y certificaciones en idiomas y LSEC en un 15 % respecto al año anterior.	Cada año desde 2022 se publica al menos un libro de memoria de eventos con registro ISBN y en él no menos de dos ponencias del equipo del programa; tres artículos en revistas indexadas y además al cierre del 2025 un libro con los resultados del programa;	
En el marco de la colaboración FM – UMET – BEAPRO – MLS se desarrollan proyectos cuyos impactos sociales son tangibles a partir de los resultados obtenidos y medidos en su contribución social al cierre de cada año hasta 2025.		Desde el año 2022 la FM realiza actividades de educación continua y certificación de competencias laborales que le permite incrementar participantes cada año hasta alcanzar 200 en el año 2025.	
		Desde el año 2023 la FM realiza eventos académicos y científicos que le permite incrementar participantes cada año hasta alcanzar 200 en el año 2025	

Los objetivos II y III y IV guardan una alta relación con la misión institucional y tienen un alto impacto en los objetivos de la organización y de la planificación nacional del desarrollo. El Objetivo I está más relacionado con la gestión interna de la institución, aunque con una buena relación con los objetivos de la organización y el desarrollo nacional.

VIII. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO, METAS Y CUMPLIMIENTO ANUAL

Objetivo Estratégico No.1 (OE1) Fortalecer la gestión y la institucionalidad de la FM

E.1 Fortalecimiento de la organización, liderazgos, visibilidad, funcionamiento, marco normativo, planificación y control.

Indicador / Estándar	Meta / 2025	Desempeño			
		2022	2023	2024	2025
<u>Organización</u> La Fundación Metropolitana en todos sus escenarios se institucionaliza con mejoras sustantivas en sus documentos rectores, sostenibilidad jurídica, planificación y control, funcionamiento y visibilidad.	Al finalizar el año 2025 la FM cuenta con sostenibilidad jurídica, consolida sus instrumentos de planificación, modelo de gestión, estructura orgánica funcional, imagen y visibilidad que permiten el cumplimiento de su misión y avances en su visión de futuro	CP	AC	AC	CS
<u>Gestión de proyectos</u> La organización establece y consolida una Dirección Integrada de Proyectos (DIP)	Se formalizan los programas y proyectos de la organización en todos sus escenarios contándose con un Jefe o Coordinador para cada uno de ellos y un equipo de trabajo formalizado que cuenta con voluntarios y /o promotores de las instituciones aliadas, con especial referencia a la UMET y otras instituciones de convenios. Cuya gestión organizacional se realiza mediante un gerente de proyectos consolidándose una DIP al cierre del año 2025.	CP	AC	AC	CS
<u>Liderazgo</u> La directiva de la organización cuenta con un alto liderazgo, reconocimiento profesional y social en el ámbito de la Educación y la intervención comunitaria de acuerdo con los fines de la Fundación Metropolitana.	Al término del año 2025 el Presidente vitalicio, la Presidente, personalidades asociadas y membresía mejoran sus hojas de vida profesionales, reciben reconocimientos relevantes y evidencian contribuciones sustantivas a la sociedad, en los ámbitos de los fines de la organización.	CP	AC	CS	CS

E.2 Fortalecimiento del modelo de gestión de la organización y de los presupuestos según el balance contable - financiero.

Indicador / Estándar	Meta / 2025	Desempeño			
		2022	2023	2024	2025
<u>Presupuesto</u> La organización planifica y ejecuta sus presupuestos de ingresos y egresos con un alto nivel de efectividad en todas sus partidas en el orden de desviación no mayor del 10 %.	Desde el año 2022 la organización mejora progresivamente la planificación y ejecución de los presupuestos disminuyendo la desviación del cumplimiento hasta cumplir un estándar para todos los rubros no mayor al 10 % (desde el 20 % en 2022 hasta el 10 % en 2025).	CP	CP	AC	CS

E.3 Fomentar sinergias y complementariedades en las alianzas estratégicas y el ecosistema FM – UMET – BEAPRO – MLS para potenciar los proyectos de alto impacto de la organización y ser resilientes ante contingencias.

