

## DOCUMENTOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

Universidad Metropolitana (UNIMET)

Caracas

Venezuela

**Marzo de 2026**

Rapport publié le 16/03/2026

## RESUMEN

Informe de evaluación  
Observaciones del instituto  
Decisión de acreditación

páginas 03 a 27  
páginas 28 a 35  
páginas siguientes:

## INFORME DE EVALUACIÓN

Universidad Metropolitana (UNIMET)

Caracas

Venezuela

**Enero 2026**



La Universidad Metropolitana (Venezuela) ha solicitado al Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y de la Educación superior (Hcéres) que lleven a cabo su evaluación institucional. El marco utilizado es el marco de evaluación externa específico para las instituciones extranjeras de enseñanza superior y de investigación, adoptado por el Consejo del Hcéres el 18 de septiembre de 2024. Está disponible en el sitio web del Hcéres ([hceres.fr](http://hceres.fr)).

<sup>1</sup>En nombre del comité de expertos:

José Luis Lázaro Galilea, Presidente del Comité

<sup>1</sup>Por el HCERES:

Coralie Chevallier, Presidenta

El Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) es una autoridad pública independiente. Se encarga de evaluar las instituciones de educación superior, los organismos de investigación, las estructuras y unidades de investigación y las carreras.

<sup>1</sup> De conformidad con los artículos R. 114-15 y R. 114-10 del Código de Investigación francés, los informes de evaluación son firmados por el presidente del comité de expertos y refrendados por el presidente de Hcéres.

# INDICE

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. PRESENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD .....                                                        | 1  |
| CARACTERÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD.....                                                         | 1  |
| RESULTADOS Y SEGUIMIENTO DE LAS ACREDITACIONES ANTERIORES .....                                | 2  |
| II. PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....                                         | 3  |
| III. COMPOSICIÓN DEL COMITÉ DE EXPERTOS .....                                                  | 3  |
| IV. PROGRAMA DE VISITAS .....                                                                  | 4  |
| PERSONAS ENTREVISTADAS.....                                                                    | 5  |
| V. INFORME DE EVALUACIÓN .....                                                                 | 10 |
| ÁMBITO 1: ESTRATEGIA Y GESTIÓN OPERATIVA.....                                                  | 10 |
| ÁMBITO 2: POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN E INCLUSIÓN DE LA CIENCIA EN LA SOCIEDAD ..... | 16 |
| ÁMBITO 3: POLÍTICA DE EDUCACIÓN, VIDA ESTUDIANTIL Y VIDA UNIVERSITARIA .....                   | 21 |
| VI. CONCLUSIÓN .....                                                                           | 27 |
| FORTALEZAS.....                                                                                | 27 |
| DEBILIDADES .....                                                                              | 28 |
| RECOMENDACIONES PARA LA UNIVERSIDAD .....                                                      | 28 |
| VII. COMENTARIOS DE LA INSTITUCIÓN .....                                                       | 29 |

# I. PRESENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

## CARACTERÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD

- **Nombre de la institución:** Universidad Metropolitana (UNIMET).
- **Fecha de fundación:** 22 de octubre de 1970, por iniciativa del empresario y filántropo Eugenio Mendoza Goiticoa.
- **Estatuto jurídico:** Universidad privada, laica y sin fines de lucro. Su modelo de gobernanza es diferente al de las universidades tradicionales. El Consejo Superior es el órgano máximo de determinación de políticas y estrategias. El Consejo Universitario y el Rectorado son los responsables de la operación académica y administrativa. Por otro lado, La Fundación Universidad Metropolitana (FundaMet) es la encargada de la sostenibilidad financiera, gestión de activos y recaudación de fondos.
- **Organización interna:** La estructura organizativa cuenta con:
  - Órganos de dirección superior: Consejo Superior, Consejo Universitario.
  - Órganos ejecutivos: Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo, Secretaría General.
  - Estructura académica organizada en 5 Facultades que agrupan a 18 Escuelas y sus respectivos Departamentos:
    - Facultad de Ingeniería: 6 Escuelas de Ingeniería Civil, Mecánica, Química, Producción, Sistemas y Eléctrica.
    - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES): 3 Escuelas de Economía, Contaduría Pública y Ciencias Administrativas.
    - Facultad de Humanidades: 4 Escuelas de Educación, Idiomas Modernos, Comunicación social y turismo sostenible.
    - Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas: Escuelas de Derecho y Estudios Liberales.
    - Facultad de Ciencias: 2 Escuelas de Matemáticas industriales y de Psicología, enfocada transversalmente en el ciclo básico de las carreras (Matemáticas, Física y Química) y la investigación.
  - Estructura de Investigación gestionada por el Decanato de Investigación y Desarrollo Académico. Cuenta con centros especializados, entre los que destacan:
    - Centro de Derechos Humanos (CDH).
    - Centro de Desarrollo de Energías Renovables (RENOVA).
    - Centro de Innovación y Calidad Educativa e Inteligencia (CICEI).
  - Servicios centrales y de apoyo:
    - Biblioteca Pedro Grases. Es un centro de recursos para el aprendizaje e investigación con repositorio digital.
    - Dirección del Centro de Tecnologías de Información y Comunicación (CETIC). Son el soporte de infraestructura tecnológica, conectividad y plataforma UNIMET Virtual (Moodle).
    - Decanato de Estudiantes que integra las direcciones de Desarrollo de Bienestar Estudiantil, Dirección de Deportes, Dirección de Vinculación Universitaria, Dirección de Identidad Institucional y las Agrupaciones Estudiantiles.
    - Dirección de Capital Humano y Dirección de Calidad. Son Áreas de soporte administrativo clave.
    - El Centro de Emprendimiento es una unidad estratégica que depende de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, la cual coordina la formación transversal en negocios (alianza Babson College) en conjunto con la incubadora de proyectos EJE (Estudiantes Jóvenes Emprendedores).
- **Lugar donde tiene su sede la institución:**

La sede única se ubica en la urbanización Terrazas del Ávila, en Caracas. El recinto del Campus universitario abarca aproximadamente 100 hectáreas situadas en las faldas del Parque Nacional El Ávila. Es reconocido como un campus ecológico y cuenta con certificación de sostenibilidad, siendo la única universidad venezolana con un plan activo "Net Zero". Incluye aulas, laboratorios,

auditorios, la "Plaza del Rectorado", instalaciones deportivas (campos de fútbol, rugby, gimnasio), zonas comerciales y de servicios (Centromet).

- **Número de estudiantes (curso 2024-2025):** ~5.500 estudiantes.  
Reparto por género: Predominio femenino, situándose en torno al 57% mujeres y 43% hombres. Aproximadamente el 20% de la matrícula cuenta con apoyo socioeconómico total o parcial, financiado a través del fondo de dotación y alianzas empresariales.
- **Desglose de las matrículas por ciclos (Curso 2024-2025):**
  - Pregrado: ~5.000 estudiantes matriculados en 18 titulaciones de grado.
  - Postgrado: ~428 estudiantes activos en programas de especialización, maestría y diplomados avanzados.
  - Extensión y Educación Continua: Amplia oferta de cursos in company, diplomados y certificaciones, gestionados por el Decanato de Postgrado y Extensión.

La Universidad Metropolitana es una institución privada de educación superior, con más de 50 años de trayectoria, cuya misión estatutaria establece la formación de profesionales con compromiso ético y espíritu emprendedor. Su gestión se basa en un modelo corporativo que integra al Consejo Superior y a la Fundación UNIMET, estructura diseñada para preservar su autonomía financiera y operativa frente al contexto económico nacional.

La identidad de la UNIMET se caracteriza por su vinculación con el sector productivo y un enfoque profesionalizante. Según el ranking QS Latin America, la institución se sitúa entre las tres primeras universidades nacionales. Su modelo educativo incorpora la formación en emprendimiento de manera transversal en todas las carreras, mediante una alianza con Babson College.

En el contexto actual del país, la institución ha mantenido su continuidad operativa, incorporando docentes y estudiantes provenientes del sector público. Frente a los desafíos del entorno, la universidad ha actualizado sus currículos con competencias digitales e implementado un sistema de Minors (certificaciones cortas) para la personalización del perfil profesional.

Aunque históricamente ha sido una universidad centrada en la docencia, la UNIMET avanza hacia el fortalecimiento de su actividad investigadora. A través del Decanato de Investigación y Desarrollo Académico y sus centros (CDH, RENOVA, CELAUP), impulsa proyectos financiados por organismos internacionales, superando las limitaciones del financiamiento local.

El capital humano de la institución lo conforman cerca de 450 docentes, de los cuales aproximadamente un 33% tiene dedicación a tiempo completo y un 14% posee nivel de doctorado. La universidad despliega políticas activas de retención del talento, logrando un alto sentido de pertenencia en su comunidad académica y administrativa.

Financieramente, la UNIMET se sostiene en un 95% mediante ingresos propios (matrículas), complementados por la gestión de activos inmobiliarios y donaciones canalizadas a través de su Fondo de Dotación.

En cuanto a su infraestructura, el campus de la UNIMET no es solo un espacio académico, sino un ecosistema integral y seguro. Con 100 hectáreas de terreno, ofrece servicios de salud, deporte y cultura, y cuenta con autonomía en servicios críticos (conectividad, agua), proporcionando a su comunidad un entorno propicio para el desarrollo académico y personal en medio de la realidad compleja de Caracas.

## RESULTADOS Y SEGUIMIENTO DE LAS ACREDITACIONES ANTERIORES

La UNIMET ha desplegado en los últimos años una estrategia sistemática de validación externa para legitimar su calidad académica y su modelo de gestión ante la comunidad nacional e internacional. Ha focalizado sus esfuerzos en la obtención de sellos de calidad específicos para sus programas, el posicionamiento en rankings internacionales y la integración en redes académicas como respaldo a su identidad institucional.

En lo referente a acreditaciones internacionales, la institución ha priorizado los programas de las ingenierías a través de la búsqueda del sello EUR-ACE. Esta distinción, gestionada por la Agencia Nacional de Evaluación

de la Calidad y Acreditación (ANECA) de España, certifica que los planes de estudio cumplen con exigentes estándares profesionales reconocidos en todo el Espacio Europeo de Educación Superior. La UNIMET ha sometido seis de sus carreras de ingeniería para obtener este sello. Paralelamente, la Universidad trabaja en la implementación y certificación de su Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC) bajo el modelo AUDIT de ANECA, un paso estructural que busca estandarizar la cultura de la mejora continua en todas sus facultades.

Esta búsqueda de reconocimiento externo se complementa con afiliaciones estratégicas que actúan como sellos de calidad temáticos. Un hito reciente, en septiembre de 2024, fue la incorporación de UNIMET como la primera universidad venezolana miembro del *Babson Collaborative for Entrepreneurship Education*. Esta membresía, liderada por *Babson College*<sup>1</sup>, integra a la institución en una red global de mejores prácticas pedagógicas que refuerza su posicionamiento diferenciado. A nivel nacional, la institución mantiene la validación oficial de sus programas ante el Consejo Nacional de Universidades (CNU), organismo que aprueba la creación y funcionamiento de sus ofertas académicas.

## II. PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Históricamente, la cultura de evaluación de la UNIMET se articulaba a través de los Informes de Gestión anuales (Memorias y Cuentas) y del seguimiento periódico del Plan Estratégico.

En septiembre de 2024, se estableció la Dirección de Calidad y se formalizó el Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC) con el objetivo de centralizar la recolección de información y evidencias para los procesos de autoevaluación y de acreditación internacional con agencias como Hcéres, ANECA y sellos como EUR-ACE.

## III. COMPOSICIÓN DEL COMITÉ DE EXPERTOS

- **Dr. José Luis LÁZARO:** Catedrático de Universidad – Ex Vicerrector de la *Universidad de Alcalá* (España). Presidente del Comité de Expertos
- **Joël ECHEVARRÍA:** Director de Gabinete y Director General Delegado de la *Toulouse School of Economics, Université Toulouse Capitole* (Francia).
- **Dr. David BESSIERES:** Catedrático de Universidad – Ex Vicerrector de la *Université de Pau et des Pays de l'Adour* (Francia)
- **Dra. Mercedes TINOCO,** Catedrática de Universidad Ex Directora de Bibliotecas e Investigadora en *URACCAN* y *UNAN-Managua* (Nicaragua)
- **Sofía CASAS DE LAS PEÑAS,** Estudiante en la *Paris School of Economics* (Francia).

El Hcéres estuvo representado por **Benjamin DAGOT**, jefe de proyectos en el departamento de asuntos europeos e internacionales.

---

<sup>1</sup> Babson College es una escuela de negocios privada situada en Wellesley, Massachusetts (Estados Unidos), fundada en 1919 y especializada en la formación empresarial.

## IV. PROGRAMA DE VISITAS

**Fechas de la visita:** La visita se llevó a cabo el miércoles 12 y jueves 13 de noviembre de 2025.

### Resumen del proceso y organización de la visita:

Se realizaron todas las entrevistas previstas y en los horarios marcados, según el programa que se expone a continuación, en el Campus de Terrazas del Ávila, reuniéndose el Comité con numerosos representantes y responsables de todos los estamentos y centros esos centros.

El programa de entrevistas se diseñó sobre la base de la metodología clásica establecida por el Hcéres, adaptándose a la configuración de la institución. Algunas entrevistas fueron realizadas por el Comité completo; para otras, se dividió en dos grupos, formados en función de los diferentes perfiles de los expertos, para llevar a cabo entrevistas en paralelo dentro del tiempo asignado.

Las reuniones a puerta cerrada antes y después de cada media jornada de entrevistas permitieron compartir y discutir regularmente dentro del comité, con el fin de cruzar la información y adaptar las preguntas de los paneles restantes.

Finalizada la visita, el Comité mantuvo una reunión, a puerta cerrada, en la que se pusieron en común los diferentes puntos de vista de todos los ámbitos, se debatió sobre los puntos fuertes y débiles de cada ámbito y criterio, y se llegó a una propuesta consensuada de valoración de cada uno de ellos. Con todo ello, se elaboró el correspondiente documento de propuesta de acreditación.

