



TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL GRADO DE  
MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

***“PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS  
DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY”***

AUTOR:

ING. COM. HUMBERTO JARAMILLO GRANDA

DIRECTOR:

MAGISTER JAIME VELEZ ARIZAGA

CUENCA – ECUADOR

2011

## DEDICATORIA

Nohemy, Johanna, Poleth y Cris (2)

Ustedes son mi gran equipo,

Los quiero mucho

## INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	II
Índice.....	III
Resumen.....	VI
Abstract.....	VII
Presentación.....	VIII
Una breve Introducción.....	1
Ranking Mundial de Universidades (cuadro1 ).....	3
<b>CAPITULO I</b>	
Diagnóstico FODA del RR.HH. docente de la Universidad del Azuay....	4
Situación actual.....	5
Ranking Mundial de Universidades (cuadro 2).....	6
Ranking Web 2011 de Universidades Ecuatorianas.....	7
Misión, Visión, valores, objetivos.....	8
Estructura organizacional.....	9
Reglamento Académico.....	9
Organigrama de la Universidad del Azuay.....	10
Diagnóstico FODA del Recurso Humano Docente de la UDA (anexo 3)..	11
Análisis FO.....	13
Análisis FA.....	14
Análisis DO.....	15
Análisis DA.....	17
Ranking Mundial de Universidades (cuadros 3, 4).....	18

## CAPITULO II

### MODELO DE ESTRUCTURA DOCENTE

Diagnóstico de la situación actual de la planta docente (gráfico1).....	19
Docentes con labores administrativas.....	21
Profesores Accidentales .....	21
Identificación de Perfiles Académicos de los docentes por facultades.....	22
Profesores titulares por facultades (gráfico).....	24
Presentación de resultados mediante indicadores.....	25
Cuadro de profesores titulares principales estadísticas (gráfico ) .....	27
Profesores Agregados estadísticas y análisis (gráfico).....	29
Profesores Auxiliares, estadísticas y análisis (gráfico) .....	30
Análisis de la estructura de docentes titulares (gráfico).....	31
Análisis de datos de docentes y consideraciones generales.....	34
Conclusiones del capítulo.....	35

## CAPITULO III

### REORIENTACION DE LA FUNCION DE RR. HH. DE LA UDA

Situación actual de la función de Recursos Humanos.....	37
La nueva función estratégica de RR.HH.....	42
Responsabilidades y actividades principales.....	43
Responsabilidades y actividades complementarias.....	44
Mecanismos de generación de un clima de participación y realización de la Misión, Visión, Estrategias y Valores de la UDA, impulsados por RR.HH....	45
Formas de comunicar y difundirlos a todos sus miembros.....	46
Propuesta de comunicación y difusión.....	48

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....50

BIBLIOGRAFIA.....53

## ANEXOS

### **ANEXO No. 1**

Diseño de la tesis aprobada en enero de 2011.....55

### **ANEXO No. 2**

Organigrama de la U D A.....61

### **ANEXO No. 3**

Cuadro de análisis matricial del foda de RR.HH. Docentes de la UDA, Formato Excel

### **ANEXO No. 4**

Plan de Reducción de Índices de Deserción Estudiantil

de la Facultad de Administración de la

Universidad del Azuay.....62

### **ANEXO No. 5**

Reglamento Académico de la UDA.....72

### **ANEXO No. 6**

Ranking de Universidades.....85

## **RESUMEN**

El desarrollo de esta Tesis esta basado en el diseño propuesto que consta en tres capítulos que permitan abordar los temas más inmediatos que la Universidad requiere aplicar por la vigencia de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Una breve introducción es el comienzo de este trabajo, para describir las características del tema y en que forma se lo desarrollará.

En el primer capítulo se realiza un análisis FODA de los Recursos Humanos Docentes de la Universidad, determinando los factores tanto internos como externos bajo los cuales se desarrollan las actividades de la Universidad.

En el segundo capítulo, se analiza la base de datos docentes facilitados por la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad, una vez procesada la información se obtienen, algunos resultados, se los tabula y se muestran mediante indicadores que a través de el análisis de cada uno de los grupos servirán de base para la toma de decisiones.

En el tercer capítulo se analiza la actual actividad de la función de Recursos Humanos de la Universidad, se propone una reorientación de sus funciones de forma que contribuyan al cumplimiento de la Misión, Visión y Estrategias, acoplándose a las disposiciones de la LOES y su nuevo Estatuto

En las conclusiones y recomendaciones se hacen aportes en función de los resultados, obtenidos en el desarrollo de la Tesis, con propuestas que la Universidad debe decidir sobre su aplicación.

**ABSTRACT**

The development of this Thesis is based in the offered design which has three chapters, give us an approach of the University's nearest topics that have to be applied according to the new Organic Postsecondary Educational Law.

A brief introduction is the beginning of this work, in order to describe the characteristics of the topic and the way that it will be developed.

The first Chapter is about a SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats) applied to the Professors as Human Resources of the University, pointing the internal and external factors under which the University's activities are developed.

The second Chapter is about the analysis of the professors' data, which were given by the University Human Resources Direction. Once the information was processed, some outcomes came out; they were tabulated, and then shown through indicators, that by an analysis of each group will be used as database for decision making.

The third Chapter analyses the real activity of the Human Resources Department in the University, it proposes a redeployment of its functions, in such way that they will contribute to the accomplishment of the Mission, Vision and Strategies, fitting into the dispositions of LOES and its new Statute.

The conclusions and recommendations provide contributions regarding the outcomes which were gotten during the development of the Thesis, with some proposals that the University will have to decide up to its application.

Karina Duran

### **PRESENTACION**

Este trabajo ha sido un elemento de desarrollo de aquellos conocimientos adquiridos desde el inicio de esta Maestría en los diferentes módulos de estudio, de entre los cuales nació la idea de aplicar en el área de los Recursos Humanos de la Universidad del Azuay, aquello que la Universidad debe asumir como un gran reto histórico que es la aplicación de la Ley Orgánica de Educación Superior y que pese a todas las intrincadas controversias que tuvo para su aprobación finalmente se la impuso a través del mecanismo constitucional del Ministerio de la Ley.

Esta Tesis se sustenta en hechos reales como es la crisis en la que se encuentra la educación superior en el Ecuador, por el exceso de instituciones educativas, por la formación de profesionales universitarios sin ninguna planificación, falta de fuentes de trabajo y consecuentemente un mercado laboral limitado y muchos desocupados.

Los temas desarrollados en esta Tesis, constituyen un aporte de diagnóstico que presenta información, datos, indicadores, y propuestas que apoyarán la toma de decisiones de las autoridades de la Universidad que le permitan una correcta aplicación de la LOES que más allá de creer que estamos frente a una situación forzada, o que debilitará la educación superior del Ecuador, debemos tomarlo como la gran oportunidad que tienen las universidades ecuatorianas para demostrar su calidad, su capacidad, su competencia para formar líderes y profesionales que participen y apoyen al desarrollo del país.

Los temas propuestos en esta Tesis fueron desarrollados con una metodología práctica basada en la investigación de datos, que al ser procesados se transforman en elementos que aportan a una gestión más eficaz. La investigación de hechos y realidades que la universidad ha enfrentado por muchos años han sido analizados y transformados en propuestas de cambio, mejoramiento, implementación y ejecuciones mediante la aplicación de las estrategias propuestas que nos lleven a aprovechar, mejorar, cambiar y neutralizar aquellos factores internos y externos con los que la Universidad desarrolla sus actividades de educación superior y que nos permitan la optimización de lo más importante que posee la Universidad, el Talento Humano.

Los análisis realizados en la información obtenida en la Universidad, se los hizo aplicando indicadores que permitan mostrar resultados que contengan criterios cualitativos y cuantitativos sobre los niveles de formación académica de sus docentes, conformando perfiles de acuerdo a las clasificaciones actuales que mantiene la Universidad y que estos datos le sirvan de soporte en la toma de decisiones.

Quiero ser el primero en reconocer las imperfecciones de este trabajo, los errores y omisiones que deben existir, algunos lectores estarán de acuerdo con sus contenidos pero otros no lo estarán pues, todo aquello que trate de medir, comparar, valorar, analizar, cuantificar y cualificar personas, siempre será relativo, tendrá un grado de subjetividad y ello la hace controversial y apasionada a la función del Talento Humano.

Me queda la satisfacción de haber aportado con un granito de información, datos, cifras, conclusiones y recomendaciones que pueden ser útiles y prácticos para la Universidad del Azuay.

## **PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTION DEL RECURSO HUMANO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

### UNA BREVE INTRODUCCION

El tema propuesto para desarrollar la Tesis de Maestría del M B A, se lo ha denominado: **Plan Estratégico para la Gestión del Recurso Humano Docente de la Universidad del Azuay**, con el propósito de apoyar la gestión administrativa y de Recursos Humanos de la Universidad especialmente en el nuevo enfoque que debe impulsarse en la Universidad luego de la aprobación de la Ley de Educación Superior LOES, vigente en el Ecuador desde el pasado mes de octubre de el año 2010.

Cuando se inició en el Ecuador el debate de esta Ley, se levantaron varias voces de protesta por el contenido de sus artículos que generaban controversia, principalmente de las Autoridades del ex CONESUP, y que a decir de voceros del gobierno solo se trataba de defender un estatus quo de la educación superior en el país, la contraposición surgía entre un proyecto elaborado por la SENPLADES, organismo del estado y que bajo los lineamientos de las políticas del gobierno del Presidente Correa, se pretendía un cambio radical para la educación superior y que a decir de éstos no ha cumplido la universidad con los objetivos nacionales de desarrollo del país; y, un proyecto preparado por el ex CONESUP que de alguna forma mantenía varias de las condiciones actuales en las que se desenvolvía la educación superior en el país y que estaba respaldado por una amplia mayoría de Rectores de universidades del país, federaciones de estudiantes universitarios, asociaciones de empleados y trabajadores universitarios.

Por más de un año se discutió en distintos foros y segmentos de la sociedad sobre los dos proyectos, en distintas ciudades del país se hicieron debates, propuestas, contrapropuestas, enmiendas etc. Asambleaístas a favor y contra de uno y otro proyecto, muchos intereses políticos estaban de por medio hasta que finalmente llegó la hora de concretar mediante votación en la Asamblea Nacional, como era de esperarse se aprobó la propuesta de la SENPLADES aunque con algunos cambios, esta Ley aprobada por la Asamblea, recibió un VETO PARCIAL del Presidente de la República quien hizo varios cambios de fondo, a los mismos que se ALLANO la Asamblea tras un manejo político de cada situación que se presentaba en torno a ésta y otras leyes como ha ocurrido a lo largo de la historia republicana del Ecuador.

Tras una larga espera de más de un año, intensos debates y otros elementos políticos, la LOES entró en vigencia en el Ecuador el 12 de octubre del año 2010, ahora las universidades del Ecuador 72 en total se encuentran en pleno proceso de adaptación a esta Ley y la Constitución Política aprobada en el año 2008. El primer paso que están dando es la reforma a sus estatutos que tienen que acoplarse a los nuevos lineamientos de la educación superior en el Ecuador y que están previstos en esta Ley, el plazo de 180 días está corriendo desde octubre, lo que significa que para mediados de abril del

año 2011 los estatutos nuevos deben estar ya revisados y aprobados por el Consejo de Educación Superior para ponerlos en vigencia en cada universidad del país.

Cumplido este “primer paso”, se empezarán a aplicar varias disposiciones de la LOES, por lo que me voy a permitir señalar algunas de ellas y que de una u otra forma pueden ser quizá las más importantes.

- La gratuidad de la educación superior en el tercer nivel en las universidades públicas
- Que la Planta Docente de cada universidad este conformada con al menos 60% de profesores a tiempo completo de 40 horas semanales
- La vinculación con la colectividad-sociedad en cada uno de los campos que manejan las universidades, siendo requisito estas prácticas y pasantías de los estudiantes para que puedan graduarse en el tercer nivel.
- La acreditación mediante procesos de evaluación para las universidades, las carreras y los programas.
- **Tipología** de las instituciones de educación superior de carácter universitario o politécnico, “...se clasificarán de acuerdo con el ámbito de las actividades académicas que realicen”, por lo cual se distinguen 3 clasificaciones: **instituciones de docencia con investigación, instituciones orientadas a la docencia e instituciones dedicadas a la educación superior continua**, y que deben ser definidas ya en el nuevo estatuto universitario, la UDA se ha definido como Universidad de Docencia con Investigación. En función de esta tipología se establecerán carreras y programas que cada una pueda ofertar, Art.117 de la LOES.

Este trabajo a desarrollarse en la Universidad del Azuay, tiene el propósito de cumplir con los objetivos planteados, desglosados de la problematización analizada en el diseño y que constan en el esquema a desarrollarse y que permitirá a las autoridades de esta Universidad tener una base de información obtenida en el diagnóstico FODA y los objetivos específicos, para tomar las decisiones más oportunas y apropiadas para proyectar el futuro de esta Institución hacia el logro de los objetivos nacionales y aportar a los planes de desarrollo del país a través de la formación de calidad y excelencia de sus graduados, y que tengan concordancia con el espíritu y filosofía de la LOES.

RANKING MUNDIAL DE  
UNIVERSIDADES  
POR PAISES

1	USA
2	ALEMANIA
3	INGLATERRA
4	CANADA
5	ESPAÑA
6	AUSTRALIA
7	SUECIA
8	HOLANDA
9	SUIZA
10	BRAZIL
23	MEXICO
32	CHILE
37	ARGENTINA
54	ECUADOR

Fuente: [www.webometrics.info/index\\_es.html](http://www.webometrics.info/index_es.html) -

## CAPITULO I

### **DIAGNOSTICO FODA DEL RR HH DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

En este capítulo pretendo desarrollar un diagnóstico de la situación actual del personal docente de la Universidad, este análisis deriva o estará en función del Plan Estratégico de la Universidad del Azuay elaborado para el período 2008-2012.

Desde un punto de vista práctico, se aplicará la Planificación Estratégica de la ARH, desarrollando un análisis previo del entorno de la Universidad, enfocando una corriente de las influencias ambientales externas como son la ley de educación superior, las condiciones económicas, la competitividad, las condiciones sociales y culturales etc. De otro lado se analizarán las influencias organizacionales internas como la visión, misión, objetivos, cultura organizacional, estilo de administración o de gestión etc. que se mostrarán en el análisis FODA.

**La misión de la Planeación de Recursos Humanos es la de conseguir y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que requiere la organización**

**La visión es el proyecto de lo que la organización desea ser, es decir, cuáles son sus objetivos más importantes**

**La estrategia, es la forma racional de aprovechar el FODA**

#### **1.1 Antecedentes históricos**

##### **LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

- 1968 -, tomado de la pág. Web de la Universidad del Azuay

La Universidad del Azuay nació en 1968 y tiene su sede en la ciudad de Cuenca, capital de la provincia del Azuay. Históricamente, en sus inicios fue parte, primero, de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y, luego, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

En 1990 luego de cumplir con todos los requisitos legales fue reconocida como Universidad del Azuay, mediante Ley de la República.

En el año 2006 se constituyó en la primera Universidad ecuatoriana en lograr la Acreditación por parte del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, CONEA. En el año 2008 fue calificada como A, en el grupo de las 11 mejores Universidades del Ecuador, por parte del CONEA

### **1.3. Situación Actual**

La UDA, durante su evolución a lo largo de estos últimos 42 años ha experimentado muchos procesos de cambio, como el crecimiento orgánico que ha favorecido sus actividades académicas, docentes, administrativas hasta ubicarla en el sitio que está, pero nunca será suficiente aquello, se necesitan más cambios. El continuo mejoramiento, las varias generaciones de estudiantes que por ella han pasado, su planta docente, sus autoridades, en definitiva la comunidad universitaria de la UDA, la han posicionado como una de las mejores del Ecuador.

La expectativa actual para un cambio más profundo de la Universidad del Azuay, y en todas las universidades ecuatorianas está enfocada en la vigencia de la nueva Ley de Educación Superior, que ha decir de sus autores, será una auténtica revolución de cambio en todas sus estructuras, el tiempo empieza a correr y los resultados dependerán de los procesos que se implementen.

Las actitudes de quienes conforman la comunidad universitaria actual y las de las nuevas generaciones de estudiantes, profesores y autoridades serán determinantes para marcar ese cambio, sin dejar de lado las grandes resistencias que se presentarán para evitar los cambios y que también deberán ser enfrentados.

La gestión o conducción de la universidad deberá basarse en el trabajo en equipo, la capacitación de su personal docente, buscar siempre las mejores relaciones interpersonales, entender a la gente, realizar sondeos sobre el ambiente laboral, trabajar con el cliente y para el cliente, entre otras pueden ser las alternativas que lleven a la universidad a concretar esos cambios que permanentemente la universidad está obligada realizar a fin de cumplir con la misión, la visión y los objetivos institucionales propuestos como camino para hacer frente a la aplicación de la LOES.

A continuación está el Ranking Mundial de las Universidades.