Indicador / Estándar	Meta / 2025	Desempeño			
		2022	2023	2024	2025
<u>Alianzas estratégicas</u> Se consolidan las alianzas estratégicas y el funcionamiento de las acciones de convenios del Ecosistema FM – UMET – BEAPRO – MLS con resultados de alto impacto.	En el marco de la colaboración FM – UMET – BEAPRO – MLS se desarrollan proyectos cuyos impactos sociales son tangibles a partir de los resultados obtenidos y medidos en su contribución social al cierre de cada año hasta 2025.	AC	AC	CS	CS

Objetivo estratégico No.2 (OE2) Desarrollar y auspiciar proyectos educativos inclusivos autofinanciados de alta pertinencia e impacto.

E.4 Fortalecimiento del auspicio a la Universidad Metropolitana en sus funciones sustantivas de Docencia, IDi, Vinculación con la sociedad, así como en su desarrollo estratégico de crecimiento, pertinencia académica, internacionalización y virtualización.

Indicador / Estándar	Meta / 2025	Desempeño			
		2022	2023	2024	2025
<u>Auspicio FM - UMET</u> La UMET recibe auspicio de la FM que permite consolidar altos estándares de calidad, relevancia, pertinencia e impacto y a su vez la Fundación Metropolitana moviliza los recursos humanos, materiales y financieros de la UMET en función de sus propósitos de	Desde el año 2022 se ejecutan conjuntamente entre la Fundación y la Universidad Metropolitana, proyectos educativos de alta pertinencia y competitividad con bases en la internacionalización de su oferta académica y la gestión de donativos para sus proyectos estratégicos.	CP	AC	AC	CS

amplio espectro de inclusión social.					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

E5. Auspiciar proyectos educativos de amplio acceso de formación continua, formación de grado y posgrados en campos de conocimientos relevantes a la demanda social y la empleabilidad.

Indicador / Estándar	Meta / 2025	Desempeño			
		2022	2023	2024	2025
<u>Proyectos educativos</u> La FM a través de sus alianzas estratégicas promueve y auspicia proyectos que impactan en la ampliación del acceso a la formación continua y la educación superior en campos de conocimientos relevantes a los fines de la organización.	Progresivamente desde el año 2023 la FM promueve proyectos que ofrecen oportunidades de acceso a formación continua y educación superior enfocados en grupos de atención prioritaria, poblaciones vulnerables e históricamente excluidas.	-	CP	AC	CS

E.6 Implementar proyectos anclados en la FM de formación continua para la carrera del profesional de la educación.

Indicador / Estándar	Meta / 2025	Desempeño			
		2022	2023	2024	2025
<u>Carrera docente</u> La FM desarrolla proyectos educativos orientados a la carrera y el perfeccionamiento docente.	Desde el año 2023 la FM oferta y ejecuta proyectos educativos orientados a la carrera del profesional docente alcanzando con sus actividades al menos a 100 docentes cada año en los territorios de difícil acceso a estas facilidades en el sector educativo.	-	CP	AC	CS

E.7 Fortalecer la oferta de lenguas extranjeras al sistema de educación superior y la comunidad.

Indicador / Estándar	Meta / 2025	Desempeño			
		2022	2023	2024	2025
<u>Enseñanza de idiomas</u> La MLS dispone de una oferta académica competitiva de idiomas extranjeros y ELE con un crecimiento de matrículas del 15 % respecto al año precedente.	Desde el año 2022 hasta 2025 la MLS incrementa las matrículas por los cursos y certificaciones en idiomas y LSEC en un 15 % respecto al año anterior.	+15%	+15%	+15%	+15%

Objetivo estratégico No.3 (OE 3) Ejecutar proyectos sociales pertinentes y de alto impacto en la sociedad de acuerdo con los fines de la organización.

E.8 Otorgamiento de becas inclusivas para educación superior

Indicador / Estándar	Meta / 2025	Desempeño			
		2022	2023	2024	2025
<u>Becas UMET</u> La FM otorga becas y soporta ayudas financieras para el ingreso de estudiantes y la continuidad de estudios en la UMET.	Cada año hasta 2025 la FM otorga becas y da soporte a la UMET para ayudas financieras y facilidades de pagos al menos al 50 % estudiantes con un enfoque inclusivo y de ellos un 5 % con becas completas.	CS	CS	CS	CS
<u>Becas comunitarias</u> La FM en todos sus escenarios de gestión moviliza fondos para el otorgamiento de becas a estudiantes en condiciones de insostenibilidad económica.	Desde 2023, la FM, a partir de la movilización de fondos por distintas vías logra el otorgamiento de becas a estudiantes de grupos humanos vulnerables en los escenarios de intervención comunitaria de los proyectos sociales de la organización.	-	CS	CS	CS

E.9 Fomentar los proyectos sociales de la FM integrados al programa de Red Metropolitana enfocado en los elementos de integración social y participación ciudadana de la Constitución del Ecuador.