### Cooperación entre el comité y la universidad que solicitó la evaluación:

El comité valoró la implicación de todas las partes interesadas, la información valiosa y honesta recopilada en todas las entrevistas y la amabilidad de todo el personal de apoyo en la acogida, la logística y el transporte del equipo. El programa de las entrevistas fue el siguiente:

|              |               |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                         |
|--------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Miércoles 12 | 8h00 - 9h30   | 1- Reunión inaugural con el Rector, Equipo/Comité Rectoral,                                                                                      |                                                                                                                                                                         |
|              | 10h00 - 11h00 | 2.A. Visita del campus guiada por estudiantes responsables de asociaciones                                                                       | 2.B. Visita de laboratorios guiada por investigadores                                                                                                                   |
|              | 11h00 - 12h00 | 3.A. Vicerrectoría Académica                                                                                                                     | 3.B. Dirección de Investigación, Comisión Asesora de Investigación, Decanato de Investigación y Desarrollo Académico                                                    |
|              | 13h00 - 14h00 | 4.A- Panel representativo de profesores                                                                                                          | 4.B. Panel representativo de investigadores                                                                                                                             |
|              | 14h00 - 15h00 | 5.A. Decanato de estudiantes                                                                                                                     | 5.B. Dirección de Capital Humano, Comisión de Ascenso del Personal Académico, Dirección de Desarrollo Docente                                                           |
|              | 15h00 - 16h00 | 6. Consejo Universitario y Consejo Superior                                                                                                      |                                                                                                                                                                         |
| Jueves 13    | 8h00 - 9h00   | 7. Unidad de Calidad, Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad, Teaching Center, Centro de calidad educativa e Inteligencia                | 9- Asuntos Administrativos, presupuestarios, Secretaría General, Infraestructura y Servicio                                                                             |
|              | 9h00 - 10h00  | 8. Comisión de Integridad Universitaria. Comité de Bioética                                                                                      |                                                                                                                                                                         |
|              | 10h30 - 11h30 | 10.A. Panel de estudiantes                                                                                                                       | 10.B. Centro de Tecnología, Información y Comunicación, sistemas de información, sistema bibliotecario                                                                  |
|              | 11h30 - 12h30 | 11.A. Decanatos de la Facultad de Ingeniería, Ciencias Económicas y Sociales, Facultad de Ciencias, Humanidades, Estudios Jurídicos y Políticos. | 11.B. Panel de directores de centros de investigación (Mundo X, Centro de Derechos Humanos, Observatorio de Bioética y Derecho, Centro de Innovación, y Centro RENOVA). |
|              | 13h30 - 14h30 | 12. Decanato de Posgrado y Extensión Universitaria, Fundación Universidad Metropolitana Centro de Emprendimiento                                 |                                                                                                                                                                         |
|              | 14h30 - 15h30 | 13.A. Panel de representantes del sector empleador y alumni                                                                                      | 13.B. Panel de socios científicos nacionales e internacionales                                                                                                          |
|              | 16h00 - 17h00 | Reunión final entre el panel del Comité completo y el Rector, Equipo/Comité Rectoral                                                             |                                                                                                                                                                         |

## PERSONAS ENTREVISTADAS

Las personas con las que el Comité se entrevistó en cada una de las visitas son las indicadas en la siguiente tabla.

### 1. Equipo rectoral:

Rectora  
Vicerrectora Académica  
Vicerrectora Administrativa  
Secretario General

### 2.A. Visita al campus:

5 estudiantes

### 2.B. Visita al campus (Investigadores):

6 investigadores de: Psicología, Derecho e Ingeniería

### 3.A. Vicerrectoría Académica:

Vicerrectora Académica

### 3.B. Decanato de Investigación y Desarrollo Académico:

Decana  
Director de Investigación  
Directora de Desarrollo Docente y de Teaching Center  
Director de publicaciones.

### 4.A. Panel de profesores (representantes):

1 de Carrera de Idiomas  
1 de Carrera de Ingeniería  
1 de Carrera de Economía  
1 de Carrera de Derecho

### 4.B. Panel de investigadores (representantes):

2 de Carrera de Psicología  
1 de Carrera de Derecho  
2 de Carrera de Ingeniería

### 5.A. Decanato de estudiantes:

Decana  
Directora vinculación universitaria  
Directora de identidad institucional  
Directora Desarrollo y Bienestar Estudiantil  
Director de Deporte

### 5.B. Capital Humano, Comisión de Ascenso, Desarrollo Docente:

Directora de Capital Humano  
Coordinadora de Relaciones Laborales  
Gerente de Compensación  
Coordinadora de Compensación  
Coordinadora de organización y beneficios  
Directora de Desarrollo Docente y de Teaching Center  
2 Miembros de la Comisión de Ascenso

### 6. Consejo Universitario y Consejo Superior:

Presidente del Consejo Superior (on-line)  
2 miembros del Consejo Superior  
Miembro del Consejo Superior y Representante del Consejo Superior en el Consejo Universitario  
2 representantes de Decanos ante el Consejo Universitario  
Suplente del miembro del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria  
Representante de profesores ante el Consejo Universitario  
Representante de estudiantes ante el Consejo Universitario

### 7. Unidad de Calidad | Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC) | Teaching Center | Centro de Innovación, Calidad Educativa e Inteligencia:

Directora de Calidad  
Embajador de Calidad Fac. de Ingeniería (SAIC)  
Embajadora de Calidad Fac. de Ciencias (SAIC)  
Decana de Investigación y Desarrollo Académico  
Directora de Desarrollo Docente y de Teaching Center  
Director del Centro de Innovación, Calidad Educativa e Inteligencia (hasta septiembre 2025)  
Director del Centro de Innovación, Calidad Educativa e Inteligencia (desde septiembre 2025)

### 8. Comisión de Integridad | Comité de Bioética:

Presidente de la comisión  
Directora del Observatorio de Bioética  
Gerente de protección miembro de comisión de integridad  
Directora de Comunicación Social miembro de la comisión de integridad

### 9. Asuntos administrativos y presupuestarios | Secretaría General | Infraestructura y servicio:

Vicerrectora Administrativa  
Directora de Finanzas  
Gerente de planificación, presupuesto y compras  
Secretario General  
Decana de Estudiantes  
Director de Control de Estudios  
Coordinadora de Admisiones  
Directora de Infraestructura

### 10.A. Panel de estudiantes:

Presidente de Federación de Centros de Estudiantes  
Representante de estudiantes ante Consejo Universitario  
5 estudiantes

### 10.B. Centro de Tecnología, Información y Comunicación | Sistemas de Información | Sistema bibliotecario

Director del Centro de Tecnologías de Información y Comunicación  
Directora de Biblioteca  
Director de Unimet Virtual (plataforma de aprendizaje)  
Técnico apoyo Biblioteca

### 11.A. Decanos:

Decana de Fac. de Ingeniería  
Decano de Fac. Ciencias  
Decano de Fac. de Humanidades  
Decano de Fac. de Estudios Jurídicos y Políticos  
Decano de Fac. de Ciencias Económicas y Sociales

### 11.B. Panel de directores de centros de desarrollo e investigación:

Director de Centro Mundo X  
Director adjunto Centro Mundo X  
Directora de Centro de Derechos Humanos  
Directora de Observatorio de Bioética  
Director de Centro de Innovación, Calidad Educativa e Inteligencia  
Directora de Centro RENOVA  
Directora de Proyecto Ávila

### 12. Decanato de Posgrado y Extensión Universitaria | Fundación Universidad Metropolitana | Centro de Emprendimiento:

Decano de posgrado y extensión universitaria  
Director de posgrado  
Presidente de Fundación Universidad Metropolitana  
Gerente de Fundación Universidad Metropolitana  
Director de Centro de Emprendimiento

### 13. A. Panel representantes del sector productivo y Alumni:

Gerente General de PepsiCo  
Chairman de KPMG  
Vicepresidenta de Recursos Humanos de Excelsior Gama  
Director de cadena de suministro de Empresas Polar  
Gerente Policlínica Metropolitana  
Egresada carrera de Administración  
Egresada carrera de Derecho

### 13 B Panel de socios nacionales e internacionales:

1 representante de Universidad PSL (París)  
1 representante de Babson College (USA)  
1 representante de Universidad Nacional del Sur (Argentina)  
1 representante de Instituto Mariano Moreno  
1 representante de Tecnología Financiera

## V. INFORME DE EVALUACIÓN

### ÁMBITO 1: ESTRATEGIA Y GESTIÓN OPERATIVA

Pauta 1. La institución define su posicionamiento institucional a nivel local, nacional e internacional.

**La UNIMET ha sido capaz de sostener a lo largo del tiempo una identidad institucional robusta y diferenciada, centrada en el emprendimiento y en su relación con el sector productivo, alcanzando altas ratios de empleabilidad y demostrando una notable resiliencia operativa. No obstante, su proyección más allá del nivel local y nacional se ve limitada por un desequilibrio estructural hacia la docencia, restando competitividad en investigación e internacionalización.**

La Universidad Metropolitana ha logrado definir y sostener un posicionamiento institucional distintivo y coherente con su origen fundacional. Su identidad se articula claramente en torno a la iniciativa privada, el espíritu emprendedor y una vinculación orgánica con el sector productivo venezolano, consolidando así una identidad definida y reconocida por todos los grupos de interés. Este posicionamiento es reconocido consistentemente por agentes internos y externos; los empleadores y exalumnos validan esta identidad destacando la adaptabilidad y las competencias prácticas de los egresados, lo que se traduce en una alta tasa de empleabilidad y una reputación sólida en el mercado laboral local, evidenciando una vinculación efectiva con el entorno productivo.

La ambición de la institución a largo plazo es convertirse en un referente de innovación y adaptabilidad rápida a los cambios. Sin embargo, se detecta una gran brecha entre esa aspiración de estar en el nivel *top* y la realidad operativa del día a día. La UNIMET realiza ejercicios de *benchmarking* tomando como referencia modelos como el Tecnológico de Monterrey para los procesos de vinculación y la Universidad Nacional Autónoma de México para la gestión de fundaciones. Asimismo, la definición de su estrategia institucional ha contado con la asesoría externa de la consultora McKinsey. A pesar de estas iniciativas de gestión, el posicionamiento actual de la universidad en el ámbito de la investigación científica internacional se mantiene en una etapa incipiente. Este aspecto se ve claramente afectado por la ausencia de programas de doctorado propios. Asimismo, la institución se proyecta con el sello de "universidad bilingüe" y ofrece clases en inglés, pero esta característica es aún un objetivo en consolidación más que una realidad transversal en todos los programas.

La institución se percibe a sí misma principalmente como una entidad profesionalizante y docente, donde la investigación ha ocupado históricamente un rol secundario, careciendo de una verdadera cultura de investigación, como reconocen los propios directores de centros, limitada por restricciones presupuestarias y estructurales; esto genera un desequilibrio en las funciones sustantivas de una universidad, con una visibilidad reducida en la producción de nuevo conocimiento, la extensión y vinculación internacional.

La Universidad demuestra una notable fortaleza institucional, adaptando su posicionamiento a las complejas circunstancias socioeconómicas de Venezuela. Esto se evidencia en su capacidad para mantener la operatividad y la calidad docente en un entorno adverso, posicionándose como un motor de desarrollo y demostrando una adaptabilidad crucial para su relevancia social. No obstante, el posicionamiento internacional se sustenta más en la diáspora de sus egresados y en la movilidad individual que en redes académicas institucionales consolidadas. Aunque existen esfuerzos recientes por obtener acreditaciones internacionales para validar su calidad externa, la marca UNIMET fuera de Venezuela sigue dependiendo en gran medida del éxito individual de sus alumni más que de su producción científica o influencia académica global, revelando una internacionalización académica incipiente que carece aún de alianzas científicas estructurales y estructurantes.

Se recomienda equilibrar el modelo universitario integrando gradualmente la investigación aplicada como un eje transversal y no periférico, aprovechando su fuerte vínculo empresarial para impulsar proyectos de investigación y desarrollo conjuntos. Asimismo, resulta estratégico formalizar la internacionalización trascendiendo el éxito individual, transformando las relaciones existentes en convenios institucionales de investigación y movilidad bidireccional, y adoptando indicadores de desempeño globales que permitan un *benchmarking* integral más allá de la gestión y la docencia.

Pauta 2. A partir de su posicionamiento, la institución define una estrategia a nivel local, nacional e internacional, que traduce en objetivos operativos y supervisa.

**La institución demuestra una sólida cultura de planificación, establecida formalmente, que además está orientada hacia la sostenibilidad operativa, lo que le ha permitido gestionarse con éxito en la crisis del entorno. Sin embargo, la madurez del sistema es asimétrica, con una ejecución estratégica robusta en lo administrativo pero incipiente en investigación y transformación digital, limitada además por sistemas de información aún en transición hacia la automatización.**

La UNIMET dispone de una estrategia formalizada para el periodo 2025-2030, estructurada en cuatro pilares fundamentales: Vanguardia Académica, Excelencia en Gestión, Innovación/Alianzas y Compromiso Social. La definición de esta estrategia ha contado con la asesoría y soporte externo de la consultora McKinsey, y con procesos participativos internos a través de un Comité de Planificación que involucra a decanos y directores y se reúne regularmente para revisar avances y definir hitos. Existe, por tanto, una cultura de planificación consolidada que intenta trascender la gestión del día a día. Su planificación se ve apoyada por revisiones periódicas.

La ejecución y control de la estrategia se realiza mediante planes anuales y actividades que utilizan fichas de seguimiento. Sin embargo, la ejecución estratégica muestra velocidades distintas según el área. En el ámbito de la gestión financiera y la retención de talento/estudiantes, la estrategia cuenta con indicadores de seguimiento diario y mensual (morosidad, flujo de caja, inscritos) que permiten reacciones ágiles, y una operativa eficiente, apoyando la sostenibilidad de la institución en un entorno complejo. Por el contrario, la estrategia de investigación y la de transformación digital se muestran menos maduras en su despliegue operativo. Aunque se define como una prioridad, la investigación no tiene una política clara ni recursos suficientes. Funciona más gracias al esfuerzo individual de algunos profesores que a un sistema organizado (se apoya en una lógica *bottom-up* en lugar de directrices estratégicas institucionales definidas). A esta área clave le falta capacidad real de la institución para llevarla del papel a la práctica diaria.

El seguimiento de la estrategia se encuentra en un momento de transición tecnológica. Si bien existe un cuadro de mando con múltiples indicadores, la Institución reconoce que la gestión de datos ha sido históricamente manual (Excel); actualmente se está migrando hacia sistemas más automatizados como *Power BI* y la explotación del *SAP*, evidenciando que los sistemas de información aún dependen, parcialmente, de procesos manuales. La reciente creación de la Unidad de Calidad, en septiembre 2024, es un paso estratégico positivo para sistematizar estos procesos; una institucionalización de la calidad que demuestra voluntad de mejora en el seguimiento, aunque su integración plena en la toma de decisiones de alto nivel está aún en fase de consolidación. Por otro lado, la heterogeneidad en la adopción tecnológica por parte del profesorado es una barrera para la estrategia digital (a pesar de los esfuerzos del *Teaching Center* por capacitar en herramientas digitales e inteligencia artificial, cuyas licencias ya están activas para niveles gerenciales), por lo que resulta de interés continuar con el reto, planteado por La UNIMET, de lograr que los profesores se apropien de las herramientas.

Se recomienda acelerar la migración definitiva de la gestión de indicadores hacia plataformas automatizadas para eliminar la dependencia manual y garantizar la integridad del dato en tiempo real. Asimismo, es fundamental dotar a las estrategias de investigación y transformación digital de planes operativos y presupuestarios concretos para equiparar su madurez a la gestión administrativa.

Pauta 3: La institución se implica en su entorno y desarrolla una política de asociación como parte de su estrategia.

**La UNIMET presenta un marcado dualismo en su política de alianzas. Por un lado, demuestra una excelencia sobresaliente en su integración orgánica con el sector productivo nacional y en su impacto social, garantizando su pertinencia local. Sin embargo, su proyección internacional carece de la estructura institucional necesaria, dependiendo excesivamente de iniciativas individuales que limitan la consolidación de redes científicas estables y la movilidad académica global.**

En el ámbito local y nacional, la Universidad ha logrado una integración orgánica con el entorno empresarial. Los empleadores no son meros receptores de egresados, sino copartícipes en el diseño curricular y en la estrategia de la universidad. Alianzas con empresas como Polar, KPMG y PepsiCo (que recibe un 60% de sus

pasantes de UNIMET), así como con fundaciones y ONGs para el servicio comunitario, demuestran un ecosistema de relaciones muy establecido y asentado, evidenciando una simbiosis Universidad-Empresa mutuamente beneficiosa, que incluye co-diseño curricular tanto en formación reglada como en materias de extensión. La extensión universitaria ha crecido exponencialmente, proyectando convertirse en una fuente significativa de ingresos que han pasado de 250.000 USD a una previsión de 850.000 USD, con la meta de alcanzar el 10% del presupuesto, lo que valida la pertinencia de su oferta de formación continua para el mercado y demuestra un notable crecimiento de la extensión, capaz de generar recursos propios y valor añadido.