<b>RANKING MUNDIAL DE UNIVERSIDADES</b>	
<b>Universidad</b>	<b>Posic.Mundial</b>
ESPOL	996
U T P L	1.096
POLIT. NACIONAL	1.163
<b>U D A</b>	<b>2.722</b>
ANDINA SIMON BOLIVAR	1.944
Flaxo                    2.270 U P S	2.732
U. DE CUENCA	4.251
U. CENTRAL DEL ECUADOR	4.496
U. NAC. DE LOJA	4.927
ESPIRITU SANTO	5.981
SAN FCO. DE QUITO	6.359
U. DE GUAYAQUIL	7.452
U. DEL PACIFICO	8.854

**Fuente:** [www.webometrics.info/index\\_es.html](http://www.webometrics.info/index_es.html) -Internet

**Ver Anexo 6**

**El laboratorio de Cibermetría**, perteneciente al Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de España, ha publicado su **Ranking Web Enero 2011 de universidades ecuatorianas**,

- 1. Escuela Superior Politécnica del Litoral**
2. Universidad Técnica Particular de Loja
- 3. Escuela Politécnica Nacional**
4. Universidad Andina Simón Bolívar
- 5. Universidad del Azuay**
6. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador
- 7. Pontificia Universidad Católica del Ecuador**
8. FLACSO Ecuador Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
- 9. Escuela Politécnica del Ejército Ecuador**
10. Instituto de Altos Estudios Nacionales
- 11. Universidad de Cuenca**
12. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
- 13. Universidad Central del Ecuador**
14. Universidad Estatal de Bolívar
- 15. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil**
16. Universidad Nacional de Loja
- 17. Universidad de Especialidades Espiritu Santo**
18. Universidad Técnica del Norte
- 19. Universidad San Francisco de Quito**
20. Universidad Nacional de Chimborazo

[www.empleare.com/ranking-web-de-unive...](http://www.empleare.com/ranking-web-de-unive...) -

### **1.3.1.- Misión, Visión, objetivos y metas**

**La información que se detalla a continuación, fue tomada de la pág. Web y de la guía general de carreras UDA 2010 - 2011**

Nuestra misión

- Formar personas comprometidas éticamente con la sociedad que, desde su preparación académica, compromiso y conocimiento de la realidad, aporten al desarrollo integral de su entorno.

Nuestra visión

- Ser una comunidad educativa humanista reconocida internacionalmente por su calidad académica y sus aportes al conocimiento; que promueve el desarrollo integral de la persona y de su entorno y trabaja por una sociedad justa y equitativa.

Objetivos y Metas

- Ofrecer carreras que respondan a las necesidades de la región y del país dentro de una concepción integral del ser humano, de tal manera que a la sólida preparación profesional se una el compromiso de servir a la sociedad, especialmente a los sectores más necesitados, buscando su superación.
- Desarrollar acciones que proyecten a la comunidad su acervo cultural, científico, tecnológico y ético.
- Actualizar permanentemente los conocimientos provenientes del desarrollo científico y cultural y revertirlos a la comunidad universitaria, a los ex alumnos y a la sociedad.
- Poner en práctica sus principios respetando y defendiendo la multiplicidad cultural del Ecuador y su patrimonio histórico, natural y ecológico.
- Contribuir al desarrollo de la ciencia, la cultura, la tecnología, las artes y las letras, a través de la docencia, la investigación y las acciones más idóneas dentro y fuera de la comunidad universitaria.
- Propender a la integración y cooperación interinstitucionales cuando los fines sean coincidentes o complementarios.  
Todo esto equilibrado en los campos técnico y humanístico.

### **1.3.2 Estructura Organizacional Administrativa**

#### Organigrama y Estructura

El gobierno de la UDA es ejercido jerárquicamente por los siguientes organismos y autoridades:

- a) Consejo Universitario
- b) Consejo Ejecutivo
- c) Rector
- d) Vicerrector
- e) Decanos Generales de Investigación y Administrativo y Financiero.
- f) Seis Consejos de Facultad
- g) Seis Decanos de Facultad
- h) Seis Sub decanos de Facultad
- i) Directores Generales y Directores de Escuelas, Departamentos o Institutos.

### **1.3.3.- Reglamento Académico**

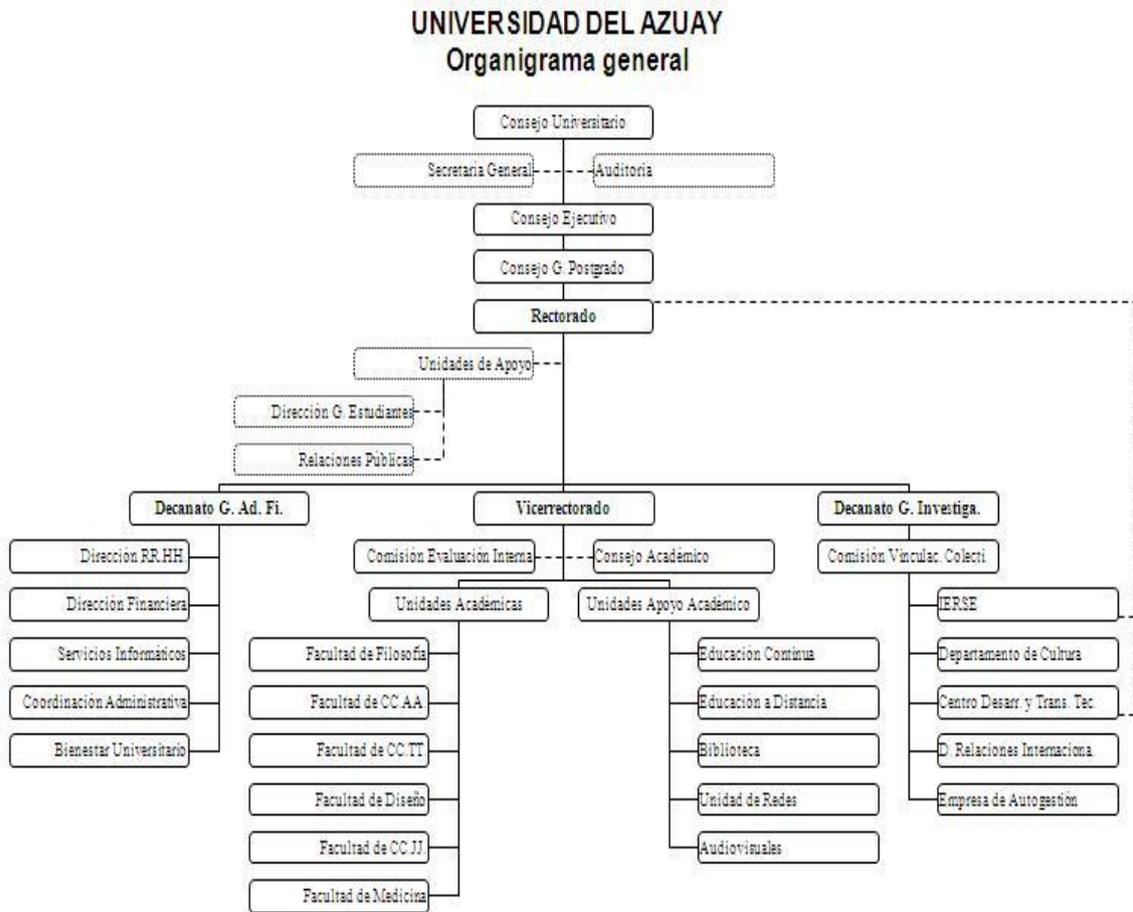
El actual Reglamento Académico de la Universidad del Azuay y que se encuentra vigente, es reciente ya que fue aprobado por el Consejo Académico en el mes de junio del año 2010, aquí se establecen las normas sobre las cuales los docentes universitarios debemos desarrollar nuestras actividades académicas. Este documento podrá tener algunas variaciones de acuerdo con el nuevo Estatuto de la Universidad y la Ley de Educación Superior, sobretodo en cuanto se refiere a los siguientes aspectos:

- Los tiempos de trabajo, se deberá determinar que profesores trabajarán a tiempo completo, que según la LOES será al menos 60% de la planta docente con 40 horas semanales y la otra parte a tiempo parcial.
- Los requisitos académicos de ingreso de nuevos docentes a la Universidad, de acuerdo a lo que establece la LOES.
- Los plazos que deben cumplir los actuales docentes para cumplir los requisitos establecidos en la LOES.

Estos tres aspectos no constan en el Reglamento Académico de la Universidad y seguramente luego de la aprobación de su nuevo Estatuto, se los incluirá.

**1.3.4.- Organigrama**

**El Organigrama que se incluye a continuación fue tomado de la página Web de la Universidad, se trata de una estructura vertical jerarquizada, con niveles de autoridad bien definidos, es una estructura tradicional rígida.**



#### **1.4 Diagnóstico FODA del Recurso Humano Docente de la UDA**

La matriz FODA, fue conocida por primera vez en el año 1982 por Weihrich, como una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica.

Para realizar el diagnóstico FODA enfocado hacia el personal docente de la Universidad se analizarán tanto los factores internos como los factores externos, dentro de los factores internos a considerarse se revisarán las fortalezas y las debilidades con las que la universidad ha tenido que desarrollar sus actividades.

Las fortalezas de la universidad son aquellas que con el transcurrir del tiempo se han venido generando en base de largos años de trabajo, de crecimiento, de gestión, de evaluaciones etc. teniendo siempre la preocupación de capacitar a su personal docente para que adquiera los conocimientos, las destrezas y las actitudes que le permitan desarrollar de mejor manera su actividad docente y académica y que con esas condiciones técnicas y humanísticas esté preparado para formar profesionales competentes en cada una de las disciplinas que la universidad ofrece a la sociedad.

Las grandes fortalezas y las pequeñas fortalezas de la UDA, se las puede encontrar a lo largo de su historia, a medida que ésta ha ido creciendo también ha sabido posicionarse como una de las mejores universidades del Ecuador, destacamos por ejemplo en lo material su campus, su infraestructura física, edificios, talleres, laboratorios, canchas deportivas, Hacienda La Paz, Hacienda Quingueo, Colegio Asunción etc. en el talento humano sus fortalezas las constituyen, su planta docente, sus autoridades, la calidad de egresados, sus estudiantes, empleados y trabajadores, todo esto en conjunto conforma la Comunidad Universitaria, cuyas cifras representan más allá de cantidades la calidad de los recursos humanos con que cuenta la UDA y es por esa calidad como se la puede medir a una organización que alcanzó la calificación A y haber sido la primera universidad acreditada en el Ecuador

Las debilidades de la universidad estarán siempre presentes en el quehacer universitario, es importante que la universidad al identificar sus debilidades tenga la capacidad de controlarlas y tratar de convertirlas en fortalezas, es cierto que la UDA debe analizar estas debilidades como la poca participación de sus docentes en actividades de investigación, revisar su modelo educativo tradicional a fin de que éste responda a las necesidades del país, mejoramiento de la calidad académica de sus docentes generando mecanismos de mayor compromiso contando por ejemplo con profesores a tiempo completo. Con la nueva LOES vigente actualmente se le presenta una notable debilidad a la UDA al no contar con profesores con grado de PhD, pues tan solo 4 profesores de sus 230 titulares, apenas constituye 1.7% de su planta docente lo que la hace muy vulnerable.

En cuanto a las oportunidades que tiene la UDA externamente se debe considerar el hecho de que la sociedad ecuatoriana considera a la educación superior como un factor determinante en la vida de las personas, impulsar convenios para vincularse con el entorno social, empresarial público y privado y generar así beneficios mutuos, aprovechar la LOES como una oportunidad que se presenta para demostrar su calidad y capacidad de enfrentar desafíos y retos que beneficien a la sociedad, acercar los currículos de sus docentes a niveles internacionales con titulaciones académicas muy altas, vincularse con la colectividad en los diferentes ámbitos haciendo de la diversidad de sus carreras un gran vínculo de integración con los diferentes sectores.

En cuanto a los riesgos y/o amenazas a los que está expuesto la UDA, ésta debe estar preparada para hacerles frente neutralizándolas o reduciendo y enfrentándolos para que sus impactos no causen daños como la competencia de un gran número de universidades que existen en la región, la educación universitaria gratuita que ofrecen las universidades públicas del Ecuador por disposición de la LOES, la sobre oferta de profesionales universitarios en casi todas las carreras en el mundo laboral, los bajos rendimientos y preparación con los que llegan a la universidad los bachilleres, la disminución de las matrículas en la UDA por el alto desempleo y la deserción estudiantil, la falta de vocación o desorientación con la que ingresan a la universidad los bachilleres, docentes dedicados parcialmente a la universidad considerada como una actividad complementaria, ya que sus principales actividades la constituyen su ejercicio profesional o su relación de dependencia con otras empresas privadas o instituciones públicas.

Estos factores son los que se están abordando en este estudio, cuyo propósito es lograr identificar plenamente la situación actual para poder canalizar en debida forma las acciones que deben tomarse para lograr que la implementación de la nueva Ley sea de provecho para la UDA y no se constituya en una carga que le vaya a significar obstáculos para su desarrollo y progreso.

El formato a utilizarse se incluye a continuación y será muy importante la participación de la Dirección de RR. HH de la Universidad.

**Se adjunta análisis matricial del FODA en archivo de Excel, anexo No.3, cuyo formato fue tomado y adaptado de las siguientes direcciones electrónicas**

[psicoaprendizaje.blogspot.com/.../foda-en-el-ambito-de-la-educacin.html](http://psicoaprendizaje.blogspot.com/.../foda-en-el-ambito-de-la-educacin.html) -

[www.anahuac.mx/economia/clases/1fodapeyea.ppt](http://www.anahuac.mx/economia/clases/1fodapeyea.ppt)

Con los resultados a la vista luego de este análisis matricial del foda, de los recursos humanos docentes de la Universidad del Azuay, se mantuvo una entrevista con directivos de la Universidad para analizar y consensuar los factores internos y los factores externos en los que desarrolla su actividad la Universidad, se determinó que al revisar **FO**, fortalezas y Oportunidades que tiene la Universidad, éstas han sido logradas con el transcurso del tiempo y asimismo ha logrado aprovechar las oportunidades que se le han presentado, se procedió entonces para complementar este análisis, a diseñar las **estratégicas** que permitan maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades,

**El Dr. Idalberto Chiavenato en su libro de Gestión del Talento Humano edición 2009, pág.75 a propósito de las estrategias dice que “... la imaginación y la lógica hacen posible la estrategia. Sin ellas los comportamientos y las tácticas serían tan solo intuitivos o un simple resultado de reflejos condicionados... la estrategia requiere que se comprenda la compleja trama de la competencia natural”**

Las estrategias propuestas son las siguientes:

1.- Al preparar y aplicar como estrategia programas de capacitación a los docentes con miras al largo plazo se lograría incrementar el 54% actual de docentes con Maestría y potencialmente se estará preparando al personal para que obtengan el grado de PhD, con lo cual se estaría acercando a los docentes de la UDA, para que sus currículos se acerquen a los estándares internacionales, y cumplir además con las disposiciones de la Ley de Educación Superior LOES, para que los docentes universitarios cumplan el requisito del grado de PhD, y son estas las oportunidades que tienen las universidades ecuatorianas y concretamente la UDA.

2.- Al impulsar -como estrategia también- la firma de convenios de cooperación interinstitucional, aprovechando la imagen y calificación de la UDA, se habría logrado la proyección de la Universidad hacia el sector social y empresarial de la región y el país.

3.- La Universidad tiene la oportunidad de establecer nuevas políticas de contratación de docentes, seleccionando a los mejores a fin de cumplir con las exigencias de la LOES.

4.- Como cuarta estrategia se propone el diseño y aplicación de un plan de asociación de sus egresados, que permita reinsertarlos en el campus, para conocer sus capacidades actuales, su posicionamiento laboral actual y ofertarles nuevas oportunidades de estudios de posgrados. Considero que al maximizar FO, aplicando las correspondientes estrategias, en forma adecuada y oportuna, la universidad crecerá y será bien posicionada, manteniendo o superando las posiciones y calificaciones que actualmente posee.

Al realizar el análisis **FA**, a fin de maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas se hace muy necesario, el planteamiento de **las estrategias** que se señalan a continuación y que es preciso que la UDA las aplique para obtener resultados que deben verse en el mediano plazo:

1.- La universidad siempre ha tenido que receptar y hacerle frente a las deficiencias en los conocimientos de aquellos estudiantes que ingresan a la UDA, por lo que se hace necesario coordinar con el Ministerio de Educación Pública, y con los Rectores de los colegios de la ciudad y de la región austral del país, para formular un plan que permita nivelar los conocimientos de los bachilleres, con la participación de un grupo seleccionado de docentes de la Universidad en las distintas áreas del conocimiento, desarrollando una programación acorde con los requerimientos de los aspirantes a las diferentes carreras que oferta la universidad.

2.- La deserción estudiantil es un fenómeno casi normal en la educación de los distintos países del mundo, es necesario adoptar una estrategia que haga posible determinar las causas de esa deserción y luego preparar un plan de contingencias que permita resolver, eliminar, o quizá contribuir al mejoramiento de la regularidad en los estudiantes cuando ingresan a la Universidad, evitando esa deserción. El **anexo No.4** es un análisis desarrollado sobre deserción estudiantil de la Facultad de Administración.

Es también muy común en nuestro medio observar la falta de orientación vocacional en los aspirantes a estudios universitarios, no obstante en los colegios secundarios tanto fiscales como particulares existen orientadores vocacionales e inclusive departamentos de orientación vocacional que se supone realizan esta labor, pero en la práctica se demuestra que una gran cantidad de bachilleres se sienten totalmente desorientados en sus vocaciones o afinidades para optar por una carrera en la universidad, entonces se debe manejar de mejor manera la coordinación tanto con el Ministerio de Educación como con Rectores de Colegios, para estructurar planes de orientación vocacional que permita que la formación al término de la educación media, los bachilleres tengan una definición de sus tendencias, inclinaciones, aficiones o aspiraciones por tal o cual profesión universitaria, tanto más que la UDA debe hacer frente al gran número de universidades que existen en el medio y además la gratuidad de las universidades públicas como lo manda la LOES.

