



## ESTRATEGIA PARA LA INTEGRACIÓN DE FUNCIONES SUSTANTIVAS EN LA UNIVERSIDAD

### STRATEGY FOR THE INTEGRATION OF SUBSTANTIVE FUNCTIONS IN THE UNIVERSITY

Iruma Alfonso González <sup>1\*</sup>

E-mail: [ua.irumaalfonso@uniandes.edu.ec](mailto:ua.irumaalfonso@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6866-4944>

Ariel José Romero Fernández <sup>1</sup>

E-mail: [dir.investigacion@uniandes.edu.ec](mailto:dir.investigacion@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1464-2587>

Gustavo Adolfo Álvarez Gómez <sup>1</sup>

E-mail: [rectorado@uniandes.edu.ec](mailto:rectorado@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0804-9734>

<sup>1</sup>Universidad Regional Autónoma de los Andes, Matriz Ambato. Ecuador.

\*Autor para correspondencia

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Alfonso González, I., Romero Fernández, A. J., y Álvarez Gómez, G. A. (2025). Estrategia para la integración de funciones sustantivas en la universidad. *Revista Conrado*, 21(104), e4629.

#### RESUMEN

La integración de las funciones sustantivas en las instituciones de educación superior ha constituido un reto central para fortalecer la calidad académica y su contribución social. Por ello, el presente estudio se ha enfocado en desarrollar acciones de gestión para la integración de los procesos sustantivos en instituciones de educación superior. Para el desarrollo del estudio, se aplicó un enfoque metodológico mixto, que incluyó la revisión bibliográfica, el diseño estratégico basado en fundamentos teóricos multidisciplinarios, y la aplicación parcial de la estrategia en áreas piloto de la universidad. Sumado a esto, la evaluación del impacto se realizó mediante indicadores de desempeño y encuestas a docentes y estudiantes. Los resultados evidenciaron un avance significativo en la articulación de las funciones sustantivas, reflejado en la mejora de indicadores de integración y en percepciones positivas superiores al 70% en docentes y al 50% en estudiantes. De igual manera, la implementación parcial de la estrategia ha favorecido la reformulación de su misión, visión, políticas e indicadores, al alinearse con el principio de integración funcional. Inclusive, se ha tomado en cuenta la preparación de los directivos en la toma de decisiones en función de integrar los procesos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad. En conclusión, la estrategia propuesta contribuyó a la alineación institucional y a la generación de un modelo replicable para otras universidades, con énfasis en la innovación, la calidad educativa y la responsabilidad social. De modo que ha establecido las bases para futuras investigaciones y desarrollos en gestión universitaria integrada.

#### Palabras clave:

calidad académica, coordinación institucional, planificación estratégica, indicadores de gestión.

#### ABSTRACT

The integration of substantive functions in higher education institutions has been a central challenge for strengthening academic quality and their social contribution. Therefore, this study focused on developing management actions for the integration of substantive processes in higher education institutions. A mixed-methodological approach was applied to develop the study, including a literature review, strategic design based on multidisciplinary theoretical foundations, and the partial implementation of the strategy in pilot areas of the university. Furthermore, the impact assessment was conducted using performance indicators and surveys of faculty and students. The results showed significant progress in the articulation of substantive functions, reflected in improved integration indicators and positive perceptions of over 70% among faculty and 50% among students. Similarly, the partial implementation of the strategy has favored the reformulation of its mission, vision, policies, and indicators, aligning it with the principle of functional integration. Furthermore, the preparation of management in decision-making has been taken into account, based on integrating teaching, research, and community engagement processes. In conclusion, the proposed strategy contributed to institutional alignment and the creation of a replicable model for other universities, with an emphasis on innovation,



educational quality, and social responsibility. It has thus laid the groundwork for future research and development in integrated university management.

#### Keywords:

academic quality, institutional coordination, strategic planning, management indicators.