Por otro lado, la dimensión internacional de la política de asociaciones carece de estructura institucional. Las relaciones con universidades extranjeras y centros de investigación dependen fundamentalmente de contactos personales de los profesores e iniciativas aisladas, en lugar de convenios estratégicos estructurantes. Aunque existen convenios (*Babson college*, *Université de Paris-Saclay*, Universidad Nacional del Sur, Universidad de Granada, etc.), estos no se han traducido en redes de investigación estables ni en proyectos cofinanciados de gran envergadura, salvo excepciones puntuales como las subvenciones competitivas de la Unión Europea gestionadas por centros específicos como RENOVA. La movilidad física es limitada por razones económicas, y la movilidad virtual o la "internacionalización en casa" aún no se explota al máximo de su potencial. Todo esto se suma a una escasa movilidad académica frenada por la falta de financiación específica, que es un obstáculo estructural no solo para la UNIMET sino para las universidades del entorno.

El impacto social es alto y verificable a través de programas estructurados como "Leo, juego y aprendo" y el servicio comunitario obligatorio e integrado curricularmente (120 horas mínimas por ley, a menudo más en la práctica), que conecta a los estudiantes con las realidades de las zonas vulnerables, generando un impacto social tangible con alto alcance territorial y beneficio directo. Sin embargo, la medición de este impacto y del impacto medioambiental carece de indicadores estandarizados y comparables; de métricas de impacto integral que permitan una evaluación objetiva de su alcance total.

Se recomienda institucionalizar la gestión de las relaciones internacionales centralizando la estrategia para trascender los contactos personales y formalizar redes de investigación estables. También sería recomendable desarrollar un sistema robusto de indicadores alineados con estándares internacionales (como los Objetivos de Desarrollo Sostenible) para medir objetivamente el impacto socioambiental. De igual manera, se sugiere potenciar estrategias de internacionalización en casa que compensen las restricciones económicas de la movilidad física.

#### **En resumen:**

**La Universidad Metropolitana ha consolidado una identidad institucional resistente y con marcadas diferencias con otras universidades locales; es reconocida por su vocación emprendedora y una alianza fuerte con el sector productivo, lo que ha garantizado su sostenibilidad y pertinencia en un contexto desfavorable. Esta visión se apoya en una hoja de ruta estratégica hacia 2030 que, si bien es muy eficaz en la gestión administrativa y docente, avanza a dos velocidades que relegan la investigación a iniciativas individuales y la transformación digital a una adopción heterogénea y procesos aún parcialmente manuales. Existe un marcado contraste entre su éxito local, donde las empresas participan activamente en la formación, y su proyección internacional, que depende excesivamente de contactos personales y de la diáspora. Para alcanzar su aspiración de ser un referente, el desafío reside en equilibrar su probado modelo profesionalizante con la construcción de una política científica y de internacionalización sólida, que se asiente en capacidades institucionales firmes.**

Pauta 4. La gobernanza de la institución se basa en un sistema de organización, comunicación e información adaptado a su estrategia.

**La UNIMET tiene establecida una arquitectura de gobernanza y una ingeniería financiera que se han adaptado y se adaptan a los cambios, que han garantizado la sostenibilidad y la retención del talento y que son un aspecto clave en un entorno crítico. Sin embargo, la eficiencia del modelo se ve comprometida por la obsolescencia de sus sistemas de gestión de información y una centralización excesiva en la toma de decisiones que limita la agilidad operativa y la participación de todos los estamentos.**

La gobernanza de la UNIMET se caracteriza por una estructura clara y funcional, adaptada a la necesidad de supervivencia y eficiencia financiera. La estructura dual (Consejo Superior-Consejo Universitario) permite separar la dirección estratégica y financiera de la gestión académica y operativa, con el equipo rectoral

actuando como vaso comunicante. Esta estructura ha demostrado ser eficaz para manejar la crisis, permitiendo una toma de decisiones centralizada que refuerza la sostenibilidad. El modelo económico presenta capacidad de adaptación, apoyándose en fundaciones (Fundamet, Aftala, etc.) para gestionar activos y donaciones de manera eficiente ante las restricciones fiscales y cambiarias del país, lo que demuestra operatividad en un entorno volátil. La toma de decisiones estratégicas tiende a ser vertical, con un peso determinante del Consejo Superior, lo que garantiza el control, pero puede generar cuellos de botella y restar agilidad y permeabilidad a las iniciativas de base, revelando una verticalidad en la decisión que limita la innovación "hacia arriba".

La política de recursos humanos es un punto clave de la gobernanza. Ante la imposibilidad de competir salarialmente con el mercado exterior (a pesar de ofrecer uno de los mejores salarios académicos del país), la universidad ha implementado estrategias como un sistema de beneficios que ha logrado una alta retención y sentido de pertenencia, con promedios de antigüedad elevados. Esto refleja la fortaleza de un capital humano comprometido y una identidad institucional sólida. Sin embargo, la participación del personal administrativo y técnico en los órganos de decisión es limitada, lo que restringe la diversidad de perspectivas en la gobernanza y señala una participación limitada en la estrategia por parte de estos estamentos.

En cuanto a los sistemas de información y comunicación, la institución se encuentra en un proceso de modernización necesario pero incompleto. El ERP SAP garantiza la gestión financiera y académica, pero se reconoce como una herramienta que requiere actualización, ya que la falta de actualización tecnológica en gestión dificulta la automatización; asimismo, la plataforma Moodle (en UNIMET Virtual) se ha estandarizado para la docencia. No obstante, la integración de datos para la toma de decisiones y la gestión de relaciones (CRM) están aún en desarrollo, lo que obliga a procesos manuales que restan eficiencia. La comunicación interna es fluida y cercana, pero la difusión externa de los logros en investigación y calidad es insuficiente para mejorar la visibilidad global de la institución.

Se recomienda priorizar la modernización de la infraestructura tecnológica de gestión (migración de SAP, implementación de CRM y BI) para eliminar la dependencia de procesos manuales y basar la toma de decisiones en datos integrados. Asimismo, se sugiere revisar el modelo de gobernanza para delegar mayor autonomía operativa a las facultades y crear mecanismos formales que aumenten la participación del personal administrativo y técnico en la definición del desarrollo estratégico. Y promover mecanismos de gobernanza más horizontales que agilicen la toma de decisiones sin depender exclusivamente de la cúpula directiva.

**Pauta 5. La institución cuenta con una política integral de calidad.**

**La UNIMET asume la calidad como un factor estratégico, determinante tanto para la optimización de la gestión interna como para el fortalecimiento de su posicionamiento institucional. La instauración de una Unidad de Calidad y el enfoque prioritario del Teaching Center ratifican el compromiso del Rectorado con la mejora continua de la docencia y los servicios. No obstante, la madurez del sistema es desigual: mientras la voluntad política y las estructuras formales son claras, la gestión operativa se ve limitada por una marcada centralización y por sistemas de información que aún se encuentran en transición hacia la automatización de datos e información, que se deberían completar con la definición transparente de Indicadores Clave de Desempeño.**

Desde septiembre de 2024, la institución ha formalizado su estructura mediante la creación de una Dirección de Calidad que lidera el Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC) para todas las facultades. Este sistema impulsa procesos de acreditación internacional (Hcéres, ANECA y EUR-ACE para ingeniería) y permite recopilar información de todos los grupos de interés. La operatividad de este modelo se apoya en una estrecha colaboración con el equipo rectoral y en una red de "embajadores de calidad" (docentes voluntarios) en cada facultad, lo que demuestra un esfuerzo por descentralizar la cultura de mejora continua. Esta unidad representa un claro avance institucional en la cultura de calidad, y sus indicadores alimentan directamente al Consejo Superior, para la toma de decisiones estratégicas, mediante informes periódicos, permitiendo trazabilidad y ajustes sistemáticos en las decisiones estratégicas.

La ejecución de la política de calidad dispone de un sistema de retroalimentación a través de la participación de egresados y estudiantes en los consejos participativos (Consejo de Escuela Ampliado y Consejo Académico) y encuestas de satisfacción. La valoración de estudiantes y profesorado sobre los servicios ha tenido un impacto tangible en la gestión, traducándose en inversiones estratégicas como la renovación de instalaciones

deportivas, la apertura de una farmacia en el campus, la conexión directa y gratuita con el metro y la evaluación de la ampliación de horarios de biblioteca. Esto evidencia que los mecanismos de escucha son efectivos y generan respuestas operativas concretas.

El seguimiento de los indicadores, sin embargo, enfrenta desafíos tecnológicos importantes. El sistema de calidad ha operado hasta finales de 2024 con un manejo de la información muy dependiente de hojas de cálculo. Actualmente, se está ejecutando un proceso de automatización iniciado en enero de 2025, que incluye la implementación de una plataforma específica, Power BI y herramientas de IA. Si bien es un paso positivo, la construcción de indicadores para reportes trimestrales automatizados está todavía en fase de desarrollo, lo que indica que el sistema de información aún no ha alcanzado su plena madurez operativa.

La cultura de calidad se refuerza también a través de la política de capital humano, donde el Rectorado considera a los profesores como actores clave. El *Teaching Center* actúa como palanca estratégica ofreciendo un módulo específico de "gestión de la calidad" dentro de su plataforma virtual. Aunque la participación es voluntaria, se incentiva mediante un sistema de puntos y acreditación digital. La adaptabilidad de esta oferta (creada bajo demanda) y programas como "Abre tu aula" para la observación entre pares, demuestran una visión integradora de la calidad académica y docente.

Se recomienda avanzar hacia una política de calidad integral que supere la centralización actual, completando la automatización en la recolección de datos para abandonar los procesos manuales. Asimismo, es fundamental definir y compartir transparentemente los indicadores clave de desempeño (KPIs) con todas las partes interesadas para evitar la desvinculación de los actores internos y consolidar una cultura de autoevaluación distribuida.

**Pauta 6.** La institución dirige la aplicación de su estrategia apoyándose en herramientas de previsión, programación presupuestaria y un diálogo estructurado de gestión interna.

**La UNIMET demuestra una sólida capacidad de gestión económica y control presupuestario, lo que le ha permitido navegar con éxito en un contexto socioeconómico de país complejo, marcado por la inflación y el riesgo cambiario. Esta fortaleza se debe a su apoyo en directivos experimentados que han demostrado sus cualidades en el sector industrial privado. La centralización de los procesos de decisión, si bien puede resultar un punto débil en otros campos, en la gestión económica permite un mejor control y una mayor coherencia en la toma de decisiones.**

El modelo económico de la entidad se sustenta esencialmente en el cobro de matrículas (que representan el 95% de los ingresos) y en las donaciones. Aunque el Rectorado proyecta una sostenibilidad financiera a largo plazo —donde los gastos administrativos crezcan a un ritmo inferior a los ingresos—, la ambición de evolucionar hacia un perfil más investigador para reforzar la actividad universitaria plantea desafíos estructurales. Las nuevas metas de atractivo y desarrollo científico requieren inversiones significativas (apoyo a la investigación, servicios para estudiantes e investigadores, equipamiento de laboratorios, modernización de espacios, etc.) que obligan a que la institución pueda contar con el apoyo y respaldo decidido del Consejo Superior y del tejido empresarial para incrementar el rigor administrativo y financiero y la capacidad de inversión.

La ejecución de la estrategia financiera se lleva a cabo por parte de la Vicerrectora Administrativa, quien lidera la elaboración presupuestaria mediante un diálogo de gestión estructurado con decanos y directores para alinear las necesidades operativas con las prioridades estratégicas. Este proceso continúa con la aprobación del presupuesto, en USD, por el Equipo Rectoral y finalmente culmina con la aprobación por parte del Consejo Superior, asegurando la viabilidad de la misión y visión de la Universidad y sus objetivos a largo plazo. El seguimiento operativo se apoya en el sistema SAP, desplegado en todos los departamentos, lo que permite un control automatizado y riguroso. Este mecanismo ha demostrado su eficacia en indicadores críticos, logrando, por ejemplo, reducir la morosidad estudiantil del 77% (2017) al 3% actual y gestionar diariamente el riesgo cambiario y la protección del poder adquisitivo del personal.

La gestión de los recursos generados permite a la UNIMET mantener un nivel de remuneración competitivo para el profesorado, favoreciendo su atracción y retención, mientras que las donaciones y el sistema de "padrinos" empresariales financian un robusto programa de becas que alcanza al 23% de los estudiantes y buena parte de las inversiones, que se corresponden con unas necesidades de 2,5 M de USD. La transparencia del modelo

se garantiza mediante la rendición de cuentas bimestral ante el Comité de Finanzas y la auditoría externa de una firma internacional, validando la coherencia estratégica con el apoyo de consultoras como McKinsey. Se recomienda mantener el rigor en el control financiero diversificando las fuentes de ingresos para reducir la alta dependencia de la matrícula. Asimismo, resulta estratégico diseñar un plan de inversión específico que soporte la transición hacia un modelo con mayor actividad investigadora, asegurando que las necesidades de infraestructura se cubran sin comprometer la sostenibilidad operativa alcanzada.

Pauta 7. La política de recursos humanos y el desarrollo del diálogo social reflejan la estrategia de la institución y contribuyen a la calidad de la vida laboral de su personal.

**La política de Recursos Humanos se consolida como una de las principales fortalezas de la UNIMET. Los valores humanistas del Rectorado se traducen en un compromiso con el desarrollo personal de los miembros de la comunidad. Aunque la organización general de la universidad tiene un carácter centralizado, existen mecanismos de diálogo entre el equipo directivo y el personal docente y administrativo. Las condiciones laborales y la remuneración actúan como factores clave de atracción, logrando una notable retención del talento, tanto administrativo como docente, con antigüedades promedio de 17 y 20 años respectivamente.**

La gestión se apoya en un robusto marco de reglamentos, programas y comisiones que estructuran la planificación operativa, el seguimiento de indicadores y la retroalimentación de la información. Sin embargo, el Rectorado debe prestar atención para evitar que la excesiva reglamentación burocratice la institución, desviando el foco de los actores hacia el mero cumplimiento normativo, en lugar de al cumplimiento de su misión principal de preparar para el futuro del país mediante investigación y formación.

El desarrollo del capital humano es prioritario, articulado a través de programas de formación y dispositivos de evaluación del desempeño por competencias y objetivos<sup>2 3 4</sup>. Para el cuerpo docente, el *Teaching Center* ofrece talleres presenciales, virtuales o semipresenciales sobre desarrollo de competencias personales, actitudinales, uso de TIC y nuevas tendencias educativas. Simultáneamente, el personal administrativo se beneficia de planes de capacitación continua. De manera análoga a la gestión realizada por el *Teaching Center* con el cuerpo docente, resultaría interesante la creación de una entidad homóloga dedicada específicamente a la formación continua y a la actualización de competencias en el ámbito de la gestión.

La institución promueve un entorno de respeto y pertenencia, respaldado por protocolos de integridad y mecanismos de protección social. Se articulan a través de la Comisión de Integridad, aunque las entrevistas revelan que aún no existen políticas activas de discriminación positiva ni políticas específicas de género o minorías. Sin embargo, la universidad apoya la calidad de vida laboral mediante una Unidad de Seguridad y Salud Laboral y un paquete de beneficios sociales que incluye seguros de hospitalización, acceso a instalaciones deportivas y la exoneración de matrícula para empleados y sus hijos.