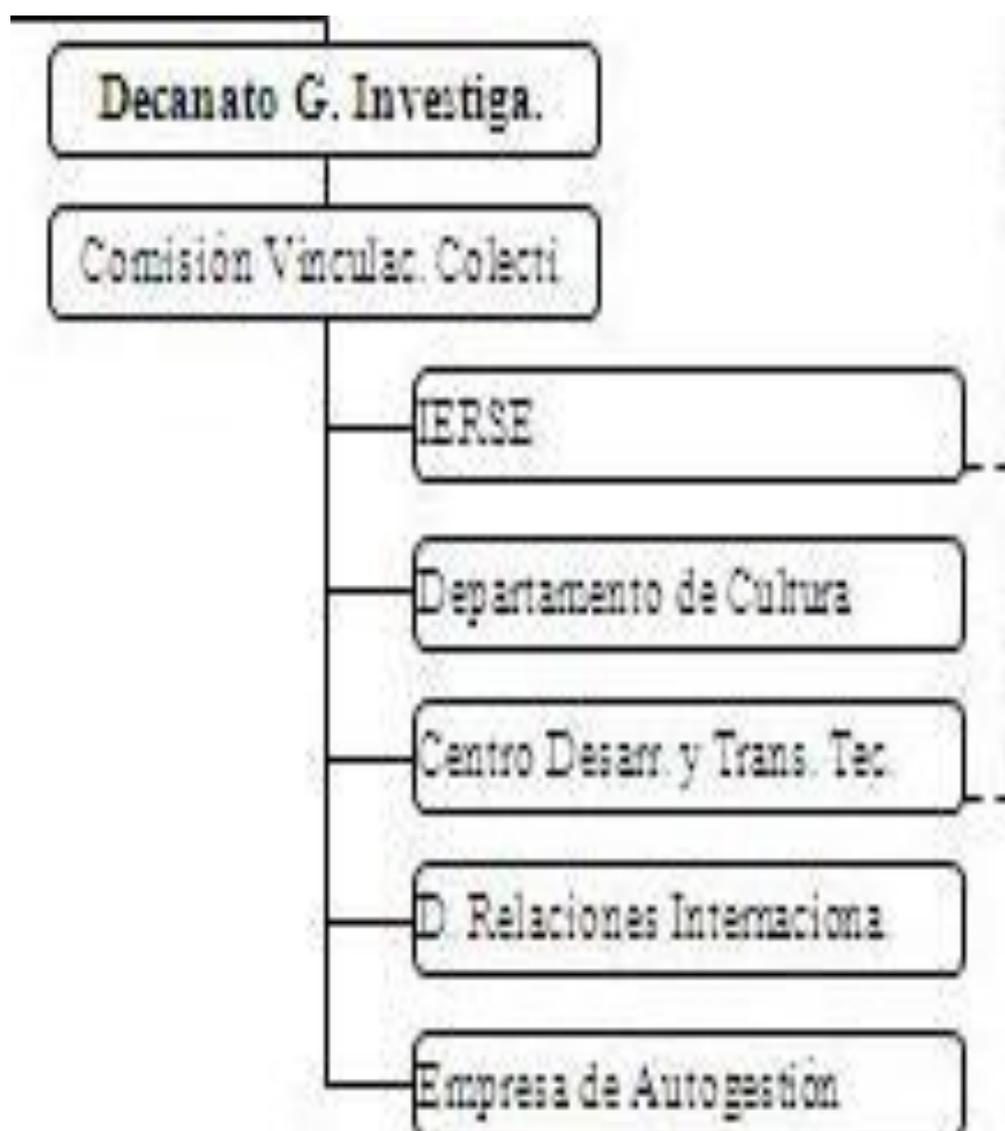
Al realizar el análisis **DO**, se han propuesto las **estrategias** para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, las mismas que deben aplicarse a fin de conseguir los resultados que la UDA espera en el corto plazo, toda vez que se hace necesario la inmediata aplicación de las disposiciones de la LOES.

1.- Crear programas de vinculación con la colectividad, en función de las distintas carreras que oferta la universidad con la participación de docentes que deben laborar a tiempo completo para la universidad, toda vez que se requiere dedicación, experiencia y conocimientos de las condiciones en las que desarrolla su actividad los sectores productivos, de esta forma se aprovecharían las oportunidades de proyectarse al sector social y empresarial y la predisposición de los bachilleres de concurrir a las universidades para obtener una profesión.

2.- Una segunda estrategia en el DO es la de realizar evaluaciones de los servicios educativos que ofrece la Universidad del Azuay a los estudiantes y a la colectividad a fin de impulsar la I & D para lograr la mayor participación de los docentes en la formulación de proyectos de investigación para lo que debe contarse con la infraestructura física que responda a sus ofertas académicas.

Las actividades de vinculación con la comunidad, actualmente en la UDA, se manejan a través del Decanato de Investigaciones, se mantienen ciertos vínculos con sectores productivos y empresariales de la ciudad y con comunidades a las cuales la universidad les sirve, pero son todavía inicios de lo que en realidad debe ser una vinculación con la sociedad y la colectividad, no bastan los convenios firmados con organismos públicos o privados sino que es preciso una auténtica vinculación que promueva la participación, la transferencia de conocimientos, de información, de tecnología que aporte al desarrollo real de los sectores con los cuales la universidad debe estar conectada.

Igualmente se hace necesario una vinculación con organismos, instituciones o empresas internacionales que promuevan eventos académicos, culturales, científicos, tecnológicos y de otra índole que identifiquen la educación superior.



En el análisis **DA**, se diseñan y proponen las **estrategias** que permitan minimizar las Debilidades y las Amenazas o riesgos a los que está expuesta la UDA y que, en muchos de los casos son inevitables, pues forman parte de las reglas del juego de cualquier organización que nunca dejará de estar expuesta a estas eventualidades, que en muchos casos pueden ser permanentes y en otros casos transitorias, sin embargo se deben tomar las medidas que conduzcan a neutralizar las, eliminarlas, mitigarlas o que finalmente debemos aprender a coexistir tanto con debilidades como con amenazas o riesgos, se proponen entonces las siguientes **estrategias**:

1.- Revisar y diseñar un nuevo modelo educativo con investigadores docentes de la UDA, a fin de mejorar o cambiar metodologías de enseñanza aprendizaje que permitan reforzar la excelencia y la calidad académica y que este nuevo modelo responda a los retos que imponen la demanda del país. Es muy real y por demás conocido que los actuales planes de estudio en algunas carreras universitarias y los métodos de enseñanza no responden a las necesidades de la sociedad, no existe una planificación interna ni externa para formar profesionales universitarios de acuerdo con los requerimientos y necesidades del país sino más bien, a lo largo de los años se han venido formando cantidades de profesionales que no tienen una fuente de trabajo, que los profesores en las universidades no tienen una dedicación exclusiva a esta formación, sino que en jornadas parciales de ejercicio de la docencia complementan sus actividades principales que tienen como empleados o funcionarios de empresas privadas, libre ejercicio profesional o en el servicio público en instituciones u organismos del estado.

Un nuevo modelo educativo como estrategia contribuye a captar una mejor demanda de universitarios, a bajar los índices de deserción estudiantil y hacer frente a la competencia de la gran cantidad de instituciones educativas que ofertan carreras para otorgar títulos de tercer y cuarto nivel.

El diseño de un nuevo modelo educativo que involucre al propio personal de la UDA, generaría una expectativa nueva con ofertas académicas diferentes y con metodologías y procesos de enseñanza aprendizaje que revolucione las actuales estructuras que se han mantenido en el Ecuador por muchos años.

Esta estrategia también contribuye a orientar a los bachilleres de los distintos colegios de la región en su vocación, afinidad o afición por nuevas ofertas académicas derivadas de un nuevo modelo educativo, que haga atractivo su estudio y se sienta seguro de que va a obtener una expectativa de trabajo o incursionar en un negocio nuevo que le genere beneficios y pueda aportar al desarrollo local, regional o nacional.

<b>RANKING MUNDIAL DE UNIVERSIDADES</b>		
Continente	Países	Universidades
África	47	635
América	41	7.006
Asia	45	4.964
Europa	54	4.976
Oceanía	12	135
<b>Total</b>		<b>17716</b>

Fuente: [www.webometrics.info/index\\_es.html](http://www.webometrics.info/index_es.html)

Hasta el mes de marzo del año 2011, se registran sobre las 20.000 universidades en todo el mundo.

<b>DISTRIBUCION DE UNIVERSIDADES POR CONTINENTES</b>			
	<b>Top 200</b>	<b>Top 500</b>	<b>Top 1000</b>
USA Y CANADA	115	198	336
EUROPA	59	220	414
ASIA	16	47	148
OCEANIA	6	16	35
LATINOAMERICA	4	16	59
AFRICA	0	2	5
MUNDO ARABE	0	1	3
	<b>200</b>	<b>500</b>	<b>1000</b>

Fuente: [www.webometrics.info/index\\_es.html](http://www.webometrics.info/index_es.html)

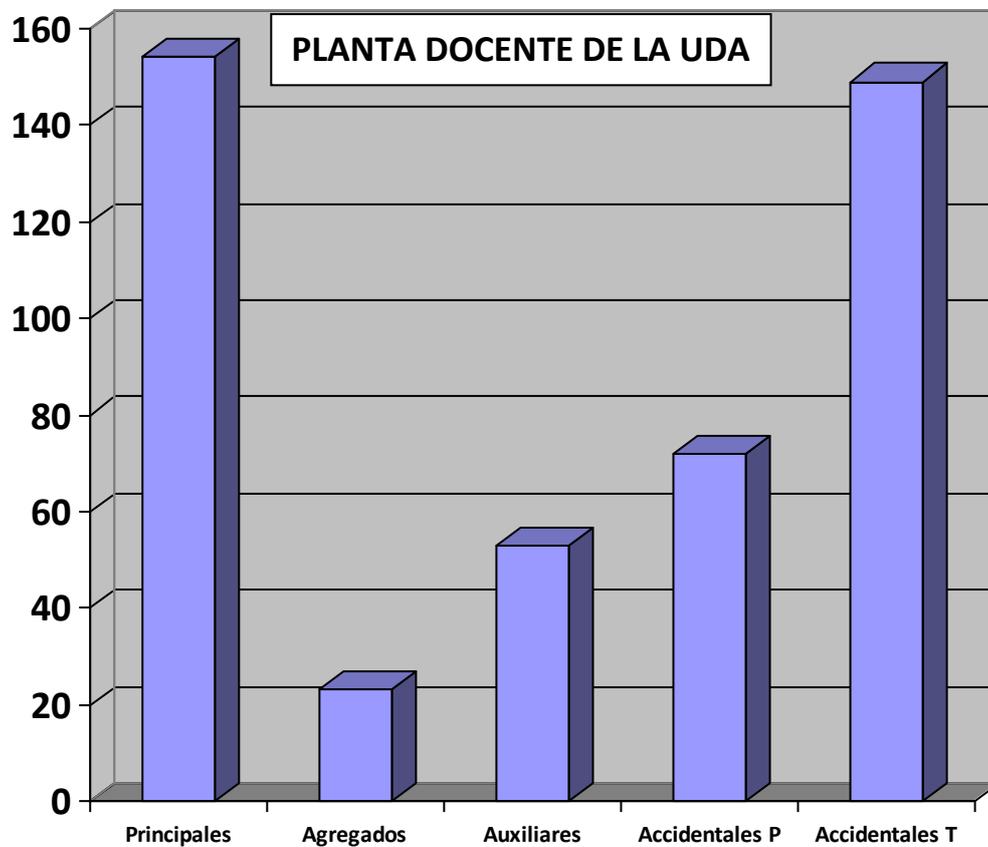
## CAPITULO II

### 2.- MODELO DE ESTRUCTURA DOCENTE

#### 2.1 Diagnóstico de la situación actual de la planta docente

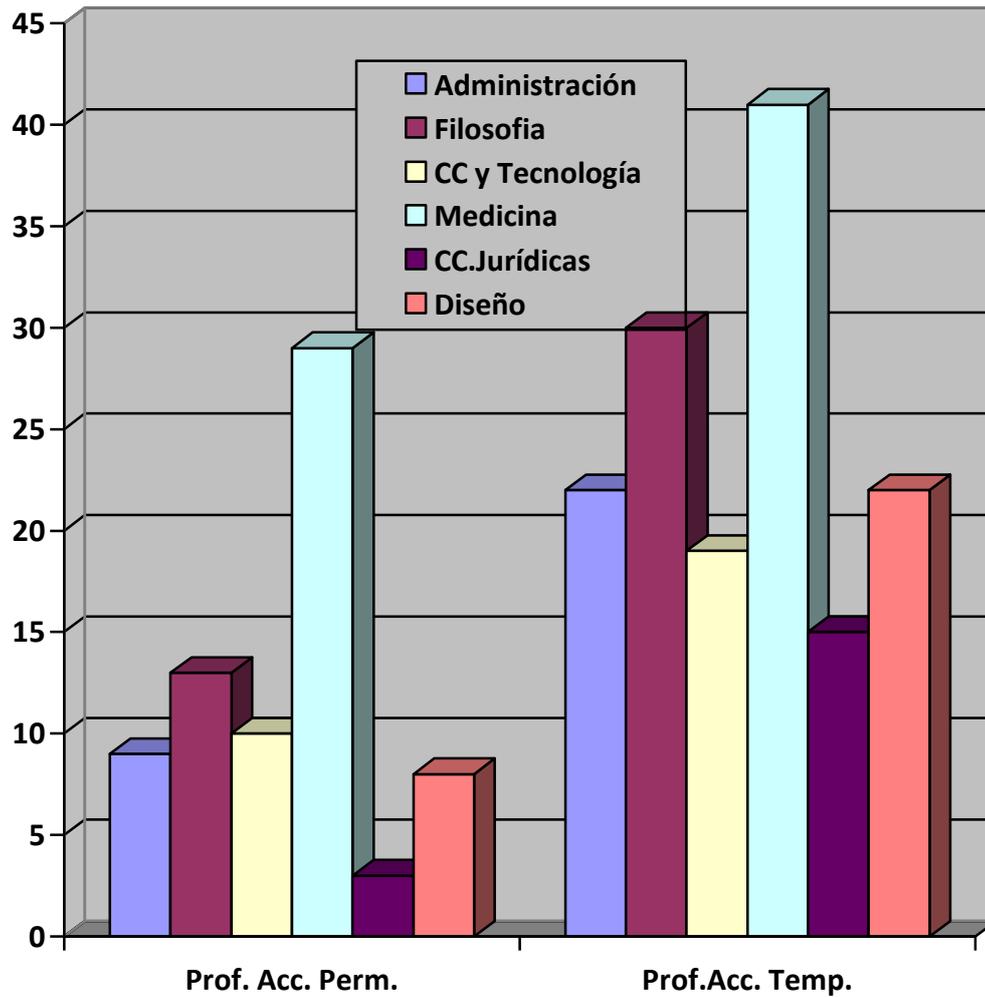
La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad del Azuay, me facilitó la base de datos que contiene la actual estructura docente de la UDA, se registran unos 451 profesores, de los cuales **230 son profesores titulares**, (que se clasifican en principales, agregados y auxiliares) **72 accidentales permanentes y 149 eventuales o accidentales temporales**. **Información procesada a Abril 2011**

Principales	Agregados	Auxiliares	Accidentales P	Accidentales T
152	23	55	72	149



En el siguiente cuadro se detallan los 221 **profesores accidentales hasta abril del 2011**, por facultades y que pueden o no ser renovados sus contratos para el futuro.

<b>Facultad</b>	<b>Prof. Acc. Perm.</b>	<b>Prof.Acc. Temp.</b>	<b>Total Prof.Accid.</b>
Administración	9	22	31
Filosofía	13	30	43
CC y Tecnología	10	19	29
Medicina	29	41	70
CC.Jurídicas	3	15	18
Diseño	8	22	30
<b>Totales</b>	<b>72</b>	<b>149</b>	<b>221</b>



### **Docentes con labores administrativas**

Entre los docentes con labores administrativas se encuentran los siguientes

Decanos Generales

Decanos de facultades

Sub decanos de facultades

Directores de Escuelas

Directores departamentales

## **2.2 Identificación de perfiles académicos por facultades**

El perfil profesional nos permite definir la identidad profesional de cada persona, que mediante una o varias titulaciones académicas, puede llevar adelante una labor determinada además de que podemos explicar cuales son las principales funciones que esa profesión cumple en la práctica, así como las tareas o actividades en las que se aplican esas labores.

Esta relación de labores y actividades profesionales, sirven de apoyo para determinar que capacitación requiere para ponerlas en práctica. Con esta capacitación se puede describir los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permiten a cada profesional tener éxito en el ejercicio de su profesión.

Un perfil profesional visto así, permite adecuar cada profesión a la realidad en la que desempeña su labor, de otro lado al identificar un perfil podemos establecer aquellos elementos en proceso de formación y que para cumplir un currículo deben ser capacitados adecuadamente para alcanzar el perfil requerido para desempeñar su labor satisfactoriamente.

Para aplicar este concepto en la Universidad del Azuay, se ha procesado la información a efectos de obtener esos perfiles profesionales de cada uno de sus docentes y es así como se ha logrado estructurar en cuadros estadísticos las clasificaciones de su personal docente de acuerdo con normas anteriores y actuales respecto al tratamiento que siempre se ha dado a los profesores universitarios.