## INTRODUCCIÓN

La educación superior, al igual que otros sectores de la economía y los servicios a nivel global, ha sido objeto de transformaciones significativas. Factores como la globalización, el avance acelerado de las tecnologías digitales y el desarrollo de la inteligencia artificial han impuesto desafíos inéditos a la gestión de las instituciones universitarias (Jin et al., 2025). A esto se suma el incremento sostenido de las tasas de matrícula y las crecientes necesidades de formación profesional en el ámbito internacional, al obligar a las universidades a adoptar nuevas modalidades de estudio y a desarrollar programas con altos estándares de calidad (Zhang et al., 2025).

En correspondencia con este aumento de la demanda formativa, se ha consolidado una tendencia hacia la internacionalización de carreras y programas de posgrado. De manera que, permite fortalecer la colaboración interinstitucional y ampliar la presencia de la educación superior en el ámbito global. Sin embargo, persisten brechas en la cobertura y el acceso a la educación superior, agravadas por la crisis económica mundial y, en algunas circunstancias, por la ausencia de políticas públicas eficaces (Adrogué y García de Fanelli, 2021).

Estas dinámicas han redefinido el papel que desempeñan las universidades en la sociedad, posicionándolas como actores claves en la generación y transferencia de conocimientos y tecnologías que respondan a las necesidades del desarrollo económico y social (Alpizar Santana et al., 2023). En este sentido, la pandemia de la COVID-19 impulsó la necesidad de implementar nuevas modalidades educativas. Sumado a la expansión acelerada de la educación en línea, plantea significativos retos a la gestión universitaria, en particular en lo que respecta a garantizar la calidad y la transparencia de los procesos académicos (Pattier y Ferreira, 2023).

Por este motivo, la gestión universitaria emerge como un componente fundamental para el fortalecimiento de los sistemas nacionales de educación superior y del desempeño de las propias instituciones, al garantizar tanto la excelencia académica como la eficiencia operativa (Macías et al., 2023). De modo que, una gestión adecuada permite diseñar estrategias institucionales efectivas, asignar

recursos con racionalidad y crear condiciones propicias para un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad, en concordancia con los objetivos estratégicos de cada institución (Cisternas Irrarázabal, 2021).

Asimismo, se reconoce que una dimensión central de la gestión universitaria consiste en establecer vínculos efectivos con el sector productivo y con el entorno social donde operan las universidades. Esta vinculación no solo potencia la formación de profesionales, sino que también facilita la creación, aplicación y transferencia de conocimientos orientados a resolver problemas sociales concretos (González et al., 2024).

A través de una gestión eficiente, las instituciones de educación superior consolidan alianzas estratégicas con actores del sector productivo, al promover la transferencia tecnológica, la ejecución de proyectos de investigación aplicada y la vinculación con la sociedad. Todo esto contribuye a mejorar la inserción laboral de los egresados y a fortalecer la pertinencia social de la universidad (Rodríguez, 2022). Además, se establece un marco para la rendición de cuentas transparente, que legitima la labor universitaria frente a los entes reguladores y la sociedad en general (Caicedo, 2022).

Desde esta perspectiva, la gestión universitaria también desempeña un papel determinante en la eficacia y eficiencia de los procesos institucionales. Mejora los tiempos de respuesta, eleva la satisfacción de los distintos actores universitarios y promueve una participación activa de la comunidad educativa en la toma de decisiones. De modo que repercute positivamente en la excelencia y sostenibilidad institucional (Rodríguez et al., 2024).

En la actualidad, una de las tendencias en el ámbito de la gestión universitaria constituye la integración de las funciones sustantivas de la educación superior, donde se encuentran la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad. Esta articulación funcional favorece una formación profesional integral, en la que se potencian tanto la generación de conocimiento como su aplicación al desarrollo económico y social de los territorios donde operan las universidades (Yang et al., 2025).