El diálogo social se canaliza institucionalmente a través del Comité de Seguridad y Salud Laboral, el Sindicato de Trabajadores y la Asociación de Profesores, contando además con representación docente electa en el Consejo Universitario.

Se recomienda mantener la política de beneficios sociales y compensación integral, pilar fundamental de la retención del talento y la resiliencia institucional. Asimismo, se sugiere continuar con la labor de formación del personal docente y administrativo, y consolidar el sistema de evaluación por competencias para vincularlo de forma transparente con la promoción y el desarrollo profesional.

Pauta 8. La institución integra una política inmobiliaria en su estrategia para apoyar su desarrollo.

**La UNIMET desarrolla su política inmobiliaria apoyándose en las instalaciones propiedad de la Fundación UNIMET, un esquema de cesión de uso y gestión patrimonial que permite acompañar y sostener el desarrollo físico de la universidad de manera estratégica.**

<sup>2</sup> Desarrollo del Personal Académico, Organización y Promoción de las Actividades de Investigación, Ingreso y Ascenso del Personal Académico, ...

<sup>3</sup> Actualización y Desarrollo Profesional, Captación y desarrollo del personal docente, investigación y creación intelectual, ...

<sup>4</sup> Teaching Center, Comisión de Integridad Universitaria, Comisión de Ascenso del Personal Académico, Código de Ética institucional,

La UNIMET está instalada desde hace 50 años en Terrazas del Ávila (estado de Miranda), en terrenos donados a la Fundación UNIMET (FundaMet). El campus de 100 hectáreas consta de una ciudad deportiva (con complejo deportivo y gimnasio cubierto), seis edificios dedicados a la UNIMET (33.000 m<sup>2</sup>) y una zona de arrendamientos (Centromet, 3.600 m<sup>2</sup>), que representa la fuente principal de ingresos de la FundaMet. La propiedad de estos activos recae en la FundaMet, quien ha establecido un comodato de uso a favor de la UNIMET.

La gestión operativa y el mantenimiento de las infraestructuras están a cargo de la Dirección de Infraestructura y Servicios, que opera bajo un modelo híbrido que combina personal propio con subcontratas especializadas para garantizar la funcionalidad del campus.

Como se indica en la sección de presupuesto de este informe, el presupuesto operativo general de la UNIMET se compone en un 95% de las matrículas. Esto implica que las operaciones por sí solas no tienen capacidad para cubrir partidas estratégicas como la financiación de becas (clave para el atractivo y compromiso social) ni las inversiones de capital. Es aquí donde FundaMet juega un rol crucial, cubriendo la mayor parte de estas necesidades adicionales gracias a los ingresos generados por el arrendamiento de locales comerciales a empresas y las donaciones de egresados y del círculo de fundadores.

Para cubrir nuevas necesidades, FundaMet podría contemplar la ampliación o densificación de la zona de arrendamientos para aumentar sus ingresos "externos". En un escenario de recuperación económica del país, también se podrían contemplar nuevos desarrollos generadores de ingresos para la UNIMET o la FundaMet, tales como:

- Construir viviendas para estudiantes, así como servicios relacionados, creando así una ciudad estudiantil en las inmediaciones de las aulas.
- Proponer a empresarios invertir en el campus para acercar sus equipos, especialmente los de I+D, a la investigación y a los estudiantes de UNIMET (una especie de "mini-MIT" en las afueras de Caracas).

Mientras tanto, la UNIMET debe plantearse mejorar la accesibilidad de sus campus (ampliando las conexiones a las redes de transportes o a los núcleos urbanos), garantizar una seguridad reforzada y mejorar la cobertura WiFi e internet, puntos señalados como críticos en algunos paneles entrevistados como los de profesores y estudiantes.

#### **En resumen:**

**UNIMET ha consolidado un modelo de gestión que se adapta a su entorno y particularidades locales, basado en una gobernanza clara y una ingeniería financiera firme que, apoyada en Fundaciones, protege el patrimonio inmobiliario y garantiza la operatividad en un entorno crítico. Su sostenibilidad, dependiente en un 95% de la matrícula, se afianza mediante un riguroso control presupuestario y una política de RRHH que, a través de beneficios sociales y formación continua, logra una excepcional retención del talento y un fuerte sentido de pertenencia. El compromiso institucional con la excelencia se materializa en la reciente Unidad de Calidad y el Teaching Center, aunque la eficiencia se ve comprometida por sistemas de información obsoletos (SAP) y una gestión de datos aún en transición hacia la automatización. El principal desafío transversal reside en una excesiva centralización que, si bien fue vital para la supervivencia, hoy limita la agilidad operativa y la participación de todos los grupos de interés. Para asegurar su desarrollo futuro, la institución debe priorizar la modernización tecnológica y delegar mayor autonomía, transformando su estabilidad actual en una estrategia de crecimiento proactiva.**

## ÁMBITO 2: POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN E INCLUSIÓN DE LA CIENCIA EN LA SOCIEDAD

Pauta 9. La política de investigación de la institución define las directrices estructurantes.

La política de investigación de la UNIMET se encuentra en una fase de transición estratégica: la institución ha tomado conciencia de la necesidad de superar su modelo histórico puramente docente para incorporar la investigación como un eje sustantivo. Sin embargo, aunque ya existe el Decanato de Investigación y Desarrollo Académico, la madurez del sistema es aún incipiente; si bien se observa una tendencia al alza en la producción científica impulsada por incentivos individuales, la institución carece todavía de una estructura de

**apoyo integral y de una política definida con prioridades temáticas, operando actualmente bajo una lógica *bottom-up* que dispersa los esfuerzos.**

Históricamente, la investigación no formaba parte del "ADN" fundacional de la UNIMET, enfocada en la formación de ingenieros y gerentes para el sector productivo de Venezuela. Este legado, sumado a un modelo económico dependiente de la matrícula, ha impuesto restricciones presupuestarias estructurales que limitan la financiación de proyectos de investigación. Estos elementos de contexto permiten comprender mejor la debilidad para consolidar una verdadera cultura científica, situación reconocida explícitamente por el panel de directores de centros.

No obstante, la institución ha comenzado a articular una respuesta de gobernanza. La creación del Decanato de Investigación y Desarrollo Académico y sus direcciones adscritas evidencia la voluntad de un cambio de rumbo. Como soporte de esta política, será imprescindible consolidar una estructura operativa de investigación encargada de la vigilancia de convocatorias y apoyo en la formulación de proyectos, entre otras funciones. Esta carencia de "ingeniería de proyectos" ha sido identificada en las entrevistas. Dicha unidad permitiría sensibilizar a la comunidad universitaria y difundir progresivamente una verdadera cultura científica. De la misma manera, el comité recomienda formalizar la articulación entre los centros de investigación y la institución.

En términos de resultados, la producción científica muestra una tendencia sostenida al crecimiento. El análisis bibliométrico en Scopus identifica más de 300 artículos indexados, con predominancia en Ingeniería, Física, Química, Energía y Neurociencia; en menor grado en Ciencias Sociales. La evolución reciente es positiva (de 10 artículos en 2020 a 25 en 2022 y 16 más 6 *proceedings* reportados para 2025), con un posicionamiento mayoritario en revistas de alto impacto (Q2). A esto se suma la producción en Latindex (47 en el periodo escolar 22-23, 69 en el periodo 23-24 y 68 en el periodo 24-25) y las revistas institucionales (*Anales*, *Almanaque*, *Cuadernos Unimetanos*) indexadas a nivel nacional.

No obstante, la visibilidad efectiva de estos logros se ve comprometida por la falta de estandarización en la firma institucional y la doble afiliación de los investigadores. Es necesario subrayar que los indicadores actuales no reflejan la producción real total debido a esta dispersión, por lo que resulta recomendable establecer la obligatoriedad de una firma unificada que garantice la correcta trazabilidad científica.

Asimismo, el análisis de estos indicadores debe enmarcarse necesariamente en el contexto del sistema universitario venezolano, caracterizado por severas limitaciones estructurales. En este escenario, el leve incremento productivo no es fortuito, sino resultado de la estrategia institucional de atracción de talento consolidado, cuyo impacto es visible en áreas como Física, Energía o Neurociencia. Sin embargo, El panel de expertos de Hcéres confirma que la inviabilidad financiera para cubrir las tasas de publicación -APC- constituye una debilidad crítica. Esta barrera estructural restringe el acceso a publicar en revistas Open Access de alto impacto, frenando el crecimiento cualitativo de la producción y forzando una dependencia de canales de publicación gratuitos que, a menudo, ofrecen menor visibilidad y tiempos de publicación más extensos.

Como contrapeso positivo a este panorama académico, destaca la vinculación con el entorno. Los lazos muy establecidos con el sector productivo y su dimensión socioeconómica a través de consultorías constituyen uno de los puntos fuertes históricos y un eje de desarrollo diferencial para la UNIMET.

En el ámbito de la internacionalización, la actividad científica se materializa en diversas publicaciones conjuntas con instituciones de México, Colombia, Estados Unidos y España. Asimismo, y sin pretender exhaustividad, se desarrollan proyectos de cooperación significativos con universidades españolas —como el centro RENOVA con la Universidad Politécnica de Valencia en energías sostenibles, con la participación con fondos europeos, o el centro Mundo X con la Universidad de Granada para trabajos de fin de grado—, latinoamericanas (UNAM de México en bioética, Universidad de los Andes de Colombia en ingeniería o la Universidad Nacional de Rosario en Argentina en física) y francesas (Universidad París Cité). No obstante, el diagnóstico revela que estas alianzas responden mayoritariamente a iniciativas individuales de los investigadores, lo que evidencia la necesidad de consolidar una política institucional de cooperación científica estructurada y sostenible, un objetivo complejo dadas las restricciones del entorno actual.

En materia de prácticas responsables, la institución avanza actualmente en el proceso de creación y consolidación de su Comité de Bioética, cuya finalidad es garantizar la evaluación rigurosa de los proyectos que involucren seres humanos, experimentación animal o impacto ambiental.

Finalmente, se identifica que la principal limitación estructural de la investigación es la ausencia de programas de formación doctoral propios. Al respecto, la institución ya ha presentado ante el Ministerio la solicitud de acreditación de un Doctorado en "Investigación Aplicada". La aprobación de este programa impulsaría una nueva dinámica académica, permitiendo aumentar la masa crítica de investigadores y fortalecer la cultura científica institucional. En esta línea, sería pertinente explorar también la posibilidad de desarrollar doctorados especializados alineados con las prioridades temáticas de la UNIMET, previo desarrollo de un *benchmarking* a nivel nacional.

El comité recomienda definir de manera precisa los ejes prioritarios de la política de investigación (2 o 3 temáticas), con el fin de orientar los esfuerzos académicos y fortalecer la identidad científica de la UNIMET. En un panorama nacional evolutivo y en proceso de reconstrucción, resultará estratégico identificar áreas que puedan diferenciar a la institución y posicionarla como un referente. Estas áreas deben surgir de fortalezas existentes, como la consultoría y/o su pertinencia social, permitiendo concentrar recursos, atraer talento y promover alianzas clave. Asimismo, sería fundamental adscribir programas de formación doctoral propios a estas temáticas, de modo que la producción científica y la formación avanzada se articulen de forma coherente.

**Pauta 10. La institución cuenta con una política de recursos y apoyo a la investigación.**

**La política de recursos para la investigación en la UNIMET se encuentra fuertemente condicionada por el modelo económico de la institución, presentando un escenario de escasez presupuestaria estructural. Si bien se ha implementado una política activa de incentivos a la publicación, la disponibilidad de fondos para la ejecución de proyectos y para las publicaciones de alto impacto en Open Access siguen siendo limitados.**

Los recursos financieros destinados a esta función sustantiva son reducidos, representando apenas entre el 2 y el 4% del presupuesto total de la universidad. Esta partida se concentra mayoritariamente en el mantenimiento básico, una restricción que es consecuencia directa de la dependencia del presupuesto ordinario de las matrículas estudiantiles.

Ante este contexto restrictivo, la Universidad ha priorizado la inversión en capital humano mediante una política activa de incentivos y de atracción de investigadores con alta actividad de otros centros. Destacan las convocatorias internas para fomentar la colaboración (como la alianza Mundo X - RENOVA) y, sobre todo, las bonificaciones económicas a la producción: 350 dólares por artículos nacionales y hasta 1.000 dólares (700 de base) por publicaciones en Scopus. Un factor diferencial clave es que la UNIMET ofrece una remuneración académica muy competitiva dentro del país, lo que, sumado a la exoneración de carga docente por resultados, ha permitido atraer y retener a investigadores productivos. No obstante, la figura del investigador dedicado sigue siendo limitada en número debido a la sostenibilidad económica.

En lo que se refiere a los recursos de información para investigación, el acceso a bases de datos bibliográficas presenta desafíos importantes. Si bien se cuenta con Scielo y acceso a WoS (vía alianza con IESA), para consultar plataformas críticas como Springer, IEEE o Elsevier, los investigadores dependen de redes externas y recurren al apoyo de colegas externos. Para mitigar esta carencia y facilitar el acceso a publicaciones de alto impacto, la institución evalúa actualmente la creación de un consorcio que permita reducir costos y fortalecer la producción.

Finalmente, la infraestructura física y el equipamiento enfrentan las mayores barreras operativas. La imposibilidad de convertir el presupuesto a divisas y la fluctuación cambiaria diaria complican severamente la adquisición de nuevos equipos y servicios técnicos; una situación agravada por la desaparición de antiguas fuentes de financiación externa (como compañías farmacéuticas). En áreas donde no se dispone de equipamiento adecuado, se recurre al envío de estudiantes de pregrado a laboratorios externos o a universidades en el exterior (como es el caso de la Universidad de Granada). Las visitas a los laboratorios de las áreas STEM confirmaron que, aunque esos laboratorios constituyen una base valiosa, están orientados principalmente a la docencia práctica y trabajos de grado. Para que funcionen como verdaderas plataformas de investigación avanzada, se requiere un esfuerzo de inversión adicional que eleve sus estándares.

Se recomienda superar las limitaciones económicas mediante el fortalecimiento de alianzas con la red del sector productivo, reduciendo la dependencia de la matrícula. Asimismo, es necesario trazar una trayectoria clara para el aumento progresivo de la masa crítica de investigadores dedicados y mejorar el acompañamiento en la gestión de proyectos y las infraestructuras dedicadas a investigación.

#### **En resumen:**

**La UNIMET enfrenta una encrucijada estructural: intenta instaurar una cultura científica en una institución cuyo "ADN" histórico y modelo económico —dependiente en un 95% de matrículas— están diseñados para la docencia profesionalizante, no para la generación de conocimiento. Si bien la producción bibliométrica muestra un crecimiento sostenido, este responde más a una política fuerte de incentivos económicos individuales y a la captación de talento externo que a una capacidad institucional orgánica. La política de investigación es aún incipiente, careciendo de una "ingeniería de proyectos" que soporte la búsqueda de fondos y de programas de doctorado propios, lo que impone un techo de cristal al desarrollo científico. Con un presupuesto marginal (2-4%) dedicado casi exclusivamente a mantenimiento de equipos básicos, la investigación corre el riesgo de mantenerse como una suma de iniciativas personales vulnerables en lugar de consolidarse como una línea estratégica sostenible.**

Pauta 11. En su política de innovación e inclusión de la ciencia en la sociedad, la institución define unas directrices de estructuración.