Actualmente la Ley de Educación Superior del Ecuador, establece nuevos parámetros y exigencias para su contratación, elevando en forma notable los requisitos o perfiles profesionales que deben tener tanto los actuales como los nuevos docentes que ingresen a laborar en las universidades ecuatorianas.

Se puede decir que la Universidad del Azuay al momento cumple parcialmente estas exigencias legales hasta el nivel de Maestrías, pero falta muchísimo por hacerse para cumplir la exigencia del máximo título universitario del grado de PhD, pues a la fecha no se registran más de 4 profesores con este grado, frente a los 230 profesores titulares que tiene la Universidad del Azuay, entonces apenas se llega al 1.7%.

Un perfil académico también se puede medir por el nivel de Competencias que poseen cada uno de los docentes, relacionado con los Saberes propuestos por Edgar Morini que son siete, analizaré los 3 principales saberes frente a las competencias.

Saber, se refiere a los niveles de preparación formal académica que tienen o deben tener los docentes, medidos como los estudios desarrollados a partir del tercer nivel, como los diplomados, las especializaciones, las maestrías y los grados de doctorado o PhD que poseen todos y cada uno de ellos considerados individualmente.

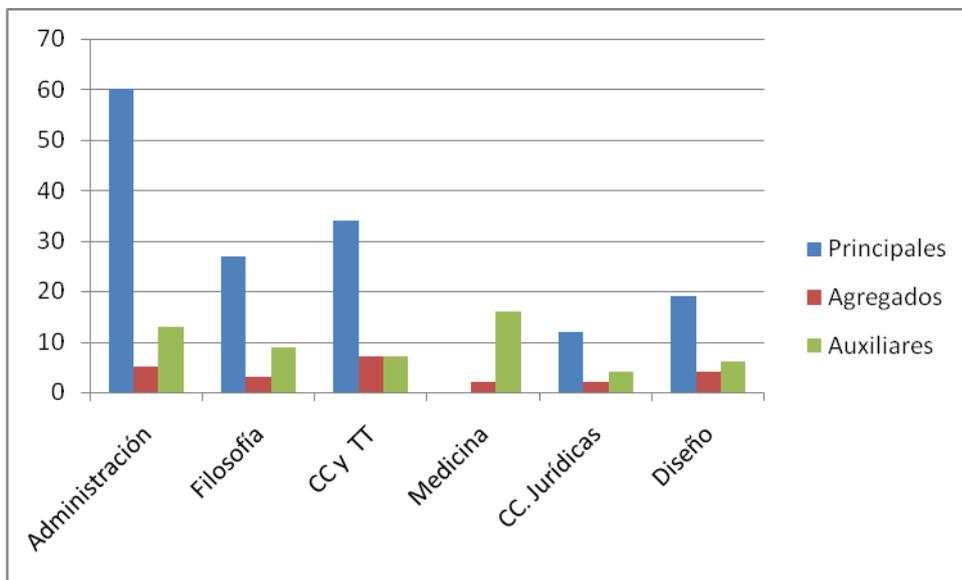
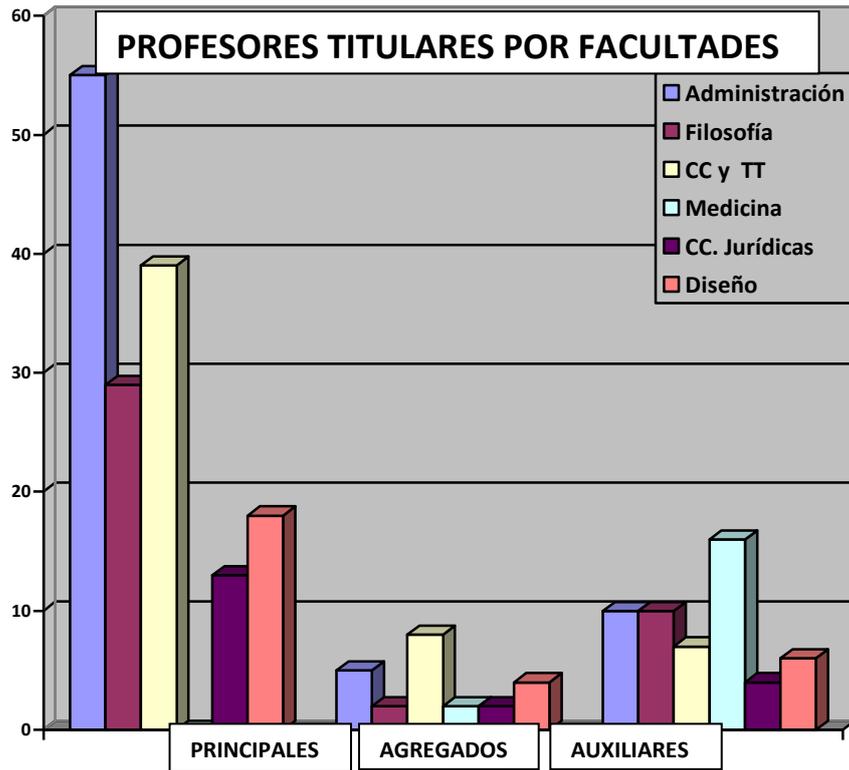
Saber hacer, esta relacionado directamente con las habilidades y destrezas particulares que tienen los docentes para transmitir sus conocimientos, saber llegar a los estudiantes, hacerse entender, practicar metodologías, formas de aprendizaje, innovación, construcción de conocimientos y aprendizaje.

Saber ser, tiene que ver con la Actitud y actitudes del docente frente a sus estudiantes, ante el proceso de enseñanza aprendizaje, preocuparse tanto de los medios como los fines sobre un aprendizaje significativo, que genere valor agregado no solo en lo material sino en lo ético, moral, humanístico. Su comportamiento con los demás será un buen ejemplo o un mal ejemplo para los estudiantes y el docente debe tener la capacidad de formar personas con conocimientos técnicos y humanistas.

Los 230 profesores titulares están distribuidos en todas las facultades de la siguiente forma:

<b>Facultad</b>	<b>Principales</b>	<b>Agregados</b>	<b>Auxiliares</b>	<b>Total Prof.</b>
Administración	60	5	13	78
Filosofía	27	3	9	39
CC y TT	34	7	7	48
Medicina	0	2	16	18
CC. Jurídicas	12	2	4	18
Diseño	19	4	6	29
<b>Totales</b>	<b>152</b>	<b>23</b>	<b>55</b>	<b>230</b>

**INFORMACION PROCESADA AL 25 DE ABRIL 2011**



### 2.3. Presentación de resultados mediante indicadores

Las referencias, clasificaciones y terminología para el desarrollo de este punto 2.3 fueron tomadas del texto de “Auditoría Administrativa“ Gestión Estratégica para el Cambio de Enrique Benjamín Franklin, segunda edición año 2007, editorial Pearson Prentice Hall, México.

Los Indicadores son relaciones cuantitativas entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes y permiten demostrar o caracterizar la eficacia de un proceso, de un programa o de una organización y nos sirve de medida de lo que estamos comparando.

La aplicación de un sistema de indicadores permite medir el desempeño de personas, realizar juicios, hacer comparaciones, proponer cambios o predicciones, determinar costos, calidad.

Se conocen dos clases de indicadores, los **Financieros** que se refieren a la liquidez, rentabilidad, financiamiento, producción, ventas, fuerza laboral. Los indicadores de **Gestión** son los que dentro del proceso administrativo, se los identifica como cualitativos y cuantitativos y se los puede aplicar en las fases de Planeación, Organización, Dirección y Control.

Bajo estos parámetros, en este trabajo se aplican indicadores cualitativos y cuantitativos que nos permitan obtener una fuente de información útil y práctica para la toma de decisiones por parte de las autoridades de la UDA en el proceso de administración de sus recursos humanos docentes y administrativos.

Así en el proceso de Planeación se pueden proponer indicadores relacionados con la Visión y Misión de la UDA, con sus objetivos y sus estrategias, con sus políticas, sus proyectos, en fin... **Por ejemplo a través de la aplicación de indicadores podemos medir el nivel de conocimiento de la Visión de la UDA por parte de un sector de la comunidad universitaria, los docentes titulares que son 230, todos conocen la Visión? y aunque ello no es suficiente, es preciso que los docentes interpreten la visión de la misma manera y todavía más, que ellos se identifiquen con la visión de la UDA, esta es una de las funciones estratégicas de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad.**

Cualitativamente se trata de medir el nivel de las acciones que toma la Universidad para lograr objetivos comunes, la manera en que se difunde o fomenta los niveles de compromiso y como resultado de esas acciones como se logra elevar la moral y el espíritu de los docentes para desarrollar su labor.

Cuantitativamente al comparar dos o más variables, podemos obtener numéricamente un resultado, un juicio que nos sirve para tomar decisiones, como más adelante se demostrará con el uso de esos indicadores.

En el proceso de Organización a través de indicadores podemos mostrar su estructura organizacional, como funciona su infraestructura, como funciona la organización.

Cualitativamente podemos medir niveles jerárquicos de la Universidad, departamentalización, puestos de trabajo y otros.

Cuantitativamente se puede medir la cantidad de servicios que brinda la Universidad a la comunidad universitaria, talleres, laboratorios y otros.

En el proceso de Dirección, mediante indicadores podemos contar con bases de datos, informes, regulaciones que permitan tomar decisiones, ejercer el liderazgo, utilizar las comunicaciones, aplicar la motivación, manejar los conflictos, ser creativos e innovadores entre otros.

Cualitativamente el indicador nos permite medir el comportamiento de los miembros de la Universidad asociado a técnicas de gestión y administración.

Cuantitativamente podemos comparar el uso de los recursos de la Universidad, humanos, tecnológicos, de comunicación y otros.

En el proceso de Control, con el uso de indicadores podemos regular las actuaciones de las personas en función de los objetivos institucionales, el cumplimiento de actividades, evaluación de su desempeño, prevención, seguimiento y aplicación de medidas correctivas.

Cualitativamente mediante un indicador podemos medir los procesos, las actividades, las áreas de aplicación.

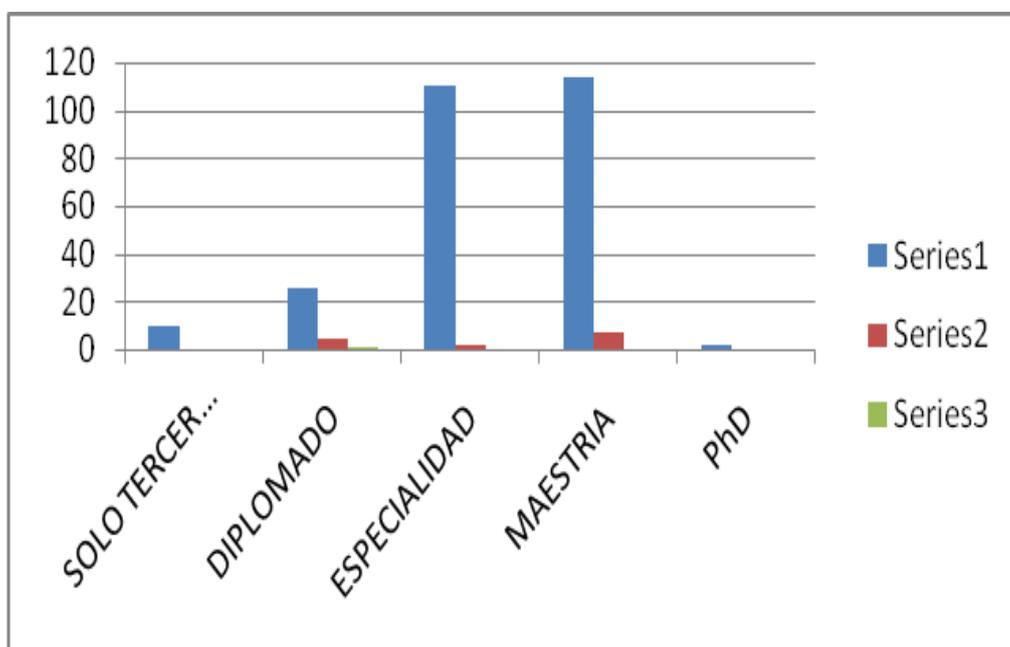
Cuantitativamente, se puede demostrar numéricamente índices de rotación de personal, ausentismo, enfermedades, sanciones, capacitaciones y muchos más, como mecanismos de control que sirvan para la toma de decisiones o diseño de estrategias para controlarlas.

Existe pues, una gran variedad de indicadores que se pueden aplicar en cualquier ámbito en el que se desenvuelve la Universidad, puede decirse que podemos encontrar alrededor de unos 500 indicadores en el proceso administrativo y que serán utilizados de acuerdo con los requerimientos de cada área, las expectativas que generen los indicadores y el uso o aplicación que les vamos a dar de acuerdo con cada circunstancia.

A continuación paso a revisar la tabulación de la información que se hizo previo a la aplicación de los indicadores, las clasificaciones están hechas en función de las categorías de los profesores principales de la Universidad y los análisis que le corresponde a cada una de esas categorías

**CUADROS PROFESORES 152  
PRINCIPALES**

TITULO	CANTIDAD		
	1	2	3
SOLO TERCER NIVEL	10	0	0
DIPLOMADO	26	4	1
ESPECIALIDAD	110	2	0
MAESTRIA	114	7	0
PhD	2	0	0



En el análisis al cuadro de profesores principales de la universidad, mediante el uso de indicadores se obtiene lo siguiente:

Profesores principales solo con tercer nivel / Total de profesores principales

$$10/152 = 6.6\%$$

Significa que el 7% de profesores principales de la UDA no realizaron ningún estudio de cuarto nivel

Profesores principales que poseen Maestría / Total de profesores principales

$$114/152 = 75\%$$

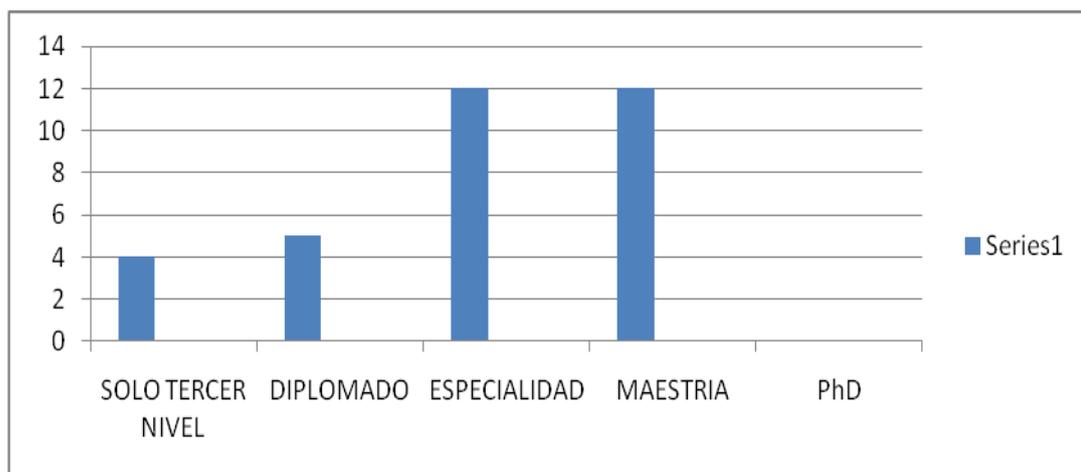
Se demuestra que el 75% de los profesores principales tienen estudios de Maestría, además se debe resaltar el hecho de que 7 de esos profesores tienen 2M

Se debe resaltar el hecho de que una gran mayoría de estos profesores, 62 (55%) la Maestría es en Docencia Universitaria. 40 profesores (35%), tienen maestría en el área y de 11 profesores (10%), sus maestrías no son el área.

Los profesores principales que poseen Especialización son 110, cuyo porcentaje es de  $110/152 = 72.3 \%$

**CUADROS PROFESORES 23  
AGREGADOS**

<b>TITULO</b>	<b>CANTIDAD</b>
	<b>1</b>
TERCER	4
DIPLOMADO	5
ESPECIALIDAD	12
MAESTRIA	12
PhD	0



Al analizar el cuadro de profesores agregados de la universidad, se obtienen los siguientes resultados mediante indicadores.

Profesores que tienen solo título de tercer nivel / Total de profesores agregados

$$4 / 23 = 17\%$$

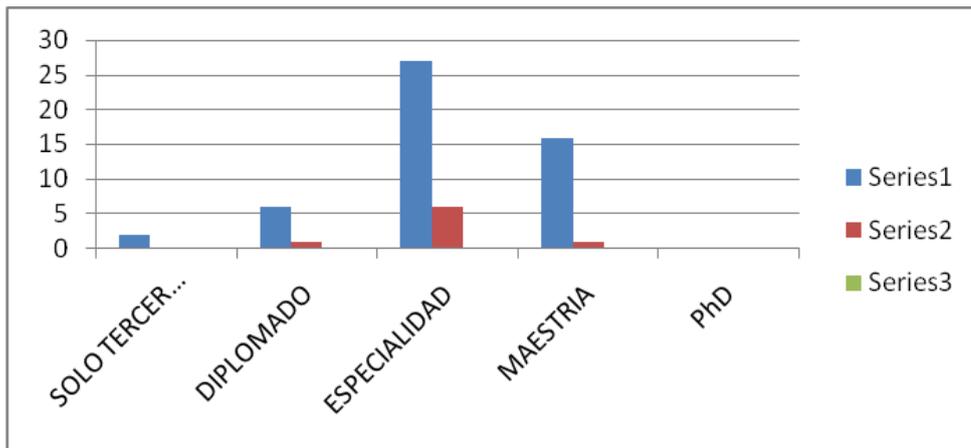
Significa que el 17% de profesores agregados de la UDA no hicieron ningún estudio de cuarto nivel.