De hecho, la integración permite que la docencia se nutra de los avances generados en los procesos investigativos, al promover así la actualización de contenidos curriculares y el uso de tecnologías educativas innovadoras (Pérez et al., 2024). A su vez, la investigación desarrollada en el marco de la docencia estimula competencias investigativas en los estudiantes, fortalece habilidades blandas como el liderazgo y el trabajo en equipo, y fomenta la creatividad para la resolución de problemas profesionales (Rivera y López, 2024).

Como resultado, la integración de las funciones sustantivas contribuye al posicionamiento institucional, garantiza una formación profesional alineada con las demandas del entorno y del mercado laboral. De modo que fortalece el papel de la universidad como motor del desarrollo económico y social (Tolozano-Benítez et al., 2024).

En virtud de lo expuesto anteriormente, se hace imperativo que las instituciones de educación superior diseñen y ejecuten estrategias de gestión orientadas a la integración efectiva de las funciones sustantivas. En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo desarrollar acciones de gestión que favorezcan dicha integración en aras de alcanzar la excelencia académica y fortalecer el impacto social de las universidades.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación ha adoptado un enfoque observacional, transversal y de carácter mixto (Zhang et al., 2023). De hecho, se ha centrado en el análisis del comportamiento y la interrelación de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad dentro de la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES). De igual modo se ha orientado a evaluar el estado actual de implementación de un sistema de gestión diseñado para fomentar la integración de estos procesos clave, al tomar como base el diagnóstico obtenido durante el período de levantamiento de datos.

Desde una perspectiva metodológica, se trata de una investigación aplicada, en tanto sus resultados persiguen una finalidad práctica al diseño y propuesta de una estrategia de gestión que permita articular de manera efectiva las funciones sustantivas universitarias. Esta propuesta no solo aspira a ser implementada en UNIANDES, sino que también pretende servir como modelo replicable en otras instituciones de educación superior, tanto a nivel nacional como internacional. En este sentido, se busca dotar a las autoridades universitarias de una herramienta de gestión que favorezca la coordinación institucional y la eficiencia operativa.

El estudio presenta, además, un enfoque descriptivo, al enfocarse en la caracterización detallada de la situación problemática asociada a la falta de integración entre los procesos sustantivos. Para ello, se describe el flujo práctico de estos procesos dentro de la universidad, al identificar sus interacciones, vacíos y puntos críticos que dificultan una gestión articulada.

La muestra del estudio está compuesta por los 22 directivos responsables de la implementación del sistema de gestión propuesto, quienes también participan en un proceso de capacitación orientado a fortalecer sus competencias en la integración de los procesos sustantivos. De igual forma, se busca evaluar el impacto de dicha capacitación, al aplicar una encuesta estructurada, para medir el nivel de satisfacción de los participantes, así como su percepción respecto al aporte de la formación recibida en el fortalecimiento de la gestión institucional.

## RESULTADOS-DISCUSIÓN

Como parte de las acciones orientadas a promover la integración de las funciones sustantivas universitarias, se diseñó e implementó un programa de capacitación dirigido a los directivos responsables de la gestión institucional en UNIANDES. Esta intervención busca fortalecer la cultura de gestión de las autoridades y facilitar la articulación efectiva entre docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

### **Acción 1:** Preparación de los directivos en gestión universitaria

**Objetivo:** Contribuir a la formación de habilidades de gestión universitaria para la integración de las funciones sustantivas en la universidad.

**Participantes:** Autoridades académicas, decanos, directores de carrera

**Responsables:** Autores y equipo de investigación

**Implementación:** Se propone realizar un plan de formación en gestión universitaria para las autoridades y directivos de las funciones docencia, investigación y vinculación. Se realizó en modalidad híbrida con frecuencia de un encuentro semanal y con utilización de la plataforma de educación virtual de la institución.

A continuación, se presenta la estructura de la capacitación, así como la organización del proceso de formación de los directivos en gestión universitaria para la integración de las funciones sustantivas (tabla 1 y 2).

Tabla 1: Contenidos de la capacitación para directivos en gestión universitaria para la integración de las funciones sustantivas.