Indicador / Estándar	Meta / 2025	Desempeño			
		2022	2023	2024	2025
<u>Proyectos de impacto social</u> El programa de Red Metropolitana se consolida como un proyecto acorde a los fines de la FM, se reconoce e incrementa cada año la participación de actores de la educación superior y la sociedad.	El programa Red Metropolitana impacta en la sociedad con un alto nivel de actividades relevantes que alcanza al menos una participación de 500 personas cada año en 2025, entre ellas los profesores y estudiantes de las IES, profesionales y público en general.	300	350	400	500
<u>Publicaciones como salidas de los proyectos</u> Como salida de los proyectos y el programa Red Metropolitana, se publican Memorias con las ponencias de eventos, artículos científicos, libros y capítulos de libros.	Cada año desde 2022 se publica al menos un libro de memoria de eventos con registro ISBN y en él no menos de dos ponencias del equipo del programa; tres artículos en revistas indexadas y además al cierre del 2025 un libro con los resultados del programa;	2 ponencias en Libro memoria de evento; 3 artículos en revistas indexadas.	2 ponencias en Libro memoria de evento; 3 artículos en revistas indexadas.	2 ponencias en Libro memoria de evento; 3 artículos en revistas indexadas.	2 ponencias en Libro memoria de evento; 3 artículos en revistas indexadas. Así como 1 Libro de resultados del programa.

E.10 Ejecutar proyectos que conlleven a actividades autofinanciadas y que generen excedentes a la organización para su reinversión en acciones estratégicas.

Indicador / Estándar	Meta / 2025	Desempeño			
		2022	2023	2024	2025
<u>Proyectos de educación continua</u> La FM ejecuta proyectos de educación continua y certificación de competencias laborales autofinanciadas que impactan en los objetivos de la organización.	Desde el año 2022 la FM realiza actividades de educación continua y certificación de competencias laborales que le permite incrementar participantes cada año hasta alcanzar 200 en el año 2025.	50	100	150	200
<u>Eventos relevantes autofinanciados</u> La FM - Ecuador y la FM - Massachusetts ejecutan acciones de eventos académicos y científicos (no incluidos en proyectos de UMET o proyectos sociales de la FM) con participación internacional relevantes que contribuyen a los fines organizacionales	Desde el año 2023 la FM realiza eventos académicos y científicos que le permite incrementar participantes cada año hasta alcanzar 200 en el año 2025	-	100	150	200

E.11 Fortalecimiento de las acciones de FM-Massachusetts en el marco del ecosistema FM – UMET – BEAPRO – MLS para la captación de fondos por donativos, proyectos y redes.

Indicador / Estándar	Meta / 2025	Desempeño			
		2022	2023	2024	2025
<u>Donativos</u> La organización implementa una estrategia de fundraising y marketing de proyectos que le permite ingresar recursos y fondos para los objetivos fundacionales.	La FM Ecuador y la extensión Massachusetts crean la estrategia en 2022 y movilizan recursos por donativos hasta 2025, ya sea en especie o en fondos para financiar actividades, así como financiamientos a proyectos con fondos externos.	CP	CP	AC	CS

IX. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PEDI

El Sistema de seguimiento y control del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) de la organización, se sustenta en la matriz de cumplimiento de las metas que están definidas en los estándares de cada estrategia.

La rendición de informes tendrá distintos escenarios y momentos. A continuación, la propuesta de escenarios de seguimiento y control y periodicidad

9.1 Escenarios de seguimiento y control

Escenario	Objetivo	Temas	Periodicidad	Responsable
Pleno de la Asamblea General	Rendición de cuentas	Aprobación del informe de rendición de cuentas anual.	Anual	Presidente vitalicio
Sesión del Directorio	Seguimiento y control de indicadores del PEDI	Informes de los resultados semestrales de las estructuras que conforman el Directorio	Semestral	Presidente
Balance trimestral de las coordinaciones ejecutivas del POA	Seguimiento y control de indicadores del PEDI para la planificación anual (POA)	Informes del Director ejecutivo de la FM	Trimestral	Director ejecutivo

9.2 Formalización de indicadores, estándares y metas

Indicadores del nivel I

Son los indicadores descritos sobre la misión y la visión de la organización.