**La UNIMET ha consolidado una política de innovación e inclusión de la ciencia en la sociedad que actúa como un eje transversal y estructurante de su estrategia. Desde su fundación, la institución se ha distinguido por la formación de gerentes e ingenieros, posicionándose como un actor clave para el sector productivo. Esta trayectoria ha cimentado una sólida cultura institucional de emprendimiento y consultoría que, si bien se ve condicionada por las fluctuaciones del entorno económico venezolano, constituye una ventaja competitiva distintiva.**

La gobernanza de la innovación, liderada por el Decanato de Investigación y Desarrollo Académico, se sustenta en una estructura bien definida y en una unidad operativa robusta, capaz de gestionar eficazmente consultorías, contratos y actividades de *business development*. Este ecosistema se ve fortalecido por una extensa red empresarial compuesta mayoritariamente por egresados, lo que representa uno de los principales activos de la universidad. La vinculación real y constante con el tejido empresarial —explicable por la composición de su Consejo Superior y su éxito histórico— permite a la institución desplegar una estrategia de transferencia tecnológica ágil, materializada en servicios especializados.

En la actualidad, la universidad realiza un esfuerzo deliberado por alinear su investigación con las actividades de innovación, buscando que ambos ámbitos se retroalimenten mutuamente. Los resultados de esta estrategia son tangibles: la UNIMET posee más de 61 socios activos con convenios de diversa índole y, en los últimos años, ha formalizado 26 nuevas relaciones dentro de los sectores terciarios y productivos.

Por su parte, la política de inclusión en la sociedad se desarrolla con la misma ambición, articulada mediante una gobernanza compartida entre el Decanato de Investigación y Desarrollo Académico, el Decanato de Posgrado y Extensión Universitaria y la Fundación UNIMET (Fundamet) para asegurar un enfoque integral. La institución se apoya en plataformas estratégicas como el Observatorio de Bioética y Derecho y el Centro de Derechos Humanos (CDH); este último, gracias a su activa colaboración internacional, aporta un valor significativo en el contexto de la fractura social venezolana.

En el ámbito de la divulgación, la UNIMET impulsa la difusión del conocimiento a través de acciones puntuales (congresos bienales) y sus revistas de acceso abierto (Anales, Almanaque y Cuadernos Unimetanos). No obstante, persiste la necesidad de fortalecer la mediación científica y cultural. Aunque el país demanda estos espacios, no suelen figurar entre las prioridades inmediatas de la sociedad actual. En este contexto, la universidad ha desarrollado iniciativas hacia comunidades desfavorecidas (servicio comunitario, programa "Leo, juego y aprendo"), y si bien este tipo de acción social no constituye el núcleo histórico de su "ADN", las instalaciones del campus —especialmente la biblioteca— ofrecen oportunidades significativas para una mayor apertura a la ciudadanía.

Se recomienda promover la retroalimentación sistemática entre las acciones de investigación, innovación y transferencia tecnológica, consolidando la línea I+D+i (Investigación, Desarrollo e innovación) como eje estructurante. Asimismo, se sugiere posicionar a la UNIMET de manera más decidida como un actor clave en la mediación científica y cultural del país.

Pauta 12. La institución lleva a cabo una política de recursos y apoyo que beneficia a sus actividades en materia de innovación e inclusión de la ciencia en la sociedad.

**La UNIMET ha consolidado una política de innovación, emprendimiento y consultoría que funciona como un eje transversal de su plan estratégico, permitiendo una articulación especialmente efectiva con el sector productivo. No obstante, un análisis detallado revela una dualidad en su madurez: mientras la consultoría y los servicios están plenamente desarrollados, el ámbito de la transferencia tecnológica estricta sigue siendo limitado debido a la reducida masa crítica de investigadores y a una gestión de la propiedad intelectual que continúa en fase de desarrollo.**

En términos de gobernanza y estructura operativa, la vinculación con el sector productivo es natural y está bien organizada. La universidad cuenta con una estructura eficiente para gestionar consultorías y contratos con empresas, incluyendo funciones de *business development*, asumiendo costos operativos (luz, instalaciones, soporte) y recuperando hasta un 50% de la inversión mediante los proyectos (aunque el comité no tuvo acceso a la cifra global de ingresos por estos conceptos). Este esquema ha permitido consolidar el sector de servicios gracias a la confianza construida con el tejido empresarial a lo largo de la trayectoria de la universidad, lo que representa una de sus principales fortalezas.

La institución demuestra una notable capacidad de reacción y agilidad para captar fondos y abrir nuevos mercados respondiendo a las demandas del entorno. Esto se materializa en la creación de nuevas unidades educativas —como el proyecto reciente en Gastronomía— y cursos bloqueados tipo *Minors*, que diversifican la oferta académica y las fuentes de ingresos. En el contexto actual, es notable subrayar también la capacidad de captación de recursos internacionales, participando en proyectos de envergadura como dos *Grants* de la Unión Europea: EU COLMEV (63.323 euros) para la modernización energética a través del centro RENOVA, y el proyecto ambiental “Revisando las costas” (1.075.815 euros), liderado por la UNIMET.

La relevancia de esta política se refleja en la fuerte relación con el sector empleador, validada por altas tasas de empleabilidad y la participación de egresados y empresarios en la gobernanza y la retroalimentación de los planes de estudio (consejos ampliados). Sin embargo, existen barreras estructurales para la evolución del modelo: la escasez de infraestructura experimental robusta y, sobre todo, la limitada masa crítica de investigadores, restringen la capacidad de la universidad para ofrecer I+D+i disruptiva al sector industrial. Esto confina la actividad mayoritariamente al ámbito de la consultoría, limitando la generación de soluciones tecnológicas patentables. Por su parte, la política de mediación científica y extensión social se mantiene activa, aunque no constituye una prioridad distintiva de la identidad institucional.

Se recomienda avanzar en la aprobación de un reglamento de propiedad intelectual y patentes, así como diseñar un plan de inversión específico en infraestructura experimental. Estas medidas son necesarias para que la UNIMET pueda evolucionar de su actual oferta de consultorías hacia una verdadera transferencia de tecnología y licenciamiento de patentes.

#### **En resumen:**

**La UNIMET demuestra una fortaleza distintiva en su política de innovación, cimentada en una sólida plataforma de consultorías y servicios que valida su histórica y exitosa trayectoria compartida con el sector productivo. Sin embargo, existe una brecha cualitativa importante: la institución es muy ágil en la prestación de servicios y soluciones gerenciales, pero su capacidad real de transferencia tecnológica (desarrollo de patentes y tecnología propia) es aún limitada.**

**Esta limitación responde a barreras estructurales claras: una infraestructura experimental insuficiente para soportar I+D+i avanzada y una masa crítica de investigadores todavía reducida. A esto se suma una gestión de la propiedad intelectual que aún se encuentra en una fase incipiente. El comité recomienda establecer una conexión más estructurada y orgánica entre la investigación y la innovación para dar consistencia a la transferencia tecnológica, formalizar los reglamentos de propiedad intelectual y, simultáneamente, fortalecer la mediación científica y cultural para ampliar el impacto social de la universidad más allá del ámbito empresarial.**

## ÁMBITO 3: POLÍTICA DE EDUCACIÓN, VIDA ESTUDIANTIL Y VIDA UNIVERSITARIA

Pauta 13. La institución cuenta con una política de formación y una oferta de formación de calidad, coherente con su posicionamiento y estrategia.

**La UNIMET dispone de una oferta académica diversificada y pertinente, compuesta por una amplia oferta de carreras de pregrado y programas de posgrado (especialidades y maestrías). Esta oferta se encuentra fuertemente posicionada en el sector productivo nacional, reflejando un marco filosófico que busca responder a las necesidades del entorno impulsando el emprendimiento, la tecnología y una educación conectada con la realidad del país, tal como lo expresaron las autoridades académicas.**

El modelo educativo busca la cercanía con el estudiante y el desarrollo de competencias para un entorno cambiante, con una inclinación marcada hacia el emprendimiento que define su identidad. Esta visión se materializa en una oferta multidisciplinaria construida en alianza con el sector empresarial, concretándose en formación docente, pasantías y la validación conjunta de mallas curriculares, que se actualizan anualmente para garantizar su vigencia. En el nivel de posgrado, la modalidad trimestral, complementada por un exitoso sistema de *Minors* y opciones de doble titulación, facilita la adaptación. La población de estudiantes de posgrado es de 500, aproximadamente, mientras que en pregrado se atiende a una población en torno a los 5.000 estudiantes (57% mujeres), con un significativo 23% de becados.

En cuanto a la internacionalización de la formación, el diagnóstico revela que es aún incipiente, limitada por las restricciones del contexto país que dificultan la movilidad física entrante y saliente. No obstante, la institución desarrolla acciones puntuales valiosas a través de sus centros: Mundo X (TFG en Granada), observatorios con Ecuador y Panamá, y la participación del centro RENOVA en consorcios europeos. Ante estas barreras, la universidad explora la "Virtual Mobility" como alternativa estratégica y avanza en la incorporación del bilingüismo en su oferta.

La vinculación de la investigación con la docencia se gestiona mediante mecanismos específicos para integrar a los estudiantes en la generación de conocimiento. Aunque la investigación es un desafío institucional, existen semilleros no formalizados y modalidades de grado como la "tesis por paper", que incentivan la publicación científica temprana. La ausencia de programas de doctorado propios (actualmente en proceso de acreditación ante el Ministerio) constituye la principal limitante para profundizar esta articulación en el nivel de posgrado.

El soporte tecnológico y documental es clave en la política de formación. La institución ha digitalizado el 78% de sus asignaturas en la plataforma UNIMET Virtual (Moodle), apoyada por el Centro de Tecnología (CTIC). Asimismo, la Biblioteca ofrece un sistema integral con repositorio institucional en DSpace, aunque el acceso a bases de datos de pago (como EBSCO) se ve restringido por las condiciones económicas, lo que afecta principalmente a la investigación formativa avanzada. El horario de servicios se adapta a las condiciones de seguridad y transporte del entorno.

Finalmente, la política de formación se extiende a través de una sólida oferta de educación continua y extensión. La universidad ofrece anualmente una parilla de cursos de actualización permanente gestionada a través del *Teaching Center*, donde un 60% de la oferta se abre al público general, generando ingresos propios. Esta dinámica se refuerza con iniciativas estratégicas como la Incubadora de Emprendimiento y la colaboración con *Babson College*, buscando integrar competencias de emprendimiento de forma transversal y medible en todas las carreras.

Se recomienda sistematizar la internacionalización del currículo priorizando la movilidad virtual y el bilingüismo transversal para superar las barreras geográficas. Asimismo, resulta estratégico consolidar la acreditación del doctorado propio para cerrar el ciclo de formación investigativa y asegurar que la actualización tecnológica de la oferta (Moodle/IA) evolucione hacia nuevas metodologías pedagógicas que potencien el modelo por competencias.

Pauta 14. La institución desarrolla un conjunto de mecanismos institucionales para garantizar la calidad pedagógica de su oferta de formación.

**La universidad ha definido sus programas de formación bajo un enfoque curricular por competencias, alineado con el perfil profesional "unimetano" y el modelo educativo institucional. Este diseño integra asignaturas transversales —como el emprendimiento, las habilidades blandas y el trabajo en equipo— que contribuyen a una formación integral. Una de sus principales fortalezas radica en la actualización anual de las mallas curriculares, un proceso dinámico alimentado por dos fuentes clave: los requerimientos del sector productivo y la experiencia del cuerpo docente.**

El *Teaching Center* garantiza la actualización pedagógica mediante experiencias formativas. Se promueven cursos estratégicos como gestión de la calidad e inteligencia artificial. Oferta se realiza en 3 áreas: tecno pedagógica, investigativa y ejes transversales. Estos cursos son sometidos a evaluación para realimentación en el sistema de calidad. Se otorgan insignias digitales, con un sistema de puntos para motivar la participación de los docentes (86 profesores a tiempo completo ya han participado). Se promueve cursos estratégicos, gestión de la calidad, con herramientas que puedan aplicar en el aula de clases, es una oferta permanente, espacio para que el profesor acceda a distintos recursos, infografías, píldoras de aprendizaje, videos de áreas claves ejemplo inteligencia artificial, entre otros, que les permita desarrollar la competencia y para el desarrollo personal.

En el ámbito de la innovación didáctica y la flexibilidad curricular, la institución ha implementado con éxito la figura de los *Minors*. Esta práctica ha logrado una gran acogida, con 1.800 estudiantes cursando estas certificaciones en los últimos tres años, destacando el crecimiento en áreas como Ciencias de Datos y Mercadeo Digital. Asimismo, la universidad avanza en su estrategia de bilingüismo: de conformidad con el reglamento, se ha puesto en marcha un plan para incorporar el inglés en la oferta trimestral, iniciando con la asignatura "Ideas Emprendedoras" y extendiéndose actualmente a tres asignaturas adicionales. Este marco se complementa con el Reglamento de Movilidad, que establece las bases para que los estudiantes cursen asignaturas o realicen investigación en el exterior.

Para garantizar la calidad de la docencia, la institución aplica una evaluación estudiantil por asignatura (basada en 16 ítems). Los resultados de este instrumento activan mecanismos de mejora: si se detectan deficiencias, se remite al docente al *Teaching Center*. Este centro no solo actúa como espacio de capacitación, sino que garantiza la actualización pedagógica mediante una oferta estructurada en las tres áreas mencionadas anteriormente.

El impacto del *Teaching Center* es significativo y medible: ha desarrollado alrededor de 150 actividades de formación y acompañamiento, logrando la participación de 86 profesores a tiempo completo y 156 a tiempo parcial. Para fortalecer la cultura institucional se ofrece un módulo específico de "gestión de la calidad" para que cada profesor actúe como portavoz de estos temas. La participación se incentiva mediante un sistema de puntos e insignias digitales, y se complementa con iniciativas como "Abre tu aula", que promueve la observación entre pares para el intercambio de buenas prácticas.

En cuanto al soporte al rendimiento académico, la universidad dispone de un sistema robusto de orientación para el pregrado. Los estudiantes que reprueban son derivados a "preparadurías" semanales conducidas por pares, donde se refuerzan contenidos. Aquellos estudiantes que se encuentran en situación académica delicada son inscritos automáticamente en un programa de mejoramiento, que atiende actualmente a unos 250 estudiantes. Como incentivo a la excelencia y la solidaridad, los estudiantes que ejercen como preparadores reciben un 25% de descuento en su matrícula.

Finalmente, la infraestructura de apoyo a la enseñanza combina espacios físicos diversos (laboratorios, biblioteca, aulas) con una plataforma digital en consolidación. En las entrevistas se destacó el rol de UNIMET Virtual, basada en Moodle, que ya alberga el 78% de las asignaturas. El servicio se estructura en grandes líneas (Podcasts, MOOC, aulas virtuales) y se respalda mediante un sistema de atención al usuario (*tickets*) accesible tanto para docentes como estudiantes. Este mecanismo permite resolver incidencias técnicas con rapidez y medir la satisfacción en tiempo real, proporcionando un *feedback* inmediato que la comunidad valora positivamente. El principal desafío identificado es potenciar el uso pedagógico de la plataforma por parte de todos los profesores, trascendiendo su uso como mero repositorio de archivos hacia un entorno de aprendizaje más interactivo.

Se recomienda sistematizar la participación del sector productivo en el diseño curricular para garantizar su pertinencia a largo plazo, evitando depender exclusivamente de iniciativas no formalizadas. Asimismo, es

prioritario consolidar la estrategia de bilingüismo transversal y potenciar el uso pedagógico de la plataforma virtual, transformándola en un verdadero entorno de aprendizaje activo que supere su actual función de repositorio documental.

Pauta 15. La institución analiza el atractivo, el rendimiento y la relevancia de su oferta de formación y promueve el éxito de los estudiantes desde la orientación hasta la integración profesional.