Área temática	Contenidos
Gestión estratégica en la educación superior	Misión y visión, políticas institucionales, modelos de gestión universitaria y comunicación estratégica organizacional.
Gestión académica	Tendencias pedagógicas y educativas, diseño y evaluación de programas académicos, investigación e innovación, generación y transferencia de conocimientos, vinculación con la sociedad y alianzas estratégicas
Gestión financiera y de talento humano	Elaboración y ejecución de presupuesto, sostenibilidad financiera en las universidades, selección de personal docente y no docente, evaluación del desempeño y bienestar laboral.
Gestión de la calidad y responsabilidad social	Estándares de calidad, autoevaluación institucional, mejora continua, sostenibilidad y desarrollo social.
Integración de las funciones sustantivas	Estrategia de integración institucional, coordinación entre funciones, flexibilidad funcional, investigación con impacto social, vinculación integrada con la sociedad, gestión integrada institucional, participación conjunta en la toma de decisiones y cultura gubernamental.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Organización del proceso de formación de directivos.

Actividad	Duración en horas
Duración del programa	200
Horas de los cursos	40
Horas de docencia directa del docente por curso	8
Horas de autoaprendizaje por curso	32

Fuente: Elaboración propia.

**Acción 2:** Evaluación de los resultados de la capacitación a directivos.

Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción de los directivos con la capacitación recibida.

Responsables: Autores y equipo de investigación.

Implementación: Se realizó un cuestionario una vez concluido la capacitación para conocer los criterios de los directivos sobre la capacitación realizada.

Se realizó el curso de capacitación sobre gestión universitaria para la integración de las funciones sustantivas durante los meses de febrero a junio del 2024 con la participación de 22 directivos de las tres funciones sustantivas. Sumado a esto, se aplicó una encuesta de satisfacción, donde los resultados se presentaron en la (tabla 3).

Tabla 3: Resultados de la encuesta de satisfacción de los directivos con la capacitación

Criterios	1	2	3	4	5
Ajuste del contenido y actividades con sus necesidades profesionales				7	15
La información fue de gran utilidad para la gestión universitaria				4	18
Los temas eran actuales y pertinentes a la gestión universitaria				6	16
Los docentes estaban muy bien preparados y demostraron dominio de los contenidos impartidos				3	19
Los materiales utilizados en la capacitación fueron claros y útiles				6	16
Se utilizaron actividades prácticas ajustadas al contexto de la gestión que Ud. realiza				8	14
Los docentes propiciaron su participación de manera activa				2	20
El proceso de enseñanza aprendizaje fue dinámico y favoreció el aprendizaje				3	19
Los medios utilizados en la capacitación facilitaron el proceso de aprendizaje				6	16
Los horarios de la capacitación fueron accesibles a su disposición de tiempo				1	21
La modalidad empleada en la capacitación fue acorde al proceso de enseñanza-aprendizaje				1	21
El tiempo de duración de la capacitación fue acorde a los objetivos propuestos				8	14



Los conocimientos adquiridos contribuirían a la integración de las funciones sustantivas					22
Nivel general de satisfacción con la capacitación				2	20

Fuente: Elaboración propia.

Como se observó en la (tabla 3) existe una satisfacción del 100%, es decir, todos los directivos evaluaron entre bien y excelente los 14 ítems y en la pregunta sobre el nivel general de satisfacción el 90% evaluó de excelente y el otro 10% de bien. Lo más interesante del resultado es que el 100% de los directivos evalúan de excelente el aporte del curso a la integración de las funciones sustantivas.

**Acción 3.** Desarrollar el ejercicio de planificación estratégica de la institución incorporando la integración de las funciones sustantivas.

Objetivo: Garantizar desde la proyección estratégica de la institución la integración de las funciones sustantivas.

Responsables: Autoridades de la institución

Implementación: Se trabajará en el proceso de planeación estratégica de las instituciones para incorporar la integración de las funciones sustantivas.