Profesores agregados que tienen Maestría / Total de profesores agregados

$12 / 23 = 52\%$ , quiero decir que el 52% de profesores agregados tienen Maestría, de los cuales 2 son en Docencia Universitaria, 9 profesores con maestría en el área, o sea 75% y 1 profesor con maestría sin relación con el área.

**CUADROS PROFESORES 55**  
**AUXILIARES**

TITULO	CANTIDAD		
	1	2	3
SOLO TERCER NIVEL	2		
DIPLOMADO	6	1	
ESPECIALIDAD	27	6	
MAESTRIA	16	1	
PhD			



Al analizar estos datos de los profesores auxiliares, obtenemos algunos resultados aplicando los indicadores.

Profesores auxiliares solo con tercer nivel / Total de profesores auxiliares

$$2 / 55 = 3.6\%$$

Significa que el 4% de los profesores auxiliares de la UDA no realizaron ningún estudio de cuarto nivel.

Otro indicador se obtiene con los profesores que tienen Especialidad

Profesores auxiliares que tienen E / Total de profesores auxiliares

$$27 / 55 = 49\%$$

Se demuestra que el 49% de profesores auxiliares poseen Especialidad, que en su mayoría optaron por la Especialización en Docencia Universitaria, pues de los 27 profesores con E, 25 son en Docencia Universitaria  $25/27 = 92.6\%$  una buena proporción de profesores auxiliares están en la Facultad de Medicina, que dicho sea de paso en esta Facultad las Especializaciones tienen otro tratamiento ya que normalmente una especialización puede obtenerse en un año, pero en la Medicina las Especializaciones, requieren 3, 4, 5, 6 y 7 años de estudio para su obtención. En

consecuencia, no se tomaron las Especializaciones de los profesores auxiliares de Medicina en la tabulación de los datos presentados en el cuadro anterior.

Profesores auxiliares que tienen Maestría  $16 / 55 = 29\%$

Se demuestra que el 29% de los profesores optaron por la Maestría. Buena parte de ellos en Docencia Universitaria, 14 profesores.

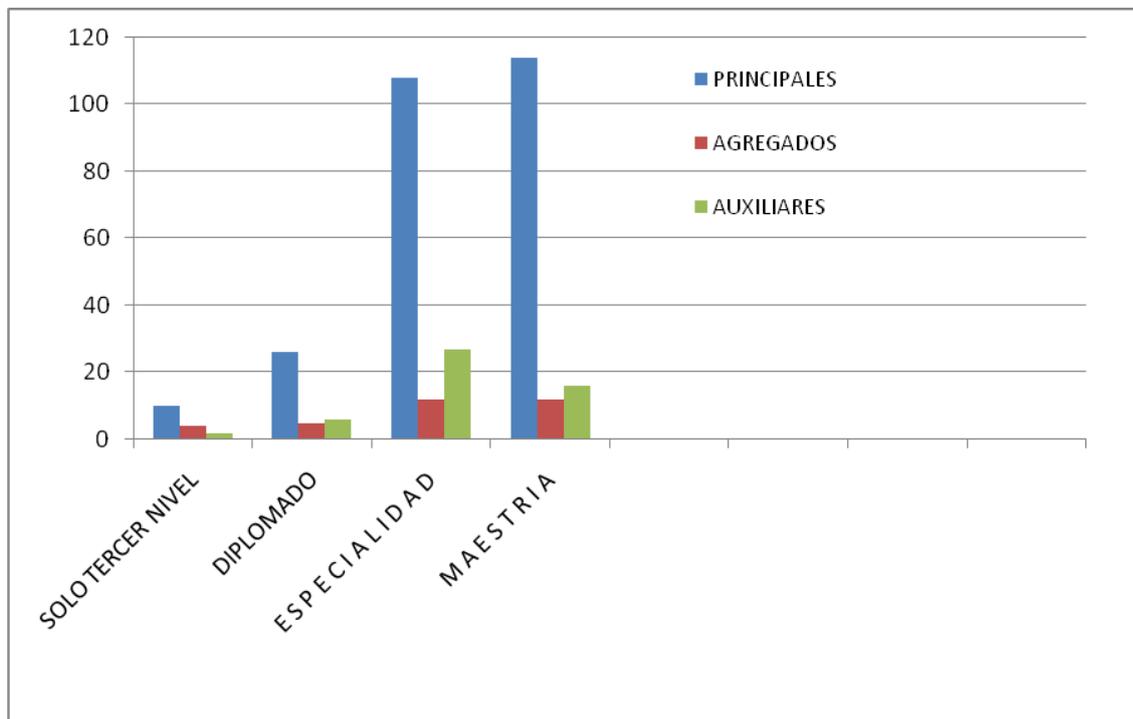
## 2.5 Análisis de la estructura docente

### INFORMACION PROCESADA AL 26 DE ABRIL 2011

#### CUADRO DE PROFESORES TITULARES

	PRINCIPALES	AGREGADOS	AUXILIARES	TOTAL
SOLO TERCER NIVEL	10	4	2	16
DIPLOMADO	26	5	6	37
ESPECIALIDAD	108	12	27	147
MAESTRIA	114	12	16	142

En este cuadro resumen, se agrupan las tres categorías de profesores titulares que



son, principales, agregados y auxiliares, se muestran los siguientes resultados:

Profesores titulares solo con tercer nivel / total de profesores titulares

$$16 / 230 = 7\%$$

Significa que **el 7% de los profesores titulares de la UDA no realizaron estudios de cuarto nivel.**

Los profesores titulares de la UDA que accedieron a un Diplomado Superior son 21, cuyo porcentaje es  $21/230 = 9\%$ .

Con otro indicador se puede mostrar cuantos profesores tienen Especialización frente al total de profesores titulares de la universidad

$$147 / 215 = 68\%, \text{ se excluyen las Especializaciones de Medicina}$$

Se demuestra que el 68% de los profesores titulares posee Especialización

De los cuales **130 profesores tienen Especialización en Docencia Universitaria**

Los profesores que poseen Maestría comparado con el total de profesores titulares de la UDA, nos muestra el siguiente resultado.

$$142 / 230 = 61.7\%$$

Significa que el 62% de los profesores titulares de la UDA, poseen Maestría, de los cuales 66 profesores de 142 tienen su Maestría en Docencia Universitaria.

Del total de profesores titulares de la UDA, que resulta de la sumatoria de profesores principales agregados y auxiliares debe resaltarse el hecho de que siete profesores, cuentan con doble Maestría.

Además 16 profesores titulares tienen una doble especialidad

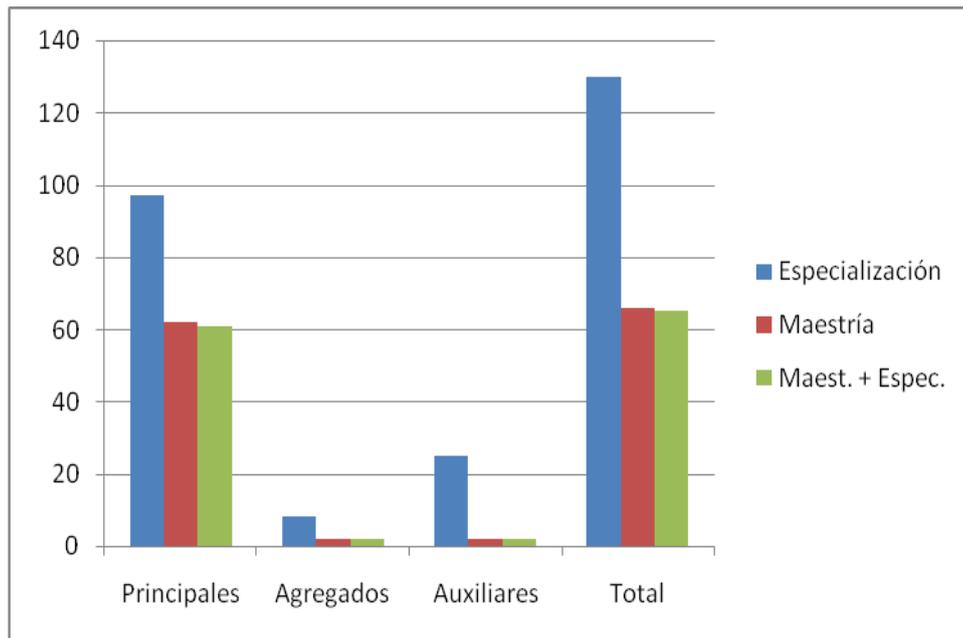
En cuanto al título de diplomado se registran 51 profesores, 9 profesores tienen doble diplomado y 1 profesor posee 3 diplomados.

Se hizo además un análisis de aquellos profesores que hicieron sus estudios de cuarto nivel en docencia universitaria. El resultado es que 130 profesores titulares de la universidad hicieron la Especialización en docencia universitaria,  $130 / 230 = 56.5\%$ , y 66 profesores optaron por la Maestría en DU o sea el 29%

**INFORMACION PROCESADA AL 26 DE ABRIL 2011**

	<u>Principales</u>	<u>Agregados</u>	<u>Auxiliares</u>	<u>Total</u>
<b>Especialización</b>	97	8	25	130
<b>Maestría</b>	62	2	2	66
<b>Maest. + Espec.</b>	61	2	2	65

**PROFESORES TITULARES CON ESTUDIOS EN  
DOCENCIA UNIVERSITARIA**



A fin de consolidar con resultados el procesamiento de toda la información utilizada en este estudio se procedió a elaborar la Tabla Resumen que se presenta a continuación, cuyos datos fueron analizados, revisados y validados en las entrevistas que se hizo a cada uno de los Decanos de Facultad en el mes de abril de 2011, luego de lo cual se presentan las conclusiones del trabajo realizado con miras a la aplicación de la Ley Orgánica de Educación Superior, vigente en el Ecuador desde el mes de octubre del año 2010.

**PROFESORES TITULARES DE LA UDA**  
**RESUMEN**

FACULTAD	FORMACION TERCER NIVEL Y DOCENCIA							FORMACION POSGRADO VINCULADO AL AREA					
	RELACION 3N-		ESPECIALIZAC. DU		MAGISTER DU		E +M	DIPLOMADO RELACION		ESPECIALIZAC. RELACION		MAGISTER RELACION	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	M	SI	NO	SI	NO	SI	NO
ADMINIST.	55	23	48	30	24	54	24	12	2	3	0	25	8
CC JJ	18	0	4	14	0	18	0	6	0	5	0	5	0
CC y TT	48	0	31	17	17	31	15	6	0	4	0	9	4
DISEÑO	29	0	12	17	8	21	9	4	3	0	0	14	1
FILOSOFIA	39	0	27	12	17	22	17	4	0	5	0	10	0
MEDICINA	18	0	8	10	0	18	0	0	0	15	0	0	0
TOTAL	207	23	130	100	66	164	65	32	5	32	0	63	13

**ANALISIS DE LOS DATOS Y CONSIDERACIONES GENERALES**

De los datos obtenidos al procesar la información proporcionada por la Dirección de RR.HH. de la Universidad, se obtienen los siguientes resultados: La Universidad cuenta con 230 Profesores Titulares (principales, agregados y auxiliares).

130 Profesores poseen una Especialización en **Docencia Universitaria**, o sea el 56.5%. 66 Profesores tienen Maestría en DU, o sea 29%. 65 Profesores han obtenido la Especialización más el Magister en DU, equivalente al 28% de los profesores titulares de la Universidad.

También se han obtenido los resultados de aquellos Profesores Titulares que han realizado estudios de cuarto nivel mediante Diplomados, Especializaciones y Grados de Magister **relacionados o no con el Área** en la cual desarrollan sus actividades académicas. 32 Profesores tienen Diplomados, o sea 14%. 17 tienen Especialización, o sea 7%. 76 Profesores Titulares tienen Grado de Maestría, es decir 33%.

A este respecto, y para efectos de aplicación, hago algunas puntualizaciones contenidas en la Ley Orgánica de Educación Superior, que en adelante se denominará únicamente **LOES**. La disposición transitoria 9ª. Dice que “los títulos correspondientes a Diploma Superior otorgados legalmente por las Universidades y Escuelas Politécnicas, registrados por el CONESUP, continuarán siendo considerados como cursos de posgrado”, se debe entender que son Títulos de cuarto nivel, sin embargo en la LOES vigente se suprimen estos Diplomados y se los considera únicamente como Cursos de Capacitación para el futuro.

En el Art.119 de la LOES, se establece que “La **Especialización** es el programa destinado a la capacitación profesional avanzada en el nivel de posgrado”, en el Art.120 dice que la **Maestría** “Es el Grado Académico que busca ampliar, desarrollar y profundizar en una disciplina o área específica del conocimiento. Dota a la persona de las herramientas que la habilitan para profundizar teórica e instrumentalmente en un campo del saber”.

Finalmente el Art. 121 de la LOES dice que el **Doctorado**, “Es el grado académico más alto de cuarto nivel que otorga una Universidad o escuelas politécnicas a un profesional con grado de maestría. Su formación se centra en un área profesional o científica, para contribuir al avance del conocimiento básicamente a través de la investigación científica”.

Hago alusión a estas definiciones en razón de que la LOES en el Art.150 establece que “... **para ser profesor o profesora titular principal de una universidad o escuela politécnica pública o particular del Sistema de Educación Superior se deberá cumplir con los siguientes requisitos: a) Tener título de posgrado correspondiente a doctorado (PhD o su equivalente) en el área afín en que ejercerán la cátedra;....**” I en la parte final de este mismo artículo dice que “**Los profesores agregados o auxiliares deberán contar como mínimo con título de maestría afín al área en que ejercerán la cátedra, los demás requisitos se establecerán en el reglamento respectivo**”.

No obstante, la Disposición Transitoria Décima Tercera dice “**El requisito de tener grado académico de doctorado (PhD o su equivalente) exigido para ser profesor titular principal, de una universidad o escuela politécnica, será obligatorio luego de 7 años a partir de la vigencia de esta Ley. De no cumplirse esta condición, los profesores titulares principales perderán automáticamente esta condición...**”

En consecuencia, para aplicar la LOES en cuanto se refiere a la Disposición Transitoria Décimo Cuarta que dice que “**Las universidades y escuelas politécnicas tendrán un plazo de dos años a partir de la entrada en vigencia de esta Ley , para cumplir la normativa de contar con al menos el 60% de profesores o profesoras a tiempo completo respecto a la totalidad de su planta Docente**” y luego del análisis y validaciones de los perfiles profesionales actuales de la Planta Docente de la Universidad del Azuay, referido a sus 230 Profesores Titulares (principales, agregados y auxiliares) se llega a las siguientes conclusiones:

## **CONCLUSIONES**

- 1.- Las especializaciones y maestrías en Docencia Universitaria, han sido los estudios más realizados por los profesores de la Universidad, 130 profesores con Especialización y 66 con Maestría, ello nos refleja el alto nivel de preparación de sus docentes para alcanzar los conocimientos, habilidades y destrezas para aplicar el proceso de enseñanza aprendizaje en la Universidad.
- 2.- Los Diplomados y Especializaciones, han mejorado en buena forma los niveles de preparación de los docentes de la Universidad del Azuay, casi el 100% de los casos los han hecho en sus áreas afines a las cátedras que ejercen.

3.- Del resultado del estudio realizado y que consta en el cuadro de la pág.34 se desprende que 142 profesores titulares de la Universidad poseen el grado de Maestría, de los cuales 66 son en Docencia Universitaria, 63 en áreas vinculadas y 13 en áreas no vinculadas o relacionadas con las asignaturas a su cargo en las distintas Facultades de la Universidad, ello significa que  $142/230 = 61.7\%$  de la planta docente titular ha obtenido su Maestría.

4.- Si se excluye de este cálculo a los 18 profesores de la Facultad de Medicina que tienen especialización en su área, ya que ellas se alcanzan luego de 3, 4, 5, 6 y 7 años de estudios, la relación sería  $142/212 = 67\%$ . Por consiguiente el tratamiento a los profesores de esta Facultad sería diferente y muy específico.

5.- De acuerdo con la Disposición Transitoria Décima Cuarta de la LOES señalada en párrafos anteriores y si consideramos el 60% de los profesores titulares para aplicar el tiempo completo, esto es  $230 \times 0.6 = 138$ , el resultado es que si por ejemplo la Universidad del Azuay tomaría como elemento de decisión las Maestrías de sus profesores titulares tiene 67% de disponibilidades para hacerlo.

6.- No obstante, desde el punto de vista legal de acuerdo con la LOES y por los derechos adquiridos de sus 230 profesores titulares, se puede decir que todos estarían como candidatos a ser profesores a tiempo completo de la Universidad, el proceso de selección es responsabilidad de las autoridades de la Universidad, el plazo para hacerlo es de dos años que empezaron a contarse desde el 12 de octubre del año 2010 y concluirá el 12 de octubre del año 2012.

7.- Una de las conclusiones a las que se llegó es que, de acuerdo con la Disposición Transitoria Décimo Tercera de la LOES, señalada en este informe, es preocupante la situación de la planta docente de la Universidad del Azuay que apenas tiene 4 profesores titulares con grado de PhD puede decirse que existe corresponsabilidad de la Universidad y de sus profesores para capacitarse a partir de ahora para lograr el cumplimiento de este requisito en el plazo de 7 años a partir de octubre del año 2010, pues en caso de no hacerlo, sus profesores titulares principales perderían esta condición.