**La oferta de la UNIMET mantiene un alto nivel de atractivo para los estudiantes, sustentado en una política administrativa eficiente y una estrategia institucional que vincula la calidad del servicio con la retención. Para potenciar este posicionamiento, la institución ha desplegado el "Programa de Colegios Aliados" (preuniversitario), articulado con el sector productivo, que funciona como un puente temprano entre la escuela secundaria y la universidad.**

Asimismo, las iniciativas estratégicas para el bienio 2025-2026 incluyen la transformación integral del sitio web y el fortalecimiento de plataformas clave (*Teacher Center*, *Career Center*), con el objetivo de incrementar el alcance orgánico y facilitar los procesos de captación y servicios.

El éxito estudiantil se promueve mediante un sistema de orientación gestionado desde la Secretaría General, que coordina unidades especializadas en apoyo académico, atención psicológica y refuerzo en áreas críticas (como algoritmos). La universidad ha identificado que la deserción no es solo un fenómeno económico, sino también vinculado al bienestar; por ello, ha ajustado reglamentos para prevenir la repetición sucesiva de materias y asigna un mentor a cada estudiante. Este ecosistema se refuerza con el papel de los profesores como "embajadores de calidad" y una infraestructura deportiva robusta que incrementa el atractivo de la vida en el campus. Además, la política de inclusión juega un rol vital: las becas, pagadas directamente por empresarios a los estudiantes, garantizan la permanencia de diversos perfiles.

En cuanto al promedio de calificaciones, los datos del período 2024-2025 muestran promedios diferenciados por facultad —en escala 0 a 20 con aprobado por encima del 10—: Humanidades (15,65), Ciencias (15,43), Ciencias Jurídicas y Políticas (14,84), Ciencias Económicas y Sociales (14,13) e Ingeniería (13,95). Estos resultados indican la necesidad de continuar fortaleciendo el proceso de enseñanza-aprendizaje para homogeneizar las tasas de éxito. No obstante, el indicador más destacado es la alta tasa de retención, con una deserción reportada de apenas de entre el 2 y 3%, cuyas causas principales son la migración y problemas familiares.

El seguimiento de estos resultados se encuentra en un proceso de modernización tecnológica. La recopilación de estadísticas académicas carecía de una sistematización automatizada, lo que obligaba a un tratamiento manual de los datos que restringía la capacidad de análisis. Actualmente, se trabaja en la automatización de estadísticas mediante *Power BI* para integrar el análisis de retención y deserción, un sistema que está aún en construcción. Para la evaluación cualitativa, la institución aplica encuestas de satisfacción 360° (con un 51% de respuesta), lo que permite a la academia ajustar la oferta a las necesidades estudiantiles.

Finalmente, la relevancia de la formación se valida mediante una inserción laboral exitosa (93% según datos del ranking QS Latin America). En las entrevistas, los empleadores señalaron que el 40%, de media de sus puestos de pasantes son ocupados por estudiantes de la UNIMET. Destacan en ellos un crecimiento en habilidades para el entorno global, resolución de problemas complejos, compromiso y, especialmente, adaptabilidad al entorno. Existe una alta satisfacción con la preparación académica y las competencias blandas (comunicación, trabajo en equipo).

Los empleadores propusieron acciones concretas para: consolidar el vínculo universidad-empresa más allá de la captación, crear ofertas de estudio para egresados, acercar al profesor a la realidad industrial, desarrollar prácticas sostenibles y potenciar el concepto de "campus verde". Asimismo, sugieren mejoras logísticas como la agilidad organizacional, el aumento de cubículos.

Se recomienda culminar la automatización del sistema de indicadores (*Power BI*) para permitir un análisis predictivo y no solo descriptivo del rendimiento académico y la deserción. Asimismo, es necesario implementar estrategias de nivelación específicas para reducir la brecha de calificaciones entre facultades (especialmente en Ingeniería). Finalmente, se sugiere formalizar las propuestas del sector productivo, integrando la sostenibilidad y la mejora de servicios (vivienda/espacios) como factores clave de atractividad.

Pauta 16. La institución supervisa el desarrollo de su oferta de formación y garantiza su sostenibilidad, basándose en una política de recursos humanos coherente con su política de formación y aplicando un enfoque de mejora continua.

**La UNIMET ha establecido un sistema eficaz para supervisar el desarrollo de su oferta de formación, garantizando su sostenibilidad a través de una flexibilidad curricular estructural y una validación externa constante. No obstante, la madurez de este sistema es asimétrica: mientras los mecanismos de adaptación al mercado y capacitación docente son robustos, el cierre del ciclo de mejora continua enfrenta aún el desafío de migrar de una gestión reactiva a una supervisión basada en datos integrales y automatizados.**

Para garantizar la pertinencia y sostenibilidad de la oferta, la institución se apoya en una estructura curricular adaptable. La implementación de *Minors* y el régimen trimestral con períodos intensivos actúan como mecanismos de respuesta rápida, permitiendo que la oferta evolucione ágilmente ante las necesidades de los distintos perfiles estudiantiles. Esta relevancia se supervisa mediante la integración orgánica del sector productivo en los ciclos de revisión: la participación de empleadores en los Consejos de Escuela Ampliados constituye la principal fortaleza del sistema, asegurando una alineación continua con el mercado laboral. Si bien esta agilidad es positiva, se sugiere sistematizar estos vínculos para preservar el equilibrio entre las demandas externas y la autonomía académica.

La política de recursos humanos actúa como un pilar de aseguramiento de la calidad, alineándose coherentemente con la estrategia formativa a través del *Teaching Center*. Este Centro no funciona meramente como un ente de capacitación, sino como un garante de la calidad pedagógica, supervisando que el profesorado adquiera las competencias digitales y de innovación necesarias para sostener el modelo educativo. Mecanismos como el programa “Abre tu Aula” refuerzan esta dinámica de supervisión mediante el intercambio de buenas prácticas entre pares.

La supervisión operativa de la calidad se encuentra en una fase de transición hacia la profesionalización. Si bien la Unidad de Gestión de la Calidad impulsa una cultura de medición, el sistema de seguimiento depende todavía de procesos manuales que están migrando hacia la automatización con herramientas tecnológicas. Actualmente, la institución detecta áreas de mejora mediante evaluaciones docentes y encuestas puntuales tras actividades formativas, pero carece de una encuesta de satisfacción estudiantil general y sistemática. Esta fragmentación en la recogida de datos limita la capacidad de realizar análisis transversales robustos sobre la experiencia global del estudiante, dificultando una toma de decisiones plenamente basada en evidencias. Finalmente, la institución supervisa el rendimiento de su oferta monitoreando las tasas de éxito individual. Al detectar desviaciones, se activan mecanismos de recuperación inmediatos —como el programa de mejoramiento académico para estudiantes en “probatoria”, mentorías y ajustes de carga— que garantizan la permanencia. En el ámbito internacional, la supervisión de la oferta busca compensar las limitaciones del contexto país mediante la exploración de alianzas digitales y el fomento del bilingüismo.

En resumen, la UNIMET asegura la calidad de su formación mediante una conexión orgánica con el sector productivo y una política de desarrollo docente eficaz. El principal desafío para perfeccionar el ciclo de mejora continua reside en completar la automatización de su sistema de indicadores y sistematizar la escucha del estudiantado.

Se recomienda completar la transición hacia un sistema de indicadores automatizado e integral que permita cerrar el ciclo de mejora continua con agilidad, superando la gestión manual. Asimismo, es prioritario sistematizar la consulta al estudiantado mediante una encuesta de satisfacción global y periódica, cuyos resultados se crucen con la evaluación docente y la validación del sector productivo para fundamentar la actualización de la oferta en evidencias robustas.

#### **En resumen:**

**La UNIMET ha consolidado una oferta formativa de alta pertinencia y calidad, validada por una inserción laboral privilegiada y una estrecha vinculación con el sector productivo, que participa activamente en la actualización curricular a través de los Consejos Ampliados. Su modelo académico destaca por la flexibilidad —evidenciada en el éxito de los *Minors*— y un enfoque en competencias transversales, sostenido por un cuerpo docente comprometido cuya profesionalización se impulsa desde el *Teaching Center*. La institución garantiza el éxito estudiantil mediante un robusto ecosistema de acompañamiento (mentorías, preparadurías y becas) que ha**

**logrado reducir la deserción a mínimos históricos (2%). Sin embargo, la gestión de la calidad enfrenta el desafío crítico de migrar de procesos manuales a una automatización de datos (Power BI) que permita una toma de decisiones más ágil. Asimismo, mientras la digitalización avanza con una alta cobertura en Moodle, la internacionalización sigue limitada por el contexto país, restringiendo la movilidad física y obligando a la institución a explorar alternativas virtuales para garantizar la visión global prometida en su perfil de egreso.**

Pauta 17. La institución apoya el desarrollo de la vida estudiantil y del campus, la participación de los estudiantes en la gobernanza y promueve el bienestar de los estudiantes.

**La UNIMET promueve activamente una vida estudiantil integral, apoyada en una política de servicios y bienestar que es valorada muy positivamente por el alumnado. Las entrevistas confirman un alto nivel de satisfacción con la experiencia universitaria, destacando especialmente la cercanía del trato docente y la efectividad de los servicios de orientación vocacional.**

El ciclo de vida del estudiante comienza con un proceso de admisión diversificado a través de cuatro vías (examen, propedéutico, transferencias y bachilleratos internacionales), logrando una elevada tasa de formalización de matrícula. Esta captación se refuerza mediante una estrecha relación con la educación secundaria, materializada en alianzas con alrededor de 40 colegios aliados.

Para garantizar la permanencia, la institución despliega un sistema de seguimiento para estudiantes en riesgo ("probatoria"). La Vicerrectoría coordina programas de mentoría que han contribuido a mantener una tasa de deserción reportada notablemente baja. Este acompañamiento se extiende a la salida profesional: la inserción laboral temprana es una característica distintiva, facilitada por la flexibilidad curricular y apoyada por ferias de empleo semestrales y la plataforma Career Web. Aunque la vinculación con egresados es activa desde las escuelas, aún depende excesivamente de iniciativas dispersas más que de una estrategia institucional unificada.

El sistema de becas, financiado directamente por el sector empresarial, es un pilar fundamental de la inclusión. Existen diversas modalidades (mérito, deportivo, artístico e impacto social). Sin embargo, se identifica una barrera de equidad: salvo la Beca Impacto, el resto requieren la aprobación previa de 15 asignaturas, dificultando el acceso a estudiantes de menores recursos en los primeros trimestres. En el ámbito de la acción social, destacan programas innovadores como la "formación en servicio" (profesores becados que enseñan en comunidades), "Leo, Juego y Aprendo" y un servicio comunitario reformado para realizarse en períodos intensivos, maximizando su impacto.

La participación estudiantil en la gobernanza es efectiva y articulada. El Centro de Estudiantes funciona como un verdadero órgano gestor: mantiene reuniones quincenales con las escuelas, sirve como intermediario en conflictos y difunde acuerdos. Los estudiantes manifiestan que la Universidad escucha y responde, adaptándose con rapidez en temas operativos y académicos.

En materia de inclusión y convivencia, la institución atiende a estudiantes con discapacidad bajo demanda y canaliza denuncias a través de la Comisión de Integridad Universitaria. No obstante, la estrategia es predominantemente reactiva; se echa en falta un enfoque más preventivo con campañas institucionales sistemáticas sobre salud mental y diversidad, áreas actualmente cubiertas de forma puntual por agrupaciones estudiantiles.

La vida en el campus es vibrante, apoyada en infraestructuras deportivas de calidad y dinamizada por iniciativas de integración como los "viernes naranjas" y las "metro-olimpiadas". Sin embargo, la experiencia diaria enfrenta desafíos logísticos críticos: el servicio de transporte, aunque vital, requiere ampliación de rutas; la conectividad a internet necesita fortalecimiento y los puestos de estacionamiento son insuficientes.

Finalmente, el alojamiento representa un reto para la captación de talento regional. La oferta de vivienda universitaria es limitada y costosa. Para mitigar esto, la institución mantiene el sistema *Resimet* para identificar viviendas "certificadas", aunque se observa la necesidad de desarrollar becas de manutención complementarias para garantizar una equidad real en el acceso.

Se recomienda flexibilizar los requisitos de acceso a las becas en los primeros trimestres (eliminando la barrera de las 15 asignaturas) para favorecer la inclusión temprana. Asimismo, es prioritario invertir en la mejora de los servicios logísticos básicos (transporte y conectividad WiFi) y evolucionar los protocolos de convivencia hacia campañas preventivas institucionalizadas sobre salud mental y diversidad.

**En resumen:**

**La UNIMET ha logrado consolidar una vida estudiantil vibrante que genera un fuerte sentido de pertenencia, apoyada en instalaciones de calidad y una participación del estudiantado en la gobernanza. Su política de bienestar es robusta, destacando un sistema de becas financiado por el sector privado y programas de mentoría que favorecen la retención y el éxito académico. No obstante, persisten barreras de accesibilidad económica y logística, como el alto costo de la residencia, limitaciones en las rutas de transporte y la conectividad en el campus. Si bien la atención a la discapacidad y los protocolos de convivencia existen, la institución debe evolucionar hacia políticas más proactivas de inclusión y prevención para garantizar un entorno plenamente equitativo y adaptado a las diversas realidades de su alumnado.**

## VI. CONCLUSIÓN

La Universidad Metropolitana ha demostrado una solidez institucional admirable, logrando no solo mantener su operatividad en un entorno nacional de extrema complejidad, sino consolidar una identidad robusta y diferenciada. Su posicionamiento histórico como una universidad vinculada orgánicamente al sector productivo y orientada al emprendimiento constituye su mayor capital estratégico, validado por altas tasas de empleabilidad y una reputación de excelencia docente. La institución ha sabido proteger su talento humano mediante políticas de retención efectivas y ha garantizado su sostenibilidad gracias a una gestión financiera rigurosa y al respaldo de sus fundaciones, lo que le otorga una base de estabilidad en el contexto venezolano.

Es en la política de formación y vida universitaria donde la institución alcanza sus mayores cotas de excelencia. La oferta académica destaca por una alta pertinencia y flexibilidad, materializada exitosamente en el sistema de *Minors* y en un modelo pedagógico por competencias respaldado por la labor de actualización del *Teaching Center*. Este enfoque académico se sostiene sobre un ecosistema de bienestar integral que combina un acompañamiento eficaz —logrando reducir la deserción a mínimos históricos— con una vida de campus vibrante y una participación estudiantil activa en la gobernanza. La elevada satisfacción del alumnado y la privilegiada inserción laboral de los egresados ratifican la calidad de esta experiencia formativa, que logra trascender la mera instrucción para generar un genuino sentido de pertenencia.

Sin embargo, el análisis integral evidencia que la institución opera bajo una dinámica de dos velocidades que genera tensiones estructurales. Mientras los ámbitos de la gestión administrativa y la formación de pregrado muestran madurez, eficiencia y capacidad de adaptación —ejemplificada en la flexibilidad curricular y la respuesta pedagógica—, las funciones de investigación e internacionalización se encuentran en un estadio incipiente que requiere algo más que ajustes operativos: demandan una verdadera construcción de políticas y estrategias institucionales.