Se realizó el ejercicio de planeación estratégica para el período 2025-2029 en el período comprendido entre junio-septiembre de 2024, donde se incluyeron la integración de las funciones sustantivas en toda la planificación. A continuación, se presentan las propuestas de los elementos reformados:

• Misión anterior

Somos una Universidad particular, que tiene como propósito formar profesionales de tercer y cuarto nivel, de investigación, responsables, competitivos, con conciencia ética y solidaria capaces de contribuir al desarrollo nacional e internacional, mediante una educación humanista, cultural y científica dirigida a bachilleres y profesionales nacionales y extranjeros.

• Misión propuesta

Formar profesionales integrales mediante la integración armónica de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad fomentando el pensamiento crítico, la educación de excelencia, la generación de conocimientos y la innovación científica, promoviendo la solución de problemáticas sociales y el desarrollo sostenible de nuestras comunidades. Además, contribuir al progreso económico, cultural y social a nivel local, nacional e internacional, en un marco de ética, responsabilidad y compromiso ciudadano.

• Visión anterior

Hasta el 2024, ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional por su calidad, manteniendo entre sus fortalezas un cuerpo docente de alto nivel académico, ético; y un proceso de formación profesional centrado en el estudiante, acorde con los avances científicos, tecnológicos, de investigación en vínculo permanente con la identificación y solución de problemas de los sectores sociales y productivos.

• Visión propuesta

Ser un referente nacional e internacional en educación superior, reconocida por la excelencia académica, la generación de conocimiento innovador y el impacto positivo en la sociedad. Consolidando la integración de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación, formando líderes y profesionales éticos, comprometidos con el desarrollo sostenible y la transformación social. Contribuir al progreso científico, tecnológico y cultural, respondiendo a los desafíos globales con responsabilidad y visión de futuro mediante alianzas estratégicas y una cultura de inclusión.

En el propio proceso de planeación estratégica se propone la nueva estructura organizativa que contribuya a la integración de las tres funciones sustantivas y se propone que sean las tres funciones supervisadas directamente y coordinadas por el Vicerrectorado General de UNIANDES. Además, se propone crear la coordinación interinstitucional para que gestione las acciones de integración entre las tres funciones sustantivas. Esta coordinación regiría las políticas y objetivos de integración y supervisaría el desempeño de las acciones que se realicen para facilitar la integración de las tres funciones sustantiva.

**Acción 4:** Definición de los estándares de desempeño sobre integración de las funciones sustantivas.





Objetivo: Evaluar el desempeño del proceso de integración de las funciones sustantivas.

Responsables: Autoridades de la institución

Implementación: Se trabajaría en creación de mecanismos de gestión que permitan la integración de las funciones sustantivas. En esta etapa se evalúa el desempeño de los indicadores de integración de las tres funciones sustantivas, según se refiere en la (tabla 4).

Tabla 4: Resultados de la encuesta de satisfacción de los directivos con la capacitación.

Indicador	Criterio de medida	Valor
Porcentaje de docentes que participan en las tres funciones sustantivas	Satisfactorio	Del 85 al 100%
Proyectos académicos multidisciplinarios (donde participen docentes de más de un dominio académico)	Poco satisfactorio	Entre el 40 y 49,9%
Producción científica conjunta (donde participen docentes de más de un dominio académico)	Satisfactorio	Más del 70%
Participación de docentes en redes académicas y de investigación nacionales e internacionales	Satisfactorio	Más de 2 redes
Trabajos de titulación donde participen estudiantes y docentes de más de un dominio académico	Satisfactorio	Más del 20%
Actividades de integración (docencia, investigación y vinculación) realizadas en las carreras	Poco satisfactorio	Entre 1 y 2 redes

Fuente: Elaboración propia.

En los resultados de la (tabla 4), se ha observado que más del 66% de los indicadores son evaluados de satisfactorios y el 34% restante de poco satisfactorio referente a la evaluación de los indicadores de integración de las tres funciones sustantivas. De modo que se ha avanzado en la integración de las funciones docencia, investigación y extensión universitaria.