Indicadores del nivel II

Son los indicadores del desempeño de los objetivos y estrategias, expresados como estándares de calidad en el desempeño de la organización. Se valoran anualmente según el cumplimiento de la meta anual

Cualitativos

El desempeño en el cumplimiento del estándar será calificado como:

Nivel de la escala	Descripción del nivel de la escala
CS: Cumplimiento satisfactorio	Logra el estándar plenamente. Todos sus elementos fundamentales son valorados con cumplimiento satisfactorio.
AC: Aproximación al cumplimiento	Logra en mayor medida el estándar. Todos sus elementos fundamentales son valorados con aproximación al cumplimiento o con una combinación de cumplimiento satisfactorio y aproximación al cumplimiento.
CP: Cumplimiento parcial	Logra el estándar medianamente. Todos sus elementos fundamentales son valorados con cumplimiento parcial o la mayoría son valorados con una combinación de cumplimiento satisfactorio, aproximación al cumplimiento y/o cumplimiento parcial.
I: Cumplimiento insuficiente	Logra en menor medida el estándar. Todos sus elementos fundamentales son valorados con cumplimiento insuficiente o la mayoría son valorados con una combinación de cumplimiento insuficiente y hasta dos incumplimientos.
D: Incumplimiento	No logra el estándar. La mayoría de sus elementos fundamentales son valorados con incumplimiento.

9.3 Elementos fundamentales de indicadores cualitativos

Estándar	Elemento fundamental
<u>Organización</u> La Fundación Metropolitana en todos sus escenarios se institucionaliza con mejoras sustantivas en sus documentos rectores, sostenibilidad jurídica, planificación y control, funcionamiento y visibilidad.	1) Estatuto actualizado y con resolución del MINEDUC; 2) Normativa interna actualizada; 3) Planificación estratégica y operativa actualizada y funcional; 4) Seguimiento y control evidencian buen funcionamiento; 5) Web y redes sociales actualizadas y funcionales; 6) Repositorio documental actualizado con documentos que cumplen las formalidades institucionales; 7) Función directiva con buen desempeño;
<u>Gestión de proyectos</u> La organización establece y consolida una Dirección Integrada de Proyectos (DIP)	1) Cada proyecto tiene un coordinador y un equipo de participantes activos; 2) Los proyectos cumplen un Enfoque de Marco Lógico; 3) Los proyectos cumplen con los formatos previstos; 4) Los proyectos poseen seguimiento y control; 5) Existe una Coordinación de proyectos funcional.
<u>Liderazgo</u> La directiva de la organización cuenta con un alto liderazgo, reconocimiento profesional y social en el ámbito de la Educación y la intervención comunitaria de acuerdo con los fines de la Fundación Metropolitana.	1) Los miembros del directorio poseen títulos profesionales de cuarto nivel, actividad profesional académica o del ejercicio de la profesión; 2) Presidente vitalicio, presidente y vicepresidente cuentan con páginas web y blogs actualizados; 3) Presidente vitalicio, presidente y ejecutivos cuentan con publicaciones, participación en proyectos y eventos relevantes; 4) Miembros del directorio reciben reconocimientos relevantes;