En materia de investigación, la UNIMET enfrenta el desafío de transformar su declaración de intenciones en una realidad estructural. Si bien se observa un crecimiento en la producción científica, este responde fundamentalmente a una política de incentivos económicos individuales y a la atracción de talento externo, más que a una capacidad orgánica instalada. La ausencia de programas de doctorado propios impone un "techo de cristal" al desarrollo científico, mientras que la falta de una estructura de soporte técnico para la gestión de proyectos limita la captación de fondos. La investigación, actualmente dispersa y dependiente del voluntarismo, carece de la definición estratégica de prioridades y de la infraestructura experimental necesaria para evolucionar de la consultoría hacia la generación y transferencia de nuevo conocimiento.

De manera análoga, la internacionalización se presenta como una asignatura pendiente de institucionalización. La proyección global de la universidad se sustenta hoy en la diáspora de sus egresados y en las relaciones interpersonales de sus profesores, careciendo de una política estructurada que garantice la movilidad y la inserción en redes académicas estables. Para transitar de lo local a lo global, la institución debe superar la gestión reactiva y diseñar una estrategia de cooperación sostenible que trascienda las barreras económicas del entorno.

Finalmente, la gobernanza y el aseguramiento de la calidad enfrentan el reto crítico de la modernización. El modelo de toma de decisiones, altamente centralizado, fue vital para la supervivencia en tiempos de crisis, pero hoy restringe la agilidad y la participación transversal necesarias para el crecimiento. Asimismo, aunque la creación de la Dirección de Calidad marca un hito positivo, la gestión sigue lastrada por procesos manuales y sistemas de información fragmentados. La transición digital y la automatización de datos no son meras mejoras técnicas, sino requisitos indispensables para cerrar el ciclo de mejora continua y fundamentar las decisiones estratégicas en evidencias robustas.

## FORTALEZAS

- **Identidad productiva y ecosistema emprendedor:** vinculación orgánica con el sector empresarial que define un modelo educativo orientado a la empleabilidad, valida la pertinencia de la oferta y potencia una plataforma sólida de servicios y consultoría.
- **Sostenibilidad y gestión del talento:** ingeniería financiera firme (Fundaciones) y política de RR.HH. que logra una retención excepcional y sentido de pertenencia, garantizando la operatividad pese a la dependencia de la matrícula.

- **Excelencia docente y flexibilidad curricular** basada en un modelo académico pertinente y adaptable sostenido por un cuerpo docente comprometido cuya profesionalización se impulsa institucionalmente desde el *Teaching Center*.
- **Ecosistema de bienestar estudiantil** con una vida de campus vibrante y un robusto sistema de acompañamiento
- **Cultura de planificación y calidad** basada en una hoja de ruta estratégica formalizada (2030) y estructuras de aseguramiento que orientan la gestión hacia la mejora continua y la acreditación.

## DEBILIDADES

- **Incipiente estructura de la investigación:** Ausencia de doctorados propios, falta de una "ingeniería de proyectos" para captar fondos y dependencia de iniciativas individuales que imponen un techo al desarrollo científico orgánico.
- **Brecha digital y gestión manual:** sistemas de información obsoletos y procesos manuales que no se han automatizado, limitando la agilidad operativa y la toma de decisiones basada en datos.
- **Centralización de la gobernanza:** Un modelo de toma de decisiones excesivamente vertical que restringe la agilidad y la participación transversal necesaria para el crecimiento.
- **Falta de institucionalización en la proyección externa:** internacionalización y transferencia tecnológica dependiendo excesivamente de contactos personales, careciendo de convenios estructurantes y de reglamentos de propiedad intelectual robustos.
- **Limitaciones en infraestructura y logística:** Barreras de accesibilidad (transporte, conectividad, vivienda) e insuficiencia en infraestructura experimental (laboratorios) que afectan tanto a la equidad estudiantil como a la I+D+i avanzada.

## RECOMENDACIONES PARA LA UNIVERSIDAD

Basado en el análisis realizado, el comité formula las siguientes recomendaciones prioritarias:

- **Estructurar y dotar de sostenibilidad financiera a la investigación:** Priorizar la acreditación de programas de doctorado y definir ejes estratégicos estableciendo una unidad de apoyo técnico "ingeniería de proyectos". Esta estrategia debe respaldarse con un plan de diversificación de ingresos que garantice recursos específicos para infraestructura experimental y tasas de publicación (APC).
- **Consolidar la automatización integral de la gestión:** Culminar urgentemente la migración hacia sistemas integrados para eliminar los procesos manuales y garantizar la toma de decisiones basada en datos en tiempo real. Este nuevo ecosistema digital debe incorporar indicadores estandarizados que permitan medir y visibilizar, dentro del cuadro de mando integral, el impacto social de la extensión universitaria y la sostenibilidad.
- **Flexibilizar la gobernanza:** Promover mecanismos que flexibilicen la estrategia hacia el equipo rectoral y el Consejo Universitario, que otorguen mayor autonomía operativa a las facultades y aumenten la participación del personal administrativo y técnico en la definición estratégica, reduciendo la verticalidad actual.
- **Institucionalizar y potenciar la proyección externa:** Evolucionar desde la dependencia de relaciones personales a un marco de convenios estratégicos que formalice la vinculación internacional. Establecer reglamentos de Propiedad Intelectual para impulsar la transferencia tecnológica y sistematizar la participación del sector productivo.
- **Adecuar las infraestructuras y los servicios críticos:** Resolver los déficits identificados por los estudiantes en transporte, conectividad y espacios, que amenazan la igualdad de oportunidades, y modernizar simultáneamente el equipamiento de los laboratorios para garantizar el soporte físico necesario para una investigación de calidad.

## VII. COMENTARIOS DE LA INSTITUCIÓN

**Estimados miembros del Comité de Expertos y autoridades de HCÉRES:**

En nombre de la Universidad Metropolitana, deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento por el rigor, el profesionalismo y el espíritu constructivo orientado a la mejora continua evidenciado en el informe de evaluación remitido el pasado 21 de enero de 2026.

Recibimos con gran satisfacción el reconocimiento de las fortalezas que el Comité ha identificado, las cuales constituyen el núcleo de nuestra identidad: nuestra vinculación orgánica con el sector empresarial y la alta empleabilidad de los egresados; la solidez de nuestra ingeniería financiera y resiliencia en la retención de talento; el modelo académico flexible respaldado por el *Teaching Center*; la vibrante vida de campus; y nuestra hoja de ruta estratégica hacia el 2030 con sólidos sistemas de aseguramiento de la calidad.

En el marco de este diálogo institucional, nos permitimos presentar las siguientes precisiones de forma y fondo, con el objetivo de asegurar que el informe final refleje con exactitud la realidad de nuestra institución:

**1. INVESTIGACIÓN**

Reconocemos que, efectivamente, en la Universidad Metropolitana no contamos con programas de Doctorado y tomando en cuenta que ya lo hemos identificado como un habilitador relevante para el impulso de la investigación, el 05 de noviembre de 2024 presentamos un proyecto académico y de factibilidad solicitando aprobación del "Doctorado en Investigación Aplicada" ante el órgano rector del gobierno nacional (CNU). Una vez que este proyecto sea aprobado, la Universidad Metropolitana cuenta con las capacidades y competencias para su implementación inmediata.

Ahora bien, los resultados de los indicadores en investigación pudieran ser mejores (sobre todo si nos comparamos a nivel internacional o con instituciones de educación superior de mayores dimensiones), lo que queremos resaltar es que desde el 2021 hemos declarado la investigación como un pilar estratégico y a partir de allí hemos diseñado y ejecutado acciones orientadas a la mejora. La tendencia al alza reportada desde el 2021, nos permite demostrar que tenemos la capacidad para continuar, estratégicamente, tomando acciones (incorporando las recomendaciones hechas por el comité en este informe) para posicionar a la Universidad Metropolitana como un referente nacional e internacional.

A continuación, algunos datos que permiten evidenciar nuestro avance:

|                                       | 2021 | 2025 |
|---------------------------------------|------|------|
| Cantidad de profesores investigadores | 8    | 27   |
| Publicaciones                         | 21   | 149  |
| Proyectos de investigación            | 14   | 108  |

Adicionalmente, vale acotar que la Universidad Metropolitana invierte más de un 4% reportado en investigación, ya que a ese porcentaje debemos sumar el costo adicional que representa que el profesor investigador dedique tiempo para sus investigaciones. Un profesor a tiempo completo debe tener una carga de 4 asignaturas en el trimestre, como profesor investigador se le aprueba una descarga de 2 asignaturas por trimestre, descarga que debe ser cubierta por un profesor a tiempo parcial que se contrata y se paga adicional a la remuneración completa del profesor investigador. Entonces, aunque en gasto directo tenemos una inversión del 4%, este porcentaje no considera la descarga de los profesores tiempo completo y que tienen un impacto presupuestario anual.

Reconociendo lo mencionado en el informe del Comité, en relación a que hemos reportado avances centrados en profesores investigadores con alto desempeño y capacidades, la estrategia actual y futura de la Universidad Metropolitana en el ámbito de investigación, y con el fin de motorizar la generación y transferencia del conocimiento experto y aplicado, nos obliga a enfocarnos en la identificación y consecución de proyectos o líneas de investigación institucionales que respondan, por un lado, a las fortalezas demostradas y diferenciadoras del talento de la Universidad Metropolitana y, por el otro, en las necesidades de los sectores productivos del país y la región, especialmente en un futuro próximo en el que se vislumbra la apertura de múltiples oportunidades.

### 3. AUTOMATIZACIÓN

En relación con la **gestión de indicadores**, tal y como mencionan los evaluadores en el informe, la migración hacia sistemas automatizados con el fin de eliminar los procesos manuales y garantizar la toma de decisiones basada en evidencia, comenzó en septiembre 2025, fecha en la que se diseñó una ficha estratégica y que tiene fecha de cierre en junio 2026 (se adjunta

ficha estratégica actualizada en su estatus). Este proyecto tuvo como fase inicial la revisión y ajustes de indicadores estandarizados que brinden información que, verdaderamente, permita tomar decisiones sobre la base de resultados y evidencias robustas, sólidas. Esto indica que para el inicio del año académico 26-27 (septiembre 2026) debemos contar con un cuadro de mando automatizado, vinculado directamente con sharepoint que a su vez contendrá la data original (el grano), obtenida de la fuente directa.

Reconocemos los retos de la automatización de datos mencionados por el comité. Sin embargo, ya estamos trabajando para actualizar y agilizar la toma de decisiones basada en evidencia.

Con relación al **ERP**, en este mismo orden de ideas, cabe mencionar que desde la Vicerrectoría Administrativa se han llevado a cabo esfuerzos importantes por abordar, de manera urgente, este punto débil y en 2023, el Equipo Rectoral definió como acción prioritaria la revisión de alternativas tecnológicas disponibles para sustituir la plataforma institucional utilizada en la gestión académica y administrativa. En este contexto, iniciamos un proceso comparativo de sistemas ERP de alcance internacional. En noviembre de 2023 comenzamos la evaluación del Sistema de Información Estudiantil Ellucian Banner, plataforma con presencia consolidada en instituciones de educación superior. En julio de 2024, recibimos la propuesta económica de implantación, la cual fue presentada y aprobada por el Consejo Superior. Sorpresivamente, en agosto de 2024 el proveedor notificó que su Junta Directiva había decidido cesar la prestación de servicios en Venezuela, como consecuencia de restricciones económicas y las sanciones impuestas al país. Ante tal negación, de inmediato se inició la evaluación del sistema Anthology, proveedor con presencia significativa en universidades latinoamericanas. La revisión funcional comenzó en octubre de 2024 y en noviembre se recibió la propuesta técnica y económica correspondiente. Dentro de este proceso las empresas solicitaron un compliance de cada miembro del Consejo Superior y a pesar de no tener ninguna evidencia y que todos los miembros aprobaron el compliance propuesto, la respuesta fue negativa. Y nuevamente en diciembre de 2024 el proveedor informó que su Junta Directiva ordenó la suspensión de cualquier negociación con instituciones venezolanas. En febrero de 2025, SAP comunicó su disposición de mantener operativa su solución de información estudiantil, pese al anuncio realizado en 2022 sobre su retiro gradual del mercado universitario

a partir de 2028. SAP manifestó su disposición a mantener negociaciones con entidades domiciliadas en Venezuela, razón por la cual a partir de marzo de 2025 se evaluaron las nuevas aplicaciones del sistema, particularmente sus capacidades de integración con el módulo financiero institucional. En septiembre de 2025 SAP entregó su propuesta de implantación, acompañada del plan de trabajo correspondiente, señalando limitaciones para la prestación de soporte presencial debido al contexto nacional.

En resumen, el comité rectoral de la Universidad Metropolitana, consciente de la urgencia que amerita la evolución del ERP, prevé comenzar el proyecto de implantación en este año 2026.

#### **4. GOBERNANZA**

La Institución valora la profundidad del análisis de HCÉRES, en el que identifica con precisión la dualidad de nuestro modelo: una estructura que fue diseñada para la preservación institucional en un entorno de volatilidad extrema, pero que hoy se reconoce en una etapa de maduración hacia modelos más horizontales. En este sentido, entendemos que la percepción de una centralización excesiva es la lectura natural de un sistema que ha priorizado la cohesión estratégica para garantizar la supervivencia institucional en un entorno país sin precedentes. La estructura dual (Consejo Superior-Consejo Universitario) no es un fin en sí mismo, sino un mecanismo de blindaje ante un entorno macroeconómico que desde hace mucho tiempo atrás exigía respuestas en tiempo real frente a situaciones de constantes devaluaciones, hiperinflación, inestabilidad política y cambios regulatorios arbitrarios. Por lo que, a nuestro entender, lo que el Comité ve como un "cuello de botella", fue en realidad el "escudo" que permitió que la academia siguiera funcionando mientras la dirección gestionaba la tormenta financiera. La Universidad Metropolitana no carece de innovación de base, sino que ha priorizado canales de innovación orgánica sobre los formales. Debido a ello, la estructura de la Universidad Metropolitana no debe entenderse como una rigidez estática, sino como una gobernanza de resiliencia. La verticalidad señalada ha sido el instrumento necesario para la celeridad en la protección del talento humano de calidad y la ingeniería financiera eficaz. No obstante, en la Universidad Metropolitana coincidimos en que el éxito de esta etapa de sostenibilidad abre paso a una nueva fase, la cual podemos llamar la gobernanza de agilidad, por lo tanto, consideramos apropiado indicar que la Universidad Metropolitana no padece una

centralización estructural, sino que atraviesa el tránsito consciente de un modelo de mando centralizado para la crisis hacia un modelo de liderazgo distribuido para la excelencia.

Adicionalmente a esto, la toma de decisiones, por reglamento, suele hacerse desde la base hasta las autoridades, y para poner un ejemplo concreto podemos mencionar las contrataciones de profesores. La necesidad de contratar a un profesor es identificada por el Jefe de Departamento, quien solicita apoyo al Director de Escuela en la identificación del perfil. Cuando se tienen los candidatos, son llevados al Consejo de Departamento, cuerpo donde se decide, entre otras cosas, qué profesor contratar. Esta decisión se eleva al Consejo de Facultad y, con la aprobación, se somete a consideración del Consejo Universitario como última de aprobación.