Las acciones que forman parte de la estrategia propuesta han incluido los aspectos relevantes de la planificación, evaluación, regulación y control, así como la mejora continua. Inclusive, han contribuido a que las tres funciones sustantivas de la universidad se integren para resolver los problemas concretos de la sociedad, al involucrarse en el desarrollo socioeconómico de los territorios.

La aplicación práctica de acciones de la estrategia permitió solventar las insuficiencias detectadas en el diagnóstico inicial y contribuir de manera significativa a la integración de las funciones sustantivas en la UNIANDES. Además, se redefinen la misión y visión de la institución, al incluir la integración de las funciones sustantivas, así como la presentación de políticas y objetivos de integración en la planeación estratégica de la universidad.

DISCUSIÓN

El análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación parcial de la estrategia de gestión para la integración de las funciones sustantivas en UNIANDES ha permitido identificar una serie de coincidencias. Inclusive, diferencias con respecto a experiencias desarrolladas en otras universidades de América Latina. A través de la revisión de estudios previos, se ha evidenciado la existencia de elementos comunes en cuanto a enfoques, desafíos y criterios de evaluación, así como particularidades derivadas de los ambientes institucionales y nacionales específicos, según (Rodríguez, 2022; Alpízar Santana et al., 2023).

En primer lugar, en el estudio titulado “Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos”, se estableció la necesidad de implementar sistemas de capacitación dirigidos a los directivos responsables de la ejecución de estrategias institucionales. Esta necesidad coincidió plenamente con la primera de las acciones consideradas en la estrategia evaluada en el presente estudio. Asimismo, este trabajo enfatizó la necesidad de flexibilizar la planificación institucional mediante la inclusión de los docentes en la toma de decisiones. Elemento que fue compartido parcialmente en la propuesta de UNIANDES, la cual amplió este enfoque al incorporar también a los estudiantes como actores clave del proceso (Almuiñas Rivero y Galarza López, 2020).



Por otra parte, en el ambiente colombiano, se realizó una investigación en ochenta y siete instituciones de educación superior durante el año 2020, orientada a evaluar las estrategias de gestión implementadas durante la emergencia sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19. El estudio reveló que el 36% de las universidades evaluadas carecían de sistemas de gestión suficientemente flexibles para enfrentar los desafíos de los nuevos entornos de aprendizaje. Esta deficiencia contrastó con la propuesta implementada parcialmente en UNIANDES, donde se diseñó un modelo de gestión basado en una transversalización dinámica y adaptable de las funciones sustantivas. De modo que permitió así una respuesta institucional ajustada a las transformaciones del entorno (Bedoya-Dorado et al., 2021).

De manera complementaria, en la Universidad de Granma, en Cuba, se desarrolló e implementó un sistema de gestión universitaria, donde los resultados prácticos fueron sistematizados en una investigación específica. En dicha experiencia, se registraron avances significativos en la gestión y en la consolidación de una cultura institucional orientada a la calidad. Particular énfasis se otorgó al principio de mejora continua, dimensión que también fue incorporada en la estrategia aplicada en UNIANDES, donde se establecieron indicadores específicos para su evaluación. Como resultado de la implementación de este modelo en la universidad cubana, se alcanzó la certificación institucional de calidad, al validar la pertinencia de este componente en los sistemas de gestión universitaria (Cué-Cedeño et al., 2020).

Según la investigación conducida por Gallegos Macías et al., (2022), reafirmó la prioridad de adoptar modelos innovadores que articulen de manera transversal las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Este estudio resaltó que la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje debe constituirse en el eje central de la gestión, al adoptar, además una perspectiva multidisciplinar (Gallegos Macías et al., 2022). Tales postulados han sido considerados en el diseño y aplicación parcial del modelo de gestión desarrollado en UNIANDES, al confirmar la alineación de la propuesta institucional con las tendencias contemporáneas en materia de gobernanza universitaria.