8.- No se publican en esta Tesis los nombres de los profesores que estén en una u otra situación, para mantener y guardar la reserva y confidencialidad que me ha pedido la Universidad. Las bases de datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos con la autorización de la Universidad se utilizaron para procesarlos y obtener los resultados que se encuentran resumidos en este informe y en el cuadro de la página 34 de esta Tesis. Los demás detalles de este estudio y los resultados se han entregado a las autoridades respectivas de la Universidad.

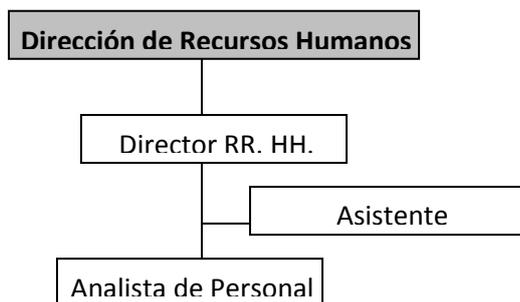
## CAPITULO III

### 3.- REORIENTACION DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA UDA

#### 3.1 Situación actual de la función de Recursos Humanos

Actualmente en la Universidad del Azuay, la función de Recursos Humanos tiene la categoría de Dirección, depende jerárquicamente del Decanato General Administrativo Financiero, está a cargo de un Director de Recursos Humanos una asistente de la dirección y una analista de personal, es decir laboran tres personas cuyas funciones que se detallan a continuación, fueron proporcionadas por el Ing. Jaime Vélez Director de Recursos Humanos, a fin de tener un concepto más claro de sus actividades.

#### Organigrama



#### Personal que labora en el Dependencia:

- 1 Director de Recursos Humanos
- 1 Analista de Personal
- 1 Asistente Administrativo

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Asistente Administrativo
<b>NIVEL:</b>	6
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Decanato General Administrativo y Financiero
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Dirección de la Dependencia
<b>REPORTA A:</b>	Director de la Dependencia
<b>SUPERVISA A:</b>	No tiene

### **NATURALEZA DEL PUESTO**

- Apoyo administrativo de la dependencia.

### **OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Llevar la agenda de trabajo de la oficina y organizar las sesiones de trabajo y demás actividades de la correspondiente autoridad.
2. Tramitar la correspondencia interna y externa de la dependencia.
3. Gestionar la provisión oportuna de materiales, suministros y demás bienes que se requieran en la dependencia. Como también responsabilizarse de su custodia.
4. Las demás funciones que le fueren asignadas, de acuerdo a la naturaleza de su dependencia.
5. Cumplir con los reglamentos internos.

### **Dirección de Recursos Humanos**

1. Atender al personal docente, administrativo y de servicios para dar la información que solicite.
2. Organizar clasificar y mantener el archivo de documentos del personal de la Universidad.
3. Registrar los descuentos de todo el personal para el rol de pagos.
4. Elaborar la planilla del IESS, personal de la construcción.
5. Elaboración de avisos de salida, entrada y enfermedad del IESS de todo el personal que lo solicite.
6. Preparar los reportes de asistencia de todo el personal para conocimiento del Sr. Rector.
7. Coordinar con Bienestar Universitario sobre seguro de vida y salud y préstamos al personal.
8. Elaboración del informativo mensual de RR.HH.

**REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS**

1. Tener 3 años de Universidad en Administración de Empresas.
2. Experiencia de 1 año en labores de secretariado.
3. Haber aprobado un curso completo sobre un procesador de palabras y una hoja electrónica de cálculo.
4. Haber triunfado en el concurso respectivo.
5. Buenos conocimientos de gramática, buena ortografía.

**CUALIDADES PERSONALES**

- Excelentes relaciones humanas.
- Leal, cortés, discreto, confiable.
- Capacidad de organización y coordinación.
- Destreza en el manejo de los equipos de oficina.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Analista de Personal
<b>NIVEL:</b>	7
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Decanato General Administrativo y Financiero
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>REPORTA A:</b>	Director de Recursos Humanos
<b>SUPERVISA A:</b>	No tiene

### **NATURALEZA DEL PUESTO**

- Ejecución de varios programas de Recursos Humanos.

### **OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Elaborar los diferentes roles de pago.
2. Elaboración de contratos y convenios con instituciones y empleados administrativos y docentes.
3. Tramitación de subsidios como: maternidad, enfermedad y jubilación.
4. Colaboración para la obtención del carnet ocupacional para el personal extranjero.
5. Colaborar con el desarrollo de todas las actividades inherentes a la Director de Recursos Humanos.
6. Responsable de la emisión y trámite oportuno de las planillas del IESS.
7. Responsable de la custodia de los equipos asignados.
8. Cumplir con los reglamentos internos pertinentes.
9. Las demás funciones que le fueren encomendadas por el Director de Recursos Humanos.

### **REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS**

1. Tener 3 años de Universidad, en la carrera de Ingeniero Comercial o Licenciado en Administración Pública.
2. Experiencia de 2 años en labores afines al puesto.
3. Haber triunfado en el concurso respectivo.

## **CUALIDADES PERSONALES**

- Excelentes relaciones humanas.
- Honrado, puntual, confiable, leal, discreto.
- Capacidad de organización y coordinación.
- Capacidad de administración y dirección de personal

**Las actividades principales que la Dirección de Recursos Humanos** actualmente cumple se detallan a continuación y fueron proporcionados por el Director de Recursos Humanos de la Universidad y son:

- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos del personal.
- Implementar y evaluar las políticas de administración y Recursos Humanos para alcanzar los objetivos institucionales.
- Elaborar el Manual Orgánico Funcional y vigilar su cumplimiento.
- Preparar, organizar, dirigir e implementar sistemas de Reclutamiento y Selección del personal.
- Elaborar y ejecutar sistemas de evaluación del personal administrativo.
- Organizar y mantener actualizado el sistema de expedientes, registros y estadísticas del personal.
- Desarrollar y aplicar el sistema de control de Asistencia del Personal.
- Elaborar y legalizar los contratos con el personal.
- Tramitar las sanciones, estímulos y beneficios de los servidores de la Institución.
- Dirigir, supervisar y responsabilizar la elaboración oportuna y adecuada de los roles de pago, remuneraciones y otros beneficios para el personal docente y administrativo permanente y ocasional.
- Planificar y organizar programas de capacitación y actualización de conocimientos al personal administrativo de la Institución.

### **3.2. La nueva FUNCION ESTRATEGICA de Recursos Humanos**

Se refiere al papel que debe cumplir la función de Recursos Humanos de la Universidad, frente al reto de las nuevas reglas de juego para la educación superior del Ecuador, a fin de mantener y mejorar las condiciones actuales en las que se desenvuelve, además de corregir algunas falencias, debilidades y riesgos a los que está expuesta, considero que la función de recursos humanos de la UDA debe asumir las responsabilidades que le corresponden conforme lo recomienda el Dr. Idalberto Chiavenato en su libro de Gestión del Talento Humano edición 2009, pág.539 donde formula 5 pasos de la nueva agenda de la GTH.

- 1.- **Invertir mucho en las personas y en los administradores de Recursos Humanos** o sea aplicar procesos de ARH que permitan incorporar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar o supervisar a las personas
2. **Transformar las personas en talentos.** Los talentos son personas dotadas de competencias que validan los conocimientos, habilidades, juicio y actitudes
3. **Transformar los talentos en capital humano.** Con un diseño organizacional, la cultura de la organización y el estilo de administración
4. **Transformar el capital humano en capital intelectual.** Asociando el capital humano con el capital interno y el capital externo.
5. **Transformar el capital intelectual en resultados** para la organización, generando un valor agregado, un crecimiento y una presencia en el mercado competitivo de la educación superior aunque no es su objetivo tener utilidades.

### **Responsabilidades y Actividades principales**

- Difundir, la visión, misión, objetivos y estrategias de la UDA a fin de que la comunidad universitaria la conozca, la interprete y se identifique con ella en forma uniforme.
- Cumplir y hacer cumplir con la comunidad universitaria, la Ley Orgánica de Educación Superior, LOES, los Estatutos de la Universidad, Reglamentos, normas y otras disposiciones legales y administrativas que se orienten al cumplimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias de la UDA.
- Participar en la difusión, coordinación y ejecución del Plan Estratégico de la Universidad y aportar con las propuestas de cambios necesarios para que la UDA se integre a la consecución de los objetivos nacionales de desarrollo del país.
- Elaborar propuestas de cambios en la planificación estratégica de la Universidad y de la función de Recursos Humanos bajo los preceptos de la educación superior de Docencia, Investigación y Vinculación con la Sociedad y presentarlos a las autoridades de la Universidad para su análisis discusión y posterior aprobación e implementación.
- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar la aplicación de los procesos de Gestión del Talento Humano, relacionados con la Integración, Organización, Compensaciones, y Desarrollo de las personas que laboran en la universidad, tanto docentes como administrativos y realizar Auditorías de esos procesos para que contribuyan al mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los recursos humanos, materiales, tecnológicos de la Universidad.

**Responsabilidades y Actividades complementarias**

- Complementariamente la Dirección de Recursos Humanos, brindará asesoramiento técnico y administrativo en las áreas de su competencia tanto a la planta central como a cada una de las facultades de la universidad a fin de optimizar sus recursos.
- Planificar, organizar, ejecutar y supervisar el control disciplinario del personal de la Universidad.
- Elaborar y legalizar los contratos de trabajo con el personal.
- Supervisar el proceso de la elaboración oportuna y adecuada de los roles de pago, remuneraciones y otros beneficios para el personal docente y administrativo permanente y ocasional de la Universidad.

A partir de las responsabilidades y actividades antes señaladas, se deberá reformular las descripciones y análisis de los puestos de las tres personas que laboran en la Dirección de Recursos Humanos, para acoplarlas a las nuevas funciones que desarrollará de acuerdo a la aplicación de la Ley de Educación Superior y su nuevo Estatuto.

### **3.3. Mecanismos de generación de un clima de participación y realización de la Visión, Misión, Estrategias y Valores de la UDA, impulsados por RR.HH.**

La Dirección de Recursos Humanos de la UDA, debe transformarse en coordinadora y armonizadora de las actividades fundamentales de la Universidad, apoyar la gestión de sus autoridades como Rector, Vicerrector, Decanos Generales, Decanos de Facultades, Relaciones Públicas y Relaciones Internacionales para promover la docencia, la investigación y la vinculación con la comunidad.

La UDA ofrece sus servicios de educación a la comunidad de Cuenca, el Azuay y otras provincias del austro del país, como Cañar, El Oro, Loja y Morona Santiago principalmente, además de estudiantes de otras ciudades que han tomado la decisión de seguir sus estudios en esta Universidad

Las autoridades de la Universidad, tomarán las decisiones que convenga a los intereses de la comunidad universitaria, y formularán propuestas de cambio en la gestión y administración de la universidad, a fin de buscar oportunidades de mejora académica, económica, infraestructura, tecnología, entre otras y hacer frente a una competencia elevada, principalmente con las universidades públicas que son gratuitas. La universidad del Azuay es una Institución particular que recibe asignaciones del Estado para poder cofinanciar su presupuesto anual.

La Cultura Organizacional de la Universidad del Azuay, está marcada por sus valores, creencias, ritos, normas, costumbres, principios, actitudes etc, podríamos hacer una separación de esta Cultura entre lo que somos las personas que conformamos la universidad y la infraestructura que dispone la universidad.

La Cultura Organizacional de la Universidad puede decirse es Única por su unidad y diversidad, las personas siempre seremos diferentes unas de otras y ellas son las que dan vida a la organización. Todos hacemos la Cultura Organizacional y quien ingrese a la universidad deberá adaptarse a esa Cultura, se ha comprobado que las personas en su gran mayoría se adaptan fácilmente a su Cultura, quienes no encajen en esa Cultura entran en conflicto.

La infraestructura de la universidad es la otra parte de la Cultura Organizacional de la UDA, su campus, sus edificios, talleres, laboratorios, instalaciones, logotipo, la bandera, el himno, sus colores.

El Cambio Organizacional, siempre será consecuencia de un proceso. Cambiar es hacer las cosas de manera diferente. Planear el cambio es desarrollar actividades intencionales orientadas a alguna meta y para lograrlo se requiere el agente del cambio que es aquella persona que actúa como el examinador o evaluador que asume la responsabilidad de dirigir las actividades para el cambio. Contrariamente siempre estará presente la resistencia al cambio y ésta habrá que vencerla con educación, comunicación, participación, justicia, compromiso etc.

La UDA, durante su evolución a lo largo de estos últimos 42 años ha experimentado muchos procesos de cambio, como el crecimiento orgánico que ha favorecido sus actividades académicas, docentes, administrativas hasta ubicarla en el sitio que está, pero nunca será suficiente aquello, se necesitan más cambios.

La expectativa actual para un cambio más profundo de la Universidad del Azuay, y en todas las universidades ecuatorianas está enfocada en la vigencia de la nueva Ley de Educación Superior, que a decir de sus autores, será una auténtica revolución de cambio en todas sus estructuras, el tiempo empieza a correr y los resultados dependerán de los procesos que se implementen.

**Las actitudes de quienes conforman la comunidad universitaria actual y las de las nuevas generaciones de estudiantes, profesores y autoridades serán determinantes para marcar ese cambio, sin dejar de lado las grandes resistencias que se presentarán para evitar los cambios y que también deberán ser enfrentados.**

### **3.4 Formas de comunicar y difundirlos a todos sus miembros**

El desarrollo del punto 3.4 contiene algunas bases del material de clases de los módulos de Gerencia de Marketing y Publicidad MBA VI, de la Universidad del Azuay y algunas referencias de la pág. Web de la UDA.

La UDA cuenta con un departamento de Comunicación especializado, y que a través de la red hace conocer las disposiciones de sus autoridades, las actividades académicas, culturales, científicas, sociales, deportivas a toda la comunidad universitaria.

También existe la comunicación escrita interna y externamente a través de los medios, como los principales diarios de la ciudad.

La universidad cuenta además con una imprenta encargada de editar textos, revistas, boletines, folletos, panfletos.

Las comunicaciones fluyen o deben fluir como caminos de doble vía, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y en forma horizontal, entre personas, departamentos y facultades de la universidad.

La coordinación de todos los elementos del marketing y la promoción permitirá comunicar en forma efectiva lo que estamos anunciando, de tal manera que impacte en los receptores la imagen de un producto o servicio que se está ofreciendo la universidad.

La promoción de este producto o servicio de la UDA se lo hace a través de una **Comunicación Eficaz** puede ser por ejemplo siguiendo los siguientes pasos:

1.- Identificando el público meta hacia el cual se pretende llegar con el mensaje. Qué, cómo, cuándo, dónde se dirá y a quienes se dirá.

2.- Determinar los objetivos de la Comunicación, es decir que se pretende vender, hacer conocer, informar, demostrar etc.

3.- Diseñar un mensaje que puede ser hablado, escrito, animado, visual, auditivo etc., pretende captar la atención, despertar interés y causar una reacción

4.- Elegir los medios por los cuáles será enviado o se hará conocer el mensaje. Puede ser periódico, radio, revista, televisión, Internet, vallas, impresos, muros, paredes, carteles etc.

5.- Feed back, es decir la realimentación

Si las exigencias son cada vez mayores por parte de los clientes o usuarios, que son nuestros estudiantes y también los padres de familia, quienes hacemos la Universidad debemos esforzarnos cada día más para formar cada vez mejores profesionales, ofrecer mejores servicios, generar mejor información, cambiar y renovar la tecnología y con ello nuestra sinergia saldrá a la vista y seremos más competitivos y las oportunidades serán para la Universidad del Azuay

En esta Universidad que NO tiene accionistas pero si cuenta con proveedores de bienes y servicios que ella requiere, mantiene un nivel de competencia entre proveedores para escoger y seleccionar lo más conveniente en calidad, precios, productos, servicios, información, etc.

La Universidad también tiene competidores de la educación superior, más de una decena de universidades particulares en la región y una universidad pública o estatal que bordea los 20.000 estudiantes en sus distintas carreras, son una fuerte competencia y con ellos debemos medirnos con calidad y servicio.

Los clientes, los estudiantes que son una parte de la comunidad universitaria, son los que certifican la calidad de la educación que entrega la Universidad del Azuay en cada carrera y en cada ciclo o año de estudio, entonces la universidad debe esforzarse por ofrecer y entregar una enseñanza de calidad, un buen nivel académico de sus profesores, una buena atención de apoyo administrativo, tarifas diferenciadas desde el precio económico hacia arriba en función de la competencia.

La comunidad y la sociedad es la que recibe a los profesionales formados por la Universidad, y es esa sociedad la que valora el producto que entrega la universidad, para contribuir al desarrollo de las personas, las familias, las ciudades, el país y el mundo tomado como Aldea Global

A continuación detallo algunas formas de comunicar y difundir noticias, información, como la Visión, la Misión, los Objetivos y Estrategias de la Universidad, tanto interna como externa toda vez que la comunidad universitaria debe estar al tanto de las acciones, los cambios y las transformaciones que debe tener la universidad para que sus postulados contenidos tanto en el Plan Estratégico como en su nuevo Estatuto --recientemente aprobado, en el mes de febrero del

presente año, faltando únicamente la aprobación del CES, Consejo de Educación Superior-- sean conocidos y difundidos conforme a los cambios realizados, para ajustarse a las disposiciones de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES, vigente desde el mes de octubre del año 2010.