	5) Presidente vitalicio, presidente y ejecutivos postulan para puestos académicos y profesionales.
<u>Presupuesto</u> La organización planifica y ejecuta sus presupuestos de ingresos y egresos con un alto nivel de efectividad en todas sus partidas en el orden de desviación no mayor del 10 % (desde el 20 % en 2022 hasta el 10 % en 2025).	1) El presupuesto se planifica como parte del POA con participación del directorio y ejecutivos; 2) El presupuesto considera el cofinanciamiento con las alianzas estratégicas; 3) El presupuesto se enfoca en los objetivos y prioridades de la organización; 4) El presupuesto se cumple según el mínimo establecido cada año para el porcentaje de desviaciones D. $D = (\text{presupuesto proyectado} / \text{presupuesto ejecutado}) \times 100$
<u>Alianzas estratégicas</u> Se consolidan las alianzas estratégicas y el funcionamiento de las acciones de convenios del Ecosistema FM – UMET – BEAPRO – MLS con resultados de alto impacto.	1) Existen convenios funcionales que vinculan la interacción de las partes; 2) El ecosistema FM – UMET – BEAPRO – MLS es funcional y hacen sinergia en función de los resultados; 3) FM – UMET – BEAPRO – MLS interactúan con entidades externas en función de los objetivos de la organización;
<u>Auspicio FM - UMET</u> La UMET recibe auspicio de la FM que permite consolidar altos estándares de calidad, relevancia, pertinencia e impacto y a su vez la Fundación Metropolitana moviliza los recursos humanos, materiales y financieros de la UMET en función de sus propósitos de amplio espectro de inclusión social.	1) El Convenio FM – UMET es funcional; 2) La UMET consolida estándares de calidad con el soporte de la FM; 3) La FM contribuye a la gestión del TTHH de la UMET; 4) La FM y la UMET hacen sinergias en la ejecución de proyectos con resultados e impactos; 5) La FM promueve la oferta académica de la UMET;
<u>Proyectos educativos</u> La FM a través de sus alianzas estratégicas promueve y auspicia proyectos que impactan en la ampliación del acceso a la formación continua y la educación superior en campos de conocimientos relevantes a los fines de la organización.	1) Se ejecuta el proyecto de amplio acceso NETLIFE Learn; 2) Se ejecutan proyectos educativos en alianza con IES y otras organizaciones; 3) FM logra convenios efectivos para otorgar valor agregado a la oferta académica universitaria en cuanto a carreras y programas en red; doble titulación; homologación internacional de títulos; 4) Se logra implementar proyectos con matrículas efectivas.
<u>Carrera docente</u> La FM desarrolla proyectos educativos orientados a la carrera y el perfeccionamiento docente.	1) FM desarrolla proyectos educativos orientados a PCD; 2) FM auspicia iniciativas de PCD/UMET 3) FM auspicia proyectos de escuela de doctores con aval de la UMET.
<u>Becas UMET</u> La FM otorga becas y soporta ayudas financieras para el ingreso de estudiantes y la continuidad de estudios en la UMET.	1) FM otorga becas y da soporte a la UMET para ayudas financieras y facilidades de pagos; 2) Al menos al 50 % estudiantes de la UMET recibe becas con un enfoque inclusivo en cada período académico; 3) De los estudiantes becados de la UMET al menos 5 % de ellos cuenta con becas completas en cada período académico;
<u>Becas comunitarias</u> La FM en todos sus escenarios de gestión moviliza fondos para el otorgamiento de becas a estudiantes en condiciones de insostenibilidad económica.	1) La planificación operativa anual (POA) incluye la gestión de donativos para becas comunitarias; 2) Las campañas de fundraising de la FM incluyen la búsqueda de donativos para becas; 3) Los estudiantes de instituciones con adherencia a la red Metropolitana reciben becas comunitarias;

Donativos La organización implementa una estrategia de fundraising y marketing de proyectos que le permite ingresar recursos y fondos para los objetivos fundacionales.	1) La FM – Massachusetts cuenta con un “donnors landscape” orientado a objetivos en EE. UU.; 2) La FM – Ecuador cuenta con un “donnor landscape” orientado a objetivos en Ecuador; 3) La FM cuenta con planes y campañas de “fundraising y marketing” de proyectos en ambos escenarios; 4) La FM obtiene resultados de donativos de recursos y fondos para el auspicio de proyectos sociales; 5) La FM obtiene financiamiento para proyectos educativos y de IDi;
---	---