En conjunto, las evidencias comparadas han indicado que la estrategia de integración funcional aplicada en UNIANDES se encuentra en consonancia con modelos de gestión exitosos implementados en otras instituciones de educación superior de la región. No obstante, se identificaron limitaciones en la inclusión plena de los estudiantes y la comunidad en algunos procesos integrados, al plantear retos para futuras investigaciones y acciones

que profundicen la participación y amplíen el impacto social de la universidad. En consecuencia, el estudio ha aportado un marco conceptual y práctico para avanzar hacia una educación superior más integrada, flexible y orientada al desarrollo sostenible.

## CONCLUSIONES

La estrategia de integración de las funciones sustantivas, como la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad ha permitido mejorar la articulación de estos procesos dentro de la universidad. Por tanto, ha fortalecido su coherencia con los objetivos institucionales y su contribución al desarrollo socioeconómico regional. De hecho, este avance ha proporcionado un modelo replicable para otras instituciones de educación superior interesadas en consolidar una gestión integrada y orientada al impacto social.

Los resultados del estudio han evidenciado que los fundamentos teóricos, psicológicos, sociológicos, pedagógicos y legales han sustentado científicamente la estrategia planteada, al establecer premisas para su implementación. Las acciones diseñadas en la estrategia han abarcado aspectos clave de planificación, evaluación, regulación, control y mejora continua. En conjunto, estas acciones han favorecido una integración efectiva de las funciones sustantivas, orientada a resolver problemáticas sociales concretas y fortalecer el desarrollo territorial.

La aplicación parcial de la estrategia en UNIANDES ha favorecido la reformulación de su misión, visión, políticas e indicadores, al alinearse con el principio de integración funcional. La reaplicación de la encuesta diagnóstica a docentes y estudiantes mostró un incremento en las valoraciones positivas sobre la integración de las funciones sustantivas, al registrarse más del 70 % y el 50% de los participantes respectivamente. Por consiguiente, estos resultados abren nuevas líneas de investigación y acción dirigidas a fortalecer la participación interdisciplinaria, el compromiso comunitario estudiantil y la articulación con actores sociales externos. Por ello, se recomienda continuar desarrollando estrategias que fomenten una integración más amplia y flexible, al ser capaces de responder a las dinámicas y demandas del entorno educativo y social contemporáneo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrogué, C. y García de Fanelli, A. (2021). Brechas de equidad en el acceso a la educación superior argentina. *Páginas de Educación*, 14(2), 28-51. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-74682021000200028&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-74682021000200028&script=sci_arttext)