### **Propuesta de formas de comunicación, difusión e información**

a.- Identificar el segmento de la población hacia la cual debe llegar el mensaje: la comunidad universitaria y además los bachilleres de los colegios secundarios locales y regionales como potenciales aspirantes a la Universidad y los padres de familia de ese segmento. Luego se debe determinar qué, cuándo, cómo y dónde comunicar.

b.- Debemos determinar cuáles son los objetivos de la comunicación, lo que pretendemos “vender”: las carreras universitarias que ofrece la Universidad. Hacer conocer a ese público en especial y a la sociedad en general porqué estudiar en la UDA y demostrar sus beneficios, adelantos, imagen, evaluación.

c.- Diseñar el mensaje para cada medio en el que se va a comunicar. Ese mensaje debe tener creatividad, ingeniosidad

d.- Para los medios escritos el diseño debe contener fotos de estudiantes, profesores, autoridades, instalaciones, edificios, talleres, aulas. El presupuesto asignado para este propósito es muy importante considerarlo para saber cuánto cuesta cada anuncio.

Para los medios audiovisuales en TV por ejemplo deben prepararse videos de la actividad universitaria en el interior y su entorno como el campus, instalaciones, talleres, laboratorios, zonas de parqueo, vías de acceso.

Para la radio hacer entrevistas a estudiantes, egresados, graduados, profesores, que proyecten su imagen y validen su estancia en la UDA

En Internet se debe difundir la proyección de la universidad en la comunidad y en la sociedad, quizá enviando mensajes electrónicos a direcciones personalizadas a bachilleres de colegios, por carreras afines al bachillerato.

El Facebook al momento se ha convertido en un gran medio de publicidad y difusión de mensajes, fotografías que impactan y llegan a un gran número de la población, principalmente jóvenes, según informa la televisión, en el Ecuador alrededor de 2 millones trescientos mil personas se encontraban enlazados en este medio a la fecha de marzo del 2011.

No olvidemos que el facebook fue el mejor medio de enlace de millones de Egipcios para comunicarse y convocarse para el derrocamiento del Presidente en enero y febrero de 2011, así también se lo utiliza en muchísimos países del mundo.

Adquirir una valla publicitaria con imágenes de la UDA para las principales entradas de la ciudad.

Se pretende pues captar la atención, despertar el interés y causar una respuesta por parte de quien recibe el mensaje.

e.- Finalmente la retroalimentación, siempre será importante, en el sentido de que los mensajes frecuentemente deben tener renovación, no saturar los medios, sino dosificar su difusión, no repetir el mismo mensaje que se haya difundido en un ciclo y hacer uno nuevo para el siguiente ciclo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hemos llegado al final de nuestro trabajo, durante su desarrollo pudimos darnos cuenta de que todas las organizaciones incluida la universidad del azuay, dependen del comportamiento de las personas individualmente consideradas, agrupadas en una organización y el tipo de estructura donde ellas actúan.

La estructura orgánica de la universidad ha crecido notablemente con el paso de los años, sus 42 años de vida, el continuo mejoramiento, las varias generaciones de estudiantes que por ella han pasado, su planta docente, sus autoridades, en definitiva la comunidad universitaria de la UDA, la han posicionado como una de las mejores del Ecuador.

La nueva Ley de Educación Superior, según las predicciones cambiará radicalmente la educación superior en el país, personalmente considero que ésta será la oportunidad que tiene la Universidad del Azuay para mostrarse ante la colectividad de la región, del país y del mundo y demostrar porque es una de las mejores del Ecuador .

La gestión o conducción de la universidad deberá basarse en el trabajo en equipo, buscar siempre las mejores relaciones interpersonales, entender a la gente, realizar sondeos sobre el ambiente laboral, trabajar con el cliente y para el cliente que directamente son nuestros estudiantes, pero también tenemos clientes indirectos que son sus familias, los empresarios, el sector productivo que reciben a nuestros graduados, el gobierno y sus funcionarios y finalmente la sociedad entera tanto dentro del país como fuera del país a donde acuden para continuar estudios o para ofrecer profesionalmente sus conocimientos en el campo laboral.

Al momento de decidir sobre el tema de la Tesis para este MBA VI promoción, se propuso la idea de aplicarlo en la Universidad del Azuay, como un aporte de un docente que ha laborado algunas años en la Institución y que pueda contribuir de alguna forma en la preparación de información para la toma de decisiones y plantear propuestas de cambio que requiere la Universidad para insertarse en el contexto de la Ley de Educación Superior LOES, actualmente en vigencia, a fin de que pueda proyectarse hacia los objetivos de desarrollo del país.

## OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico de Gestión del Recurso Humano Docente en la Universidad del Azuay, que incluya los perfiles académicos de sus profesores, que le permita tomar decisiones para la aplicación de la Ley de Educación Superior.

Este objetivo general, ha sido estructurado en base a la información y base de datos facilitada por la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad a cargo del Ing. Jaime Vélez y que incluye los tres capítulos de la Tesis.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. **Preparar un diagnóstico FODA sobre la situación actual de la planta docente de la Universidad con miras a determinar las condiciones sobre las cuales debe aplicarse la nueva modalidad de profesores a tiempo completo.**

Este objetivo a manera de **conclusión** permitió determinar las condiciones actuales de los docentes de la Universidad en su nivel académico, el diagnóstico del FODA y su análisis matricial permitieron identificar los factores internos y externos y dentro de cada uno de ellos las Fortalezas y Debilidades de la Universidad y las Oportunidades y Amenazas que debe aprovechar, evitar o neutralizar según el caso la Universidad.

Al presentar un análisis matricial del FODA se han clasificado estos factores que maneja la Universidad dentro y fuera de ella y al mismo tiempo se presentan a manera de **recomendación** las estrategias que deben aplicarse para manejar y maximizar FO, las estrategias para maximizar y minimizar FA, las estrategias para minimizar y maximizar DO y las estrategias para minimizar DA.

- 2.- **Diseñar un Perfil Académico de los docentes de la Universidad que le permita conocer las potencialidades de cada uno de ellos para tomar las decisiones del cambio y aplicación de la nueva modalidad prevista en la Ley.**

Los perfiles académicos de los docentes a manera de **conclusión** constituye la base primordial en la toma de decisiones puesto que a través del procesamiento de la información de que se disponía se determinan las potencialidades de cada uno de sus docentes (ver pág. 34) y en general el capítulo 2.

Al tratarse de un centro de educación superior, lo más importante de sus Recursos Humanos, son sus Talentos y en la docencia universitaria resulta vital su formación académica. A lo largo del capítulo 2 se presentan los resultados con el uso de indicadores que permiten tener un panorama completo de esas potencialidades y un análisis de los resultados que constituyen una base importante para la toma de decisiones.

También como **conclusión** Se reflejan los perfiles académicos actuales de los docentes titulares de la Universidad, separando las tres clasificaciones de principales, agregados y auxiliares y el nivel de formación de cada uno de ellos, además se presentan resultados de los docentes por facultades.

En forma de **recomendación** se debe mantener actualizada la base de datos y hacer filtros de los datos para clasificarlos por las distintas categorías de profesores y sus niveles académicos.

**3.- Reorientación de la función de recursos Humanos mediante un sistema de información y comunicación interna con el propósito de difundir, conocer e interpretar de la misma forma la misión, visión, estrategias de la Universidad, de cara a este nuevo reto.**

En el capítulo 3, se plantean propuestas para reorientar la función de Recursos Humanos de la Universidad, haciendo que ésta se convierta en la impulsadora del cambio utilizando mecanismos de generación, participación y realización de esos cambios conforme lo establecen su Estatuto reformado en función de la Ley de Educación Superior. Además aplicando un plan de marketing interno **se propone** algunas pautas que permitan difundir su Visión, Misión y Estrategias y atraer estudiantes universitarios para integrarlos a la comunidad universitaria.

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto Gestión del Talento Humano, 3ª edición, Ediciones Mcgraw Hill, México, 2009.

FRANKLIN Benjamín, Auditoría Administrativa, gestión estratégica del cambio, segunda edición, editorial Pearson, prentice hall, México 2007.

ROBINS STEPHEN, JUDGE TIMOTHY, Comportamiento Organizacional, décimo tercera edición, editorial Pearson Prentice Hall, México 2009

CHIAVENATO Idalberto, Innovaciones de la Administración, Tendencias y Estrategias, Los Nuevos Paradigmas, quinta edición, editorial Mcgraw Hill, México 2010

LEY ORGANICA DE EDUCACION SUPERIOR, publicada en el registro Oficial No.298, 12 de Octubre 2010

PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY QUIENIO 2008 - 2012

Reglamento Académico de la UDA

Estatuto de la Universidad del Azuay, Febrero 2011

Base de datos académicos UDA, Ing. Jaime Vélez Director de RRHH. UDA

### Direcciones Electrónicas...Internet

[www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)

Ranking Mundial de Universidades 2011

[www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?..](http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?..)

[psicoaprendizaje.blogspot.com/.../foda-en-el-ambito-de-la-educacin.html](http://psicoaprendizaje.blogspot.com/.../foda-en-el-ambito-de-la-educacin.html) -

[www.webometrics.info/index\\_es.html](http://www.webometrics.info/index_es.html) -

[www.slideshare.net/.../anlisis-foda-1050037](http://www.slideshare.net/.../anlisis-foda-1050037) - Estados Unidos -

[www.scribd.com/doc/3462515/Analisis-FODA](http://www.scribd.com/doc/3462515/Analisis-FODA) -

[www.anahuac.mx/economia/clases/1fodapeyea.ppt](http://www.anahuac.mx/economia/clases/1fodapeyea.ppt)

<http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/uda.htm>

[www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm) - 39k

**ANEXO No. 1**

DISEÑO DE LA TESIS APROBADA EN ENERO DE 2011

**ANEXO No. 2**

ORGANIGRAMA DE LA U D A

**ANEXO No. 3**

CUADRO DE ANALISIS MATRICIAL DE L FODA DE RR HH DOCENTES  
DE LA U D A

**ANEXO No. 4**

PLAN DE REDUCCION DE INDICES DE DESERCIÓN ESTUDIANTIL EN LA  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**ANEXO No. 5**

Reglamento Académico de la UDA

**ANEXO No. 6**

Ranking de Universidades

Fuentes: Internet

## ANEXO No. 1

### DISEÑO DE LA TESIS APROBADA EN ENERO DE 2011

#### 1.- TITULO DE LA TESIS

#### **PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTION DEL RECURSO HUMANO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

#### 2.- JUSTIFICACION

El tema propuesto para desarrollar la Tesis de Maestría del M B A, se lo ha denominado como la elaboración de un **Plan Estratégico para la Gestión del Recurso Humano Docente de la Universidad del Azuay** y se lo hace como un aporte para la gestión administrativa de esta institución, ubicada en la ciudad de Cuenca, y que ofrece sus servicios de educación a la comunidad de Cuenca, el Azuay y otras provincias del austro del país, como Cañar, El Oro, Loja y Morona Santiago principalmente, además de estudiantes de otras ciudades que han tomado la decisión de seguir sus estudios en esta Universidad que desarrolla sus actividades en los últimos 42 años, habiendo logrado un crecimiento orgánico sostenido durante esta trayectoria, hasta ubicarse como una de las 11 mejores universidades del Ecuador, con calificación A.

Desde el punto de vista teórico los temas que se tratarán en esta Tesis tendrán como sustento las diversas teorías de la Administración de Empresas, las de la Administración de Recursos Humanos, hoy Gestión del Talento Humano, que se deriven de la Planificación Estratégica de la Universidad del Azuay cuyo documento cubre el período 2010 - 2015.

Se hará un enfoque teórico de las nuevas tendencias de la Administración de RR. HH. En base a los cambios propuestos por el Dr. Idalberto Chiavenato, considerado un verdadero ícono de esos cambios. Se desarrollará un diagnóstico FODA, de RR.HH. que será la base sobre la cual se han de diseñar la misión, la visión, los objetivos, las estrategias que la Universidad debe llevar adelante para lograr sus propósitos de la mejora en la calidad y atención a la Comunidad Universitaria, así como su vinculación con la sociedad en el contexto de la educación superior del Ecuador, como consecuencia de la aplicación de la nueva Ley de Educación Superior.

Un enfoque metodológico de esta tesis estará relacionado con la aplicación de los Procesos de Gestión del Talento Humano, conocido como el I O R D R A y que tiene que ver con la integración, la organización, las recompensas, el desarrollo, la retención y la auditoría de los recursos humanos que maneja la universidad del Azuay en sus diferentes campos ocupacionales. Las actividades y estudios que se realicen mediante estos procesos, ayudará y contribuirán al mejoramiento de la eficiencia de las personas que constituyen hoy en día el elemento fundamental de cualquier organización ya que somos las personas el eje principal de cualquier actividad que se desarrolle en las organizaciones, y el área de recursos humanos debe constituirse en el motor que impulse los cambios y las adaptaciones que la Universidad requiere.

Desde un punto de vista práctico, se aplicará la Planificación Estratégica de la ARH, desarrollando un análisis previo del entorno de la Universidad, enfocando una corriente de las influencias ambientales externas como son la ley de educación superior, las condiciones económicas, la competitividad, las condiciones sociales y culturales etc. De otro lado se analizarán las influencias organizacionales internas como la visión, misión, objetivos, cultura organizacional, estilo de administración o de gestión etc.

### 3.- PROBLEMATIZACION

Es muy importante determinar los problemas más sobresalientes y urgentes que aquejan a la universidad del Azuay, principalmente por la aplicación de la nueva ley de educación superior que está vigente en el Ecuador desde el mes de octubre del año 2010, sustentada en tres pilares fundamentales como son la docencia, la investigación, la vinculación con la comunidad. Entre las nuevas disposiciones de esta ley se establece que su planta de profesores la conformen al menos el 60% con tiempo completo de 40 horas semanales; la gratuidad de la educación superior en el tercer nivel para las universidades públicas, como lo establece el art. 80; la acreditación de las carreras en base a lo establecido en el Art.95 de la LOES, la vinculación con la comunidad prevista en los Art.87, 88, 125, 127 entre otras, solamente por citar los puntos que de alguna forma pueden ser los más importantes.

Esta situación puede interferir en el cumplimiento de sus objetivos y estrategias, por lo que considero muy oportuno el desarrollo de este trabajo porque puede contribuir mediante la elaboración de un plan estratégico de gestión de recursos humanos a contar con la información necesaria que permita a las autoridades de la Universidad, tomar las decisiones que convenga a los intereses de la comunidad universitaria, y formular propuestas de cambio en la gestión y administración de la universidad, a fin de buscar oportunidades de mejora académica, económica, infraestructura, tecnología, entre otras y hacer frente a una competencia elevada, principalmente con las universidades públicas que son gratuitas. La universidad del Azuay es una Institución particular que recibe asignaciones del Estado para poder cofinanciar su presupuesto anual.

Sintetizando los problemas en esta área podemos encontrar los siguientes:

- . La Planta Docente de la Universidad, actualmente cuenta con alrededor de 400 profesores con diversas categorías y modalidades en las distintas facultades.
- . Como puede la Universidad dar cumplimiento a la disposición de la nueva LOES de que esa planta docente tenga al menos 60 por ciento de profesores a tiempo completo?
- . Cuenta la Universidad con un plan estratégico de recursos humanos que le permita hacer frente a una contingencia como la que al momento esta atravesando?
- . La Universidad tiene un diagnóstico actualizado sobre la situación laboral de cada uno de sus profesores, con proyección al cumplimiento de la Ley.

. Posee la Universidad un sistema de información y comunicaciones que le permita difundir, conocer e interpretar de la misma forma la misión, visión, objetivos y estrategias, de cara a este nuevo reto?

. La Dirección de RR.HH. de la Universidad, cuenta con un estudio sobre perfiles académicos de su planta docente con información base para aplicar los diferentes preceptos de la Ley, especialmente la nueva modalidad de tiempo completo?

. La misión, visión y estrategias de la Universidad deben ser examinadas y proponer un cambio con apego a la nueva Ley de Educación Superior, a partir de un diagnóstico FODA.

#### 4.- OBJETIVOS

##### OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico de Gestión del Recurso Humano Docente en la Universidad del Azuay, que incluya los perfiles académicos de sus profesores, que le permita tomar decisiones para la aplicación de la Ley de Educación Superior.

##### OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.- Preparar un diagnóstico FODA sobre la situación actual de la planta docente de la Universidad con miras a determinar las condiciones sobre las cuales debe aplicarse la nueva modalidad de profesores a tiempo completo.

2.- Diseñar un Perfil Académico de los docentes de la Universidad que le permita conocer las potencialidades de cada uno de ellos para tomar las decisiones del cambio y aplicación de la nueva modalidad prevista en la Ley.

3.- Reorientación de la función de recursos Humanos mediante un sistema de información y comunicación interna con el propósito de difundir, conocer e interpretar de la misma forma la misión, visión, estrategias de la Universidad, de cara a este nuevo reto.

#### 5.- MARCO TEORICO

Los problemas de la Universidad del Azuay han sido determinados en el punto 3 de este diseño y puede decirse que éste sería el gran escollo de las universidades del país en su conjunto, pues la educación superior ha tenido enormes dificultades a lo largo de la historia, para poder cumplir con la sociedad, los bajos presupuestos, estructuras organizacionales rígidas, centralización del poder, la politiquería, abuso de la autonomía universitaria, creación indiscriminada de universidades y extensiones universitarias, negociado de títulos académicos, vandalismo, en fin, se podría hacer una larga lista de fallas en la universidad ecuatoriana.

El propósito de esta tesis es abordar los temas más emergentes, para llamarlo de alguna forma, y que se relacionan con la aplicación de la nueva LOES, sabiendo que los temas de discusión serían múltiples y variados, pero este trabajo debe delimitarse para ser

desarrollado, de lo contrario sería imposible abordar todos los temas de la ley. Es por ello que se han especificado los objetivos a cumplirse.