Cuantitativos

Estándar	Fórmula
<u>Enseñanza de idiomas</u> La MLS dispone de una oferta académica competitiva de idiomas extranjeros y ELE con un crecimiento de matrículas del 15 % respecto al año precedente.	M_{2022} : Matrículas de MLS en el año 2022 $M_{2023} = (M_{2022} \cdot 1,15)$ $M_{2024} = (M_{2023} \cdot 1,15)$ $M_{2025} = (M_{2024} \cdot 1,15)$ Utilidad: $y=bx$
<u>Proyectos de impacto social</u> El programa de Red Metropolitana se consolida como un proyecto acorde a los fines de la FM, se reconoce e incrementa cada año la participación de actores de la educación superior y la sociedad.	P_{2022} : Participantes en actividades de RMPC en el año 2022 = 300 $P_{2023} = (P_{2022} + 50)$ $P_{2024} = (M_{2023} + 50)$ $P_{2025} = (M_{2024} + 100)$ Utilidad $y=bx$
<u>Publicaciones como salidas de los proyectos</u> Como salida de los proyectos y el programa Red Metropolitana, se publican Memorias con las ponencias de eventos, artículos científicos, libros y capítulos de libros.	$Pub_{2022} = 2Pon + 3Art$ $Pub_{2023} = 2Pon + 3Art$ $Pub_{2024} = 2Pon + 3Art$ $Pub_{2025} = 2Pon + 3Art + 1Lib$ Utilidad $y=bx$
<u>Proyectos de educación continua</u> La FM ejecuta proyectos de educación continua y certificación de competencias laborales autofinanciadas que impactan en los objetivos de la organización.	Pp_{2022} : Participantes en proyectos de educación continua en el año 2022 = 50 $Pp_{2023} = (P_{2022} + 50)$ $Pp_{2024} = (M_{2023} + 50)$ $Pp_{2025} = (M_{2024} + 50)$ Utilidad $y=bx$
<u>Eventos relevantes autofinanciados</u> La FM - Ecuador y la FM - Massachusetts ejecutan acciones de eventos académicos y científicos (no incluidos en proyectos de UMET o proyectos sociales de la FM) con participación internacional relevantes que contribuyen a los fines organizacionales	Pe_{2023} : Participantes en proyectos de educación continua en el año 2023 = 100 $Pe_{2024} = (M_{2023} + 50)$ $Pe_{2025} = (M_{2024} + 50)$ Utilidad $y=bx$

Utilidad $y=bx$ significa una función lineal donde el valor previsto del año significa el 100 % de desempeño.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CES. (16 de septiembre de 2022). *Consejo de Educación Superior*. Obtenido de Transformando la Educación Superior: <https://www.ces.gob.ec/>
- Coba, G. (13 de septiembre de 2022). La calidad de vida de los ecuatorianos retrocede una década. *Primicias*. Recuperado el 16 de septiembre de 2022, de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/calidad-vida-ecuatorianos-retroceso-decada/>
- EDUCAUSE. (2022). *2022 EDUCAUSE Horizon Report. Teaching and Learning Edition*. Recuperado el 2022 de septiembre de 14, de <https://library.educause.edu/resources/2022/4/2022-educause-horizon-report-teaching-and-learning-edition>
- Gourinchas, P.-O. (junio de 2022). Las placas tectónicas de la geopolítica se desplazan. (FMI, Ed.) *Finanzas y Desarrollo*, 10-11. Recuperado el 14 de septiembre de 2022, de <https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2022/06/shifting-geopolitical-tectonic-plates-straight-talk>
- IESALC UNESCO. (2022). La encrucijada de la Educación en América Latina y el Caribe. *Informe regional de monitoreo ODS4-Educación 2030*. Recuperado el 14 de septiembre de 2022, de <https://www.iesalc.unesco.org/2022/09/08/unesco-unicef-y-cepal-alertan-que-al-ritmo-actual-america-latina-y-el-caribe-no-alcanzara-las-metas-de-educacion-planteadas-por-la-agenda-2030-de-desarrollo-sostenible/>
- International CRISIS GROUP. (2022). *10 conflictos para tener en la mira en 2022*.
- Joosten, T., Weber, N., Baker, M., Schletzbaum, A., & McGuire, A. (2022). Planning for a blended future. *A Research-Driven Guide for Educators*. (E. L. Network, Ed.) Recuperado el 2022 de septiembre de 14, de <https://elestage.wordpress.com/wp-content/uploads/Planning-for-a-Blended-Future-FINAL-1.pdf>
- MINEDUC. (16 de septiembre de 2022). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Información educativa: <https://educacion.gob.ec/informacion-educativa/>
- Pérez, O. I., Romero, M. C., & Vargas, P. (2020). Interacciones y sinergias entre ODS: un análisis desde la responsabilidad social en Colombia. *Desarrollo y Sociedad*, 191-244.
- World Economic Forum. (2022). World Economic Forum Annual Meeting. DAVOS 2022. *Perspectivas geopolíticas en Davos 2022: "La guerra no es la respuesta"*.