En este sentido, la Universidad Metropolitana opera bajo un modelo de gobernanza multinivel sólidamente reglamentado, contrario a la interpretación de una centralización absoluta. La toma de decisiones no culmina de forma unidireccional en el Consejo Superior; por el contrario, se distribuye a través de una red de cuerpos colegiados cuya autonomía es el pilar de nuestra integridad académica, y que podemos mostrar conforme se indica en los siguientes puntos:

1. Soberanía de los Consejos de Facultad e Integración con los Departamentos docentes: Estas instancias constituyen el primer nivel de decisión técnica y académica. En ellos, la participación de los docentes es determinante para la innovación curricular y la gestión de la investigación. Las propuestas emanadas de estos consejos poseen un carácter vinculante en su ámbito de competencia, lo que garantiza una descentralización operativa efectiva.
2. Cogobierno Universitario de consenso: En el Consejo Universitario, máximo órgano de gestión académica, convergen las voces de autoridades rectorales, decanos, representantes profesoraes, de egresados, la dirigencia estudiantil y el órgano rector nacional (Ministerio de Educación Superior). Este espacio de deliberación democrática asegura que las políticas de enseñanza, investigación y extensión sean fruto del consenso y no de la imposición.
3. Vinculación con el entorno (Consejo Superior): La presencia de representantes del sector productivo, autoridades, profesores y egresados en nuestra cúpula de gobernanza no debe leerse como un mecanismo de control vertical, sino como un puente de pertinencia social. Este diseño institucional permite que la visión estratégica de la Universidad esté alineada con

las necesidades de desarrollo del país, integrando la visión del gerente pragmático con el rigor del académico.

Por tanto, la Universidad Metropolitana defiende que su estructura es de naturaleza colegiada. La firmeza del Consejo Superior en temas de sostenibilidad financiera ha sido el garante de la libertad de cátedra y de la autonomía de gestión que los demás estamentos ejercen día a día en sus respectivas unidades y dependencias.

Desde este enfoque vemos las recomendaciones del comité evaluador no como una corrección de rumbo, sino como una validación de la próxima etapa de nuestro plan estratégico.

En virtud de lo expuesto, la Universidad Metropolitana reitera que su modelo de gobernanza no debe ser interpretado como un sistema de centralización restrictiva, sino como un modelo de subsidiariedad estratégica y de cogobierno reglamentado, plenamente fundamentado en su Estatuto Orgánico.

Como se ha demostrado, la estructura institucional garantiza, mediante sus normas y reglamentos, que la toma de decisiones sea un proceso ascendente y plural. La existencia de consejos con representación obligatoria de docentes, estudiantes y egresados (con voz y voto vinculante) asegura que la innovación y la agilidad operativa nazcan en las Facultades y Escuelas, encontrando en el Consejo Universitario y el Consejo Superior los garantes de su viabilidad y excelencia, manteniendo siempre el espíritu democrático, de justicia y libertad que nuestro Estatuto consagra desde su fundación.

## **5. INTERNACIONALIZACIÓN**

Reconocemos la necesidad de fortalecer nuestra estrategia en el marco de convenios con el fin de formalizar y robustecer la vinculación internacional. Recomendaciones como las proporcionadas por el comité evaluador resultan de gran apoyo para la visualización y apertura de diferentes opciones y alternativas para la movilidad estudiantil, por ejemplo.

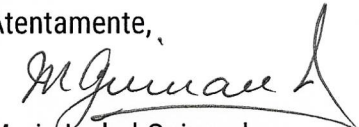
Del mismo modo, la recomendación orientada a establecer reglamentos de Propiedad Intelectual que permitan impulsar la transferencia tecnológica y sistematizar la participación del sector productivo, será un punto en el cual priorizaremos una ficha estratégica para el año académico 26-27.

## 6. ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA

Durante el año 2025 se llevó a cabo una inversión importante en la remodelación y equipamiento de los laboratorios informáticos de la Universidad Metropolitana. Si bien hemos procurado resolver los déficits identificados por los estudiantes en transporte, conectividad y espacios, que amenazan la igualdad de oportunidades, y modernizar simultáneamente el equipamiento de los laboratorios para garantizar el soporte físico necesario para una investigación de calidad, en los últimos 3 años la Universidad Metropolitana ha dedicado un plan de inversión orientado a la adecuación, mejora de los laboratorios en todas las disciplinas que representó entre el 7 y 10% de los ingresos por matrícula. Y existe un plan de inversión anual para continuar mejorando la calidad de estos servicios.

Reiteramos nuestro compromiso con los estándares de HCÉRES y quedamos a su entera disposición para cualquier aclaración adicional sobre estos puntos.

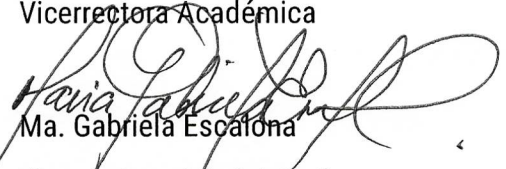
Atentamente,

  
Maria Isabel Guinand

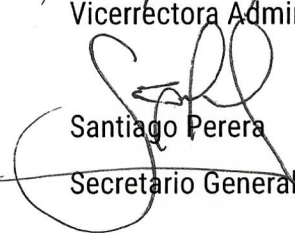
Rectora

  
Natalia Castañón Octavio

Vicerrectora Académica

  
Ma. Gabriela Escalona

Vicerrectora Administrativa

  
Santiago Perera

Secretario General



Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière  
75002 Paris, France  
+33 1 89 97 44 00



Departamento Europa e Internacional

## DECISIÓN DE ACREDITACIÓN

Universidad Metropolitana (UNIMET)

Caracas

Venezuela

**Febrero 2026**

## ALCANCE DE LA DECISIÓN DE ACREDITACIÓN DEL HCÉRES

El Hcéres ha basado su proceso de evaluación en un conjunto de objetivos que las instituciones de enseñanza superior deben seguir para garantizar la calidad reconocida en Francia y en Europa. Estos objetivos se dividen en tres ámbitos que son comunes tanto al marco de evaluación como a los criterios de acreditación.

La Comisión de Acreditación emite un dictamen sobre la acreditación de la institución tras el análisis del expediente. La Presidenta del Hcéres toma la decisión basándose en este dictamen y en el informe final de evaluación de la institución. Esta decisión de acreditación es el resultado de un proceso colegiado y razonado.

La decisión del Hcéres relativa a la acreditación de la institución corresponde a la concesión, en nombre del Hcéres, de un sello de calidad a la entidad evaluada.

Esta decisión es independiente de las acreditaciones otorgadas por el Gobierno francés y no implica el reconocimiento por parte de Francia de la institución o de sus programas.

## **Decisión n° EI-2026-03 relativa a la acreditación de la Universidad Metropolitana (UNIMET), Caracas, Venezuela**

### **La Presidenta del Alto Consejo de evaluación de la investigación y de la educación superior,**

Visto el Código de la Investigación, en particular los artículos L. 114-3-1 a L. 114-3-6;

Vista la deliberación n° 2022-5-01 del Consejo del Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur del 29 de septiembre de 2022 relativa a los criterios de acreditación de una institución de educación superior extranjera;

Vista la decisión n° 2023-9 del 16 de marzo de 2023 relativa al procedimiento de acreditación internacional por el Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur;

Visto el convenio n° DEL\_2025\_CONV FEF 2025-030 con vistas a su evaluación/acreditación institucional;

Visto el dictamen de la Comisión de Acreditación del 26 de febrero de 2026,

### **decide:**

#### **Artículo 1**

Habiendo constatado que la Universidad Metropolitana (UNIMET), Caracas, Venezuela cumple con los seis criterios de acreditación, adoptados por el Consejo del Hcéres el 29 de septiembre de 2022 de la siguiente manera:

#### **ÁMBITO 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA**

##### **Criterio 1 - Definición de la estrategia de la universidad**

La Universidad Metropolitana ha consolidado una identidad institucional resistente y con marcadas diferencias con otras universidades locales; es reconocida por su vocación emprendedora y una alianza fuerte con el sector productivo, lo que ha garantizado su sostenibilidad y pertinencia en un contexto desfavorable. Esta visión se apoya en una hoja de ruta estratégica hacia 2030 que, si bien es muy eficaz en la gestión administrativa y docente, avanza a dos velocidades que relegan la investigación a iniciativas individuales y la transformación digital a una adopción heterogénea y procesos aún parcialmente manuales. Existe un marcado contraste entre su éxito local, donde las empresas participan activamente en la formación, y su proyección internacional, que depende excesivamente de contactos personales y de la diáspora. Para alcanzar su aspiración de ser un referente, el desafío reside en equilibrar su probado modelo profesionalizante con la construcción de una política científica y de internacionalización sólida, que se asiente en capacidades institucionales firmes.

##### **Criterio 2 - Gobernanza y mecanismos de aplicación de la estrategia**

UNIMET ha consolidado un modelo de gestión que se adapta a su entorno y particularidades locales, basado en una gobernanza clara y una ingeniería financiera firme que, apoyada en Fundaciones, protege el patrimonio inmobiliario y garantiza la operatividad en un entorno crítico. Su sostenibilidad, dependiente en un 95% de la matrícula, se afianza mediante un riguroso control presupuestario y una política de RRHH que, a través de beneficios sociales y formación continua, logra una excepcional retención del talento y un fuerte sentido de pertenencia. El compromiso institucional con la excelencia se materializa en la reciente Unidad de Calidad y el Teaching Center, aunque la eficiencia se ve comprometida por sistemas de información obsoletos (SAP) y una gestión de datos aún en transición hacia la automatización. El principal desafío transversal reside en una excesiva centralización que, si bien fue vital para la supervivencia, hoy limita la agilidad operativa y la participación de todos los grupos de interés. Para asegurar su desarrollo futuro, la institución debe priorizar la modernización tecnológica y delegar mayor autonomía, transformando su estabilidad actual en una estrategia de crecimiento proactiva.

## ÁMBITO 2: POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN E INCLUSIÓN DE LA CIENCIA EN LA SOCIEDAD

### Criterio 3 - Política de investigación

La UNIMET enfrenta una encrucijada estructural: intenta instaurar una cultura científica en una institución cuyo "ADN" histórico y modelo económico —dependiente en un 95% de matrículas— están diseñados para la docencia profesionalizante, no para la generación de conocimiento. Si bien la producción bibliométrica muestra un crecimiento sostenido, este responde más a una agresiva política de incentivos económicos individuales y a la captación de talento externo que a una capacidad institucional orgánica. La política de investigación es aún incipiente, careciendo de una "ingeniería de proyectos" que soporte la búsqueda de fondos y de programas de doctorado propios, lo que impone un techo de cristal al desarrollo científico. Con un presupuesto marginal (2-4%) dedicado casi exclusivamente a mantenimiento de equipos básicos, la investigación corre el riesgo de mantenerse como una suma de iniciativas personales vulnerables en lugar de consolidarse como una línea estratégica sostenible.

### Criterio 4 - Política de innovación e impacto social

La UNIMET demuestra una fortaleza distintiva en su política de innovación, cimentada en una sólida plataforma de consultorías y servicios que valida su histórica y exitosa trayectoria compartida con el sector productivo. Sin embargo, existe una brecha cualitativa importante: la institución es muy ágil en la prestación de servicios y soluciones gerenciales, pero su capacidad real de transferencia tecnológica (desarrollo de patentes y tecnología propia) es aún limitada.

Esta limitación responde a barreras estructurales claras: una infraestructura experimental insuficiente para soportar I+D+i avanzada y una masa crítica de investigadores todavía reducida. A esto se suma una gestión de la propiedad intelectual que aún se encuentra en una fase incipiente. El comité recomienda establecer una conexión más estructurada y orgánica entre la investigación y la innovación para dar consistencia a la transferencia tecnológica, formalizar los reglamentos de propiedad intelectual y, simultáneamente, fortalecer la mediación científica y cultural para ampliar el impacto social de la universidad más allá del ámbito empresarial.

## ÁMBITO 3: POLÍTICA DE EDUCACIÓN, VIDA ESTUDIANTIL Y VIDA UNIVERSITARIA

### Criterio 5 - Política de educación

La UNIMET ha consolidado una oferta formativa de alta pertinencia y calidad, validada por una inserción laboral privilegiada y una estrecha vinculación con el sector productivo, que participa activamente en la actualización curricular a través de los Consejos Ampliados. Su modelo académico destaca por la flexibilidad —evidenciada en el éxito de los Minors— y un enfoque en competencias transversales, sostenido por un cuerpo docente comprometido cuya profesionalización se impulsa desde el Teaching Center. La institución garantiza el éxito estudiantil mediante un robusto ecosistema de acompañamiento (mentorías, preparadurías y becas) que ha logrado reducir la deserción a mínimos históricos (2%). Sin embargo, la gestión de la calidad enfrenta el desafío crítico de migrar de procesos manuales a una automatización de datos (Power BI) que permita una toma de decisiones más ágil. Asimismo, mientras la digitalización avanza con una alta cobertura en Moodle, la internacionalización sigue limitada por el contexto país, restringiendo la movilidad física y obligando a la institución a explorar alternativas virtuales para garantizar la visión global prometida en su perfil de egreso.

### Criterio 6 - Vida estudiantil y universitaria

La UNIMET ha logrado consolidar una vida estudiantil vibrante que genera un fuerte sentido de pertenencia, apoyada en instalaciones de calidad y una participación del estudiantado en la gobernanza. Su política de bienestar es robusta, destacando un sistema de becas financiado por el sector privado y programas de mentoría que favorecen la retención y el éxito académico. No obstante, persisten barreras de accesibilidad económica y logística, como el alto costo de la residencia, limitaciones en las rutas de transporte y la conectividad en el campus. Si bien la atención a la discapacidad y los protocolos de convivencia existen, la institución debe evolucionar hacia políticas más proactivas de inclusión y prevención para garantizar un entorno plenamente equitativo y adaptado a las diversas realidades de su alumnado.

## Artículo 2

La Universidad Metropolitana (UNIMET), Caracas, Venezuela está acreditada por un período de tres años a partir de la fecha de esta decisión.

## Artículo 3

Esta decisión está acompañada por las siguientes recomendaciones y ejes de progreso:

- **Estructurar y dotar de sostenibilidad financiera a la investigación:** Priorizar la acreditación de programas de doctorado y definir de ejes estratégicos estableciendo una unidad de apoyo técnico "ingeniería de proyectos". Esta estrategia debe respaldarse con un plan de diversificación de ingresos que garantice recursos específicos para infraestructura experimental y tasas de publicación (APC).
- **Consolidar la automatización integral de la gestión:** Culminar urgentemente la migración hacia sistemas integrados para eliminar los procesos manuales y garantizar la toma de decisiones basada en datos en tiempo real. Este nuevo ecosistema digital debe incorporar indicadores estandarizados que permitan medir y visibilizar, dentro del cuadro de mando integral, el impacto social de la extensión universitaria y la sostenibilidad.
- **Flexibilizar la gobernanza:** Promover mecanismos que flexibilicen la estrategia hacia el equipo rectoral y el Consejo Universitario, que otorguen mayor autonomía operativa a las facultades y aumenten la participación del personal administrativo y técnico en la definición estratégica, reduciendo la verticalidad actual.
- **Institucionalizar y potenciar la proyección externa:** Evolucionar desde la dependencia de relaciones personales a un marco de convenios estratégicos que formalice la vinculación internacional. Establecer reglamentos de Propiedad Intelectual para impulsar la transferencia tecnológica y sistematizar la participación del sector productivo.
- **Adecuar las infraestructuras y los servicios críticos:** Resolver los déficits identificados por los estudiantes en transporte, conectividad y espacios, que amenazan la igualdad de oportunidades, y modernizar simultáneamente el equipamiento de los laboratorios para garantizar el soporte físico necesario para una investigación de calidad.

## Artículo 4

Esta decisión se publicará en la página web del Hcéres.

Hecho en París, 26 de febrero de 2026

La Presidenta

firmada

Coralie Chevallier

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière  
75002 Paris, France  
+33 1 89 97 44 00