- Almuiñas Rivero, J. L. y Galarza López, J. (2020). Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1), 1-16. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322020000100009&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322020000100009&script=sci_arttext&tlng=en)
- Alpizar Santana, M., Velázquez Zaldivar, R., y García Báez, R. (2023). El desafío de enfrentar desigualdad y calidad en la educación superior en América Latina. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(5), 10-23. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000500010&script=sci\\_abstract](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000500010&script=sci_abstract)
- Bedoya-Dorado, C., Murillo-Vargas, G., y González-Campo, C. H. (2021). Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: análisis del sector de la educación superior en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 251-264. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232021000200251&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232021000200251&script=sci_arttext)
- Caicedo, W. R. B. (2022). Constructos teóricos para el diseño de un modelo sistémico de gestión universitaria: una mirada hacia la internacionalización. *Journal of Science and research*, 7(CININGEC II), 1285-1304.
- Briones, W. R. (2022). Constructos teóricos para el diseño de un modelo sistémico de gestión universitaria: una mirada hacia la internacionalización. *Journal of Science and Research*, 7(CININGEC II), 1285-1304. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2832>
- Cisternas Irarrázabal, C. (2021). Análisis del entorno en la gestión universitaria: una aproximación desde la teoría de sistemas sociales. *Actualidades Investigativas en Educación*, 21(1), 457-479. [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-47032021000100457](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032021000100457)
- Cué-Cedeño, D., Jocik-Hung, G., y Vázquez-Mojena, L. (2020). Sistema de gestión universitaria y mejora continua en la Universidad de Granma/University management system and continuous improvement in the University of Granma. *Educación y sociedad*, 18(2), 31-45. <https://revistas.unica.cu/index.php/edu-soc/article/view/1612>
- Gallegos Macías, M. R., Galarza López, J., y Almuiñas Rivero, J. L. (2022). Los sistemas de información como sustento a la gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. *Revista San Gregorio*, 1(49), 137-149. [http://scielo.senecyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072022000100137](http://scielo.senecyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072022000100137)
- González, I. A., Fernández, A. J. R., y Gómez, G. A. Á. (2024). Diagnóstico de la gestión universitaria para la integración de los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador. *Revista Información Científica*, 103(1 Sup), 4860. <https://revinfscientifica.sld.cu/index.php/ric/article/view/4860>
- Jin, Y., Yan, L., Echeverría, V., Gašević, D., & Martínez-Maldonado, R. (2025). Generative AI in higher education: A global perspective of institutional adoption policies and guidelines. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 8(June ), 1-11. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666920X24001516>
- Macías, M. G., López, J. G., y Rivero, J. L. A. (2023). Los sistemas de información estratégica en la gestión universitaria: problemáticas que enfrentan. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 11(1), 1-14. <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/2444>
- Pattier, D. y Ferreira, P. D. (2023). ¿ Presencial, online o híbrida?: Percepciones y preferencias por parte de docentes y estudiantes de educación superior. *Revista complutense de educación*, 34(1), 69-79. [www.academia.edu/download/97130224/Presencial\\_online\\_o\\_hibrida.pdf](http://www.academia.edu/download/97130224/Presencial_online_o_hibrida.pdf)
- Pérez, M. M., Rodríguez, A. R., Cerda, T. E. V., y Rodríguez, L. G. L. (2024). Las funciones sustantivas universitarias: integración y actores. *Revista Científica de Innovación Educativa y Sociedad Actual"ALCON"*, 4(4), 79-90. <https://soeici.org/index.php/alcon/article/view/185>
- Rivera, Y. C. y López, G. H. (2024). La integración de la extensión en el currículo de la Universidad Nacional. *Revista Compromiso Social*, 4(8), 347-374. <https://camjol.info/index.php/recoso/article/download/18642/22472>
- Rodríguez, L. A. (2022). Modelos de gestión universitaria: contexto latinoamericano y retos de la universidad Especializada de las Américas. *Investigación y Pensamiento Crítico*, 10(3), 4-17. <https://revistas.usma.ac.pa/ojs/index.php/ipc/article/view/322>
- Rodríguez, M. D. O., Rojas, A. F. M., y Alcívar, G. C. I. (2024). La gestión universitaria y su influencia en los procesos de acreditación en la universidad técnica de Babahoyo 2023. *ConcienciaDigital*, 7(1), 6-27. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/article/view/2863>
- Tolozano-Benítez, R., Caicedo-Quiroz, R., y Carlin-Chávez, E. (2024). Cultura investigativa y su relación con los procesos sustantivos universitarios integrados. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-18. <https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/1805>
- Yang, H., Ma, G., & Tan, B. (2025). The impact of higher education revitalisation on regional innovation capability. *Finance Research Letters*, 75(April ), 1-4. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612325001722>
- Zhang, C., Tian, L., & Chu, H. (2023). Usage frequency and application variety of research methods in library and information science: Continuous investigation from 1991 to 2021. *Information Processing and Management*, 60(6), 4-8. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0306457323002443>



Zhang, J., Huang, Y., Wu, F., Kan, W., & Zhu, X. (2025). Scaling up online professional development through institution-initiated blended learning programs in higher education. *The Internet and Higher Education*, 65(April ), 1-4. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1096751624000502>