Para iniciar este trabajo será fundamental partir de un diagnóstico FODA del área de Recursos Humanos de la Universidad del Azuay, pues aquí se determinará como se van a aprovechar las oportunidades externas a la universidad y como podemos neutralizar o manejar las amenazas que alertan a la Universidad; de igual forma se analizarán sus fortalezas, como seguir las aprovechando y que ello permita asimismo neutralizar o manejar sus debilidades internas.

Se hará un análisis muy profundo evaluando las competencias organizacionales e individuales de sus docentes para determinar la situación actual del personal académico de la Universidad que permita a sus autoridades tomar las decisiones más oportunas para cumplir con la disposición de la ley para que la Universidad del Azuay llegue a contar con 60% de sus docentes a tiempo completo de 40 horas semanales, pues la transitoria no. 14 de la Ley concede un plazo de dos años, para el cumplimiento de esta disposición es decir hasta el mes de octubre del año 2012.

La reorientación de la función de RR.HH. de la Universidad, puede contribuir a alcanzar el nuevo enfoque de la gestión del talento humano cumpliendo funciones estratégicas de orientación global hacia el futuro y el destino de la universidad y sus colaboradores.

Este cambio incluye también un sistema de información y comunicaciones que permita difundir, conocer e interpretar de la misma forma todos los miembros de la comunidad universitaria la misión, visión, objetivos, estrategias, planes etc., para así servir de mejor forma a toda la sociedad.

## 6.- ASPECTOS TECNICOS

1.- Para determinar los diagnósticos en los distintos temas a investigarse en este trabajo se acudirá a las fuentes primarias de información en la Dirección de RR.HH de la universidad, a fin de revisar archivos, documentos, informes, registros etc. que permitan llegar a conclusiones que sirvan de base para hacer recomendaciones pertinentes de mejora de procesos, gestión, sistemas de información y comunicaciones.

2.- Otra fuente de información será el Internet

3.- Se realizarán entrevistas directas a los docentes o mediante correo electrónico para establecer el diagnóstico que permita ser la base de los análisis y las recomendaciones que se hagan.

4.- Se efectuarán entrevistas a las principales autoridades de la universidad, como Rector, Decanos, Director de RR.HH. y otros donde se crea necesaria su participación.

5.-Se utilizaran algunos indicadores de gestión en el proceso administrativo de la universidad, para establecer mediciones que permitan obtener datos cuantitativos y cualitativos

## 7.- ESQUEMA ANALITICO

### PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTION DEL RECURSO HUMANO ACADEMICO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

#### **C A P I T U L O   I**

##### 1.- DIAGNOSTICO F O D A DEL RECURSO HUMANO ACADEMICO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

###### 1.1 Antecedentes históricos

###### 1.3 Situación actual

###### 1.3.1 Misión, Visión, valores, objetivos

###### 1.3.2 Estructura organizacional

###### 1.3.3 Organigrama

###### 1.3.4 Reglamento Académico

###### 1.4 Diagnóstico FODA del Recurso Humano Académico

- Factores Internos

- Factores Externos

- Análisis cuantitativo

- Análisis cualitativo

#### **C A P I T U L O   I I**

##### 2.- MODELO DE ESTRUCTURA DOCENTE

###### 2.1 Diagnóstico de la situación actual de la planta docente

Docentes con labores administrativas

###### 2.2 Diseño de Perfiles Académicos de los docentes por facultades

###### 2.3 Presentación de resultados mediante indicadores

###### 2.4 Gráficos de resultados por facultades

###### 2.5 Análisis de la estructura docente

## CAPITULO III

### 3.- REORIENTACION DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA UDA

#### 3.1 Situación actual de la función de Recursos Humanos

Actividades principales del Dpto.

Actividades complementarias

#### 3.2 La nueva función estratégica del grupo de RR.HH.

#### 3.3 Mecanismos de generación de un clima de participación y realización de la Misión, Visión, Estrategias y Valores de la UDA, impulsados por RR.HH

#### 3.4 Formas de comunicar y difundirlos a todos sus miembros

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.- BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto Gestión del Talento Humano, 3ª edición, Ediciones Mcgraw Hill, México, 2009.

CHIAVENATO Idalberto , Administración en los Nuevos Tiempos, última edición año 2004, editorial Mcgraw Hill, México .

CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones, octava edición, año 2007, editorial Mcgraw Hill México.

FRANKLIN Benjamín, Auditoría Administrativa, gestión estratégica del cambio, segunda edición, editorial Pearson, prentice hall, México 2007.

ROBINS STEPHEN, JUDGE TIMOTHY, Comportamiento Organizacional, décimo tercera edición, editorial Pearson Prentice Hall, México 2009

FRANCES, Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa, con el Cuadro de Mando Integral, primera edición 2006, editorial Pearson Prentice Hall, México.

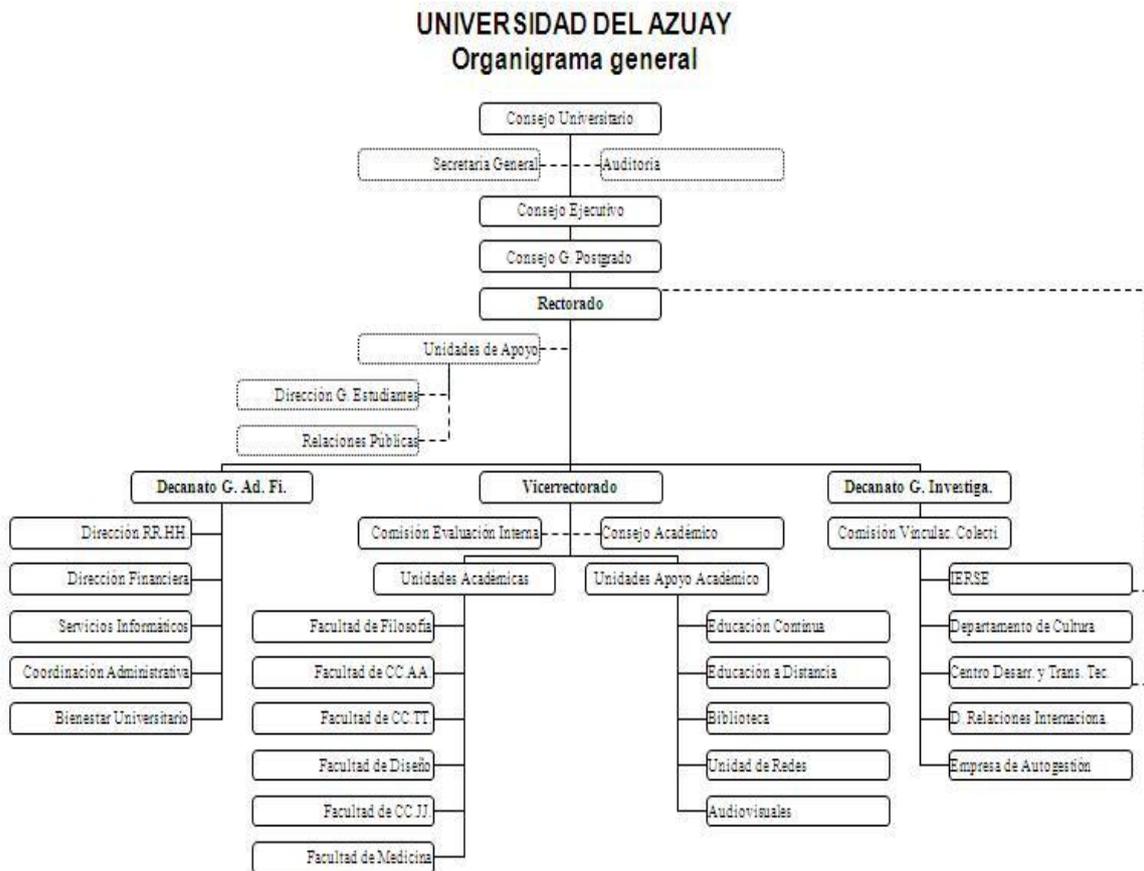
CHIAVENATO Idalberto, Innovaciones de la Administración, Tendencias y Estrategias, Los Nuevos Paradigmas, quinta edición, editorial Mcgraw Hill, México 2010

LEY ORGANICA DE EDUCACION SUPERIOR, publicada en el registro Oficial No.298, 12 de Octubre 2010

PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY QUIENIO 2008 - 2012

Direcciones Electrónicas...Internet

## ANEXO No. 2



## ANEXO No 3

**Formato de archivo Excell, análisis matricial del FODA.**

**ANEXO No. 4****PLAN DE REDUCCION DE INDICES DE DESERCIÓN ESTUDIANTIL EN LA FACULTAD DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY****1.- IMPORTANCIA DEL TEMA**

El problema relacionado con los altos índices de deserción de estudiantes que se registran en las distintas carreras de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay y que constituye un fenómeno social generalizado en las Universidades del Ecuador, constituye un aporte del primer capítulo de esta Tesis que trata sobre el diagnóstico FODA en el área de Recursos Humanos de la Universidad del Azuay y que muchas veces puede haber pasado desapercibido o en otros casos no se le ha dado la debida importancia a una situación real que se la vive cada ciclo de estudios.

En la lista de Amenazas del Análisis Matricial del FODA se ha hecho constar este problema que siendo interno puede deberse a factores externos pero también internos, es entonces cuando se propone una estrategia que se la desarrolla a continuación con el propósito de contrarrestar o neutralizar el alto índice de ausentismo del que estoy hablando.

Nos preguntamos porqué esa cantidad considerable de estudiantes que ingresan al primer ciclo de estudios en esta facultad no llega a culminar su carrera y son solamente unos pocos estudiantes en función del ingreso, los que llegan a finalizar sus estudios.

Pretendo con este trabajo, primero determinar los índices de deserción de estudiantes y luego investigar las diferentes causas que pueden motivar su retiro y cuales serían las propuestas de posibles medidas que nos permitan controlar la deserción y reducir esos índices al mínimo posible, ya que pretender eliminar la deserción, sería una misión imposible.

Se comienza este trabajo, analizando, la información que se me facilitó en el centro de computo de la Universidad, donde se da a conocer el proceso de cinco años de permanencia de los estudiantes matriculados en el primer ciclo, es decir, comenzaremos con la información registrado en el mes de septiembre del año 2004 y como fue variando cada semestre o ciclo la nómina de los estudiantes hasta llegar los primeros a finalizar la carrera en la distintas modalidades de horario y pensum para el año 2009.

El esquema aplicado a continuación fue tomado del libro “Convierta sus Problemas en Proyectos”, DE LA VUELTA, de Sara Helena Llanos Páez 2009, estudiado en el módulo de Técnicas de Negociación y Mediación del MBA VI de la Universidad del Azuay, 2009 2011.

## 2.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Altos índices de deserción de estudiantes que se registran en las distintas carreras de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay.

CRITERIOS	DILEMA	PROBLEMA	CONFLICTO
1. Existen opciones mutuamente excluyentes.	X		
2. Implica una toma de decisiones basada en principios o valores	X		
3. Es resultado de un decisión tomada, es decir corresponde a un hecho cumplido		X	
4. El problema ya ha involucrado directamente a terceros.		X	
5. Requiere de una búsqueda de alternativas y construcción de opciones		X	
6. Me siento desbordado emocionalmente, es decir pierdo el control de la situación			X
7. Cualquiera de las opciones es pérdida			X

Fuente: Opcit. Pág.56

De las tres opciones, Dilema Problema o Conflicto, se determina la deserción de estudiantes como un Problema, y bajo esa perspectiva se desarrollará esta propuesta.

De acuerdo con estos criterios, nos encontramos frente a un **PROBLEMA**, por cuanto cumple con las características 3, 4 y 5, puesto que es resultado de decisiones ya tomadas hace mucho tiempo, y que corresponden a hechos ya cumplidos, por otro lado el problema ha involucrado directamente a terceros que en este caso son los estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay y que por lo mismo requiere la búsqueda de alternativas de solución y la construcción de una proyección que permita disminuir este índice de deserción ya que no es posible eliminarlo por ser una condición irreversible tratar de lograr que todos los estudiantes matriculados en el primer ciclo de estudios, logren culminar la carrera que se han propuesto, más bien se considera un fenómeno social que ocurre en todas las universidades del mundo, y hasta se ha llegado a considerar como algo normal en los centros de educación superior.

**VALORACION DE OPCIONES****OPCION 1**

Mantener Status Quo

**A Corto y Mediano  
Plazo**

**Beneficios**

1. No requiere de inversión adicional.
2. No se ven afectados los funcionarios por el cambio organizacional.

**Perjuicios**

1. Superposición de funciones y acciones.
2. Desperdicio de recursos humanos, económicos y materiales.
3. Lentitud en la resolución de trámites.

**OPCION 2**

Elaborar y desplegar un Plan Operativo integral en cada una de las carreras de la Facultad, estableciendo mecanismos de investigación de las causas de la deserción y la posibilidad de controlarlas

**A Corto y Mediano Plazo**

1. Las autoridades de la Facultad tienen claro los objetivos de la Institución y las funciones y responsabilidades a su cargo.
2. Definición y conocimiento de los principios, valores y políticas que rigen en la Institución.
3. Definición de todos los procesos necesarios para lograr los objetivos.
4. Reducción del porcentaje de deserción y los costos para la universidad.
5. Definición de los canales formales de comunicación interna
6. Mejorar la calidad de la educación impartida en la UDA a sus estudiantes.

## OPCION 1

## OPCION 2

**A Corto y Mediano Plazo****Perjuicios**

1. Costo de implementación de la solución.
2. Poca colaboración de cierto personal en informar e identificar sus procesos.
3. Resistencia al cambio

**A Largo Plazo****Perjuicios**

1. Afecta la imagen institucional.
2. Conflictos y problemas generados por la deserción sin que la universidad asuma una investigación de sus causas.

**A Largo Plazo****Beneficios**

1. Creación de una cultura en la organización, para reducir los índices de deserción de los estudiantes en la Facultad de Administración
2. Generación y utilización de indicadores para la toma de decisiones y mejora continua de los procesos.
3. Excelente imagen institucional, y mejora en el desarrollo de la educación superior.
4. Justificar el uso de los recursos institucionales y las asignaciones del Estado.

### 3. REENFOCAR

<p><b>PARA QUE</b></p> <p>Seguir en esa posición, significa que la deserción de los estudiantes seguirá por largo plazo, entonces es hora de tomar medidas.</p>	
<p><b>DE QUE SOY RESPONSABLE</b></p> <p>La universidad del Azuay es responsable de no haber corregido a tiempo esta situación aunque <b>al parecer</b> la deserción de estudiantes es algo imposible de impedir, por estar fuera de su alcance.</p>	
<p><b>SOY RESPONSABLE DE</b></p> <p>Diagnosticar las causas por las que se produce la deserción</p>	<p><b>PORQUE</b></p> <p>Por no tomar medidas a tiempo</p>
<p><b>SOY RESPONSABLE DE</b></p> <p>Contribuir a reducir los índices de deserción estudiantil</p>	<p><b>PORQUE</b></p> <p>Por apoyar la gestión administrativa de la Universidad del Azuay</p>
<p><b>QUE PUEDO LOGRAR</b></p> <p>Disminuir el índice de deserción de los estudiantes en esta Facultad y con los resultados a la vista, emprender acciones rápidas para corregir y bajar esos índices en las demás carreras y facultades de la universidad</p>	
<p><b>CUALES SON MIS FORTALEZAS</b></p> <p>La Universidad como institución está calificada como una de las mejores del país, lo</p>	

que le ha dado mucha credibilidad en toda la región austral y a nivel nacional

Gran aceptación por parte de la comunidad, de los egresados y graduados en la UDA

El campus universitario

Altos niveles académicos que garantizan un buen proceso de enseñanza aprendizaje a sus estudiantes.

#### QUE ES LO MÁS IMPORTANTE

Confianza, fidelidad y credibilidad son los valores más destacados y que han sido depositados en la universidad por parte de sus estudiantes y consecuente con aquello la universidad trata de revertirlos en beneficio de quienes son el sujeto y el objeto de la educación superior, sus estudiantes.

#### QUE ES LO POSIBLE

Estar posicionada como una de las mejores universidades del país significa mantener un nivel alto de competitividad, seguir trabajando permanentemente por mantener ese estatus, aplicar correctamente las normas, crecer ordenadamente, lograr consensos para tomar las mejores decisiones.

Concentrarse en los problemas que amenazan a la universidad y transformar este problema en una oportunidad que debe ser aprovechada aplicando un plan que nos permita superar esa deficiencia de la deserción, reduciendo al mínimo los índices actuales.

#### CUALES SON LAS EMOCIONES QUE ME GENERA ESTA LECTURA DEL PROBLEMA

Mantener la confianza de que siendo una de las mejores universidades del país puede lograr lo que se propone en base de un análisis real de las causas que se consideran una debilidad que bien puede convertirse en fortaleza.

#### UN TITULO PARA MI PROYECTO PODRÍA SER:

DISEÑAR UN PLAN DE REDUCCION DE LOS INDICES DE DESERCIÓN DE ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION DE LA UDA Y MANTENERLO BAJO EL 25%

#### 4. DISEÑAR

El objetivo de este punto es diseñar en el tiempo, corto, mediano y largo plazo cuales son los objetivos que se proponen, las estrategias para lograr los objetivos, las actividades a desarrollarse en el logro de los objetivos y finalmente proponer los indicadores sobre los cuales se va a evaluar las acciones que se tomen en la propuesta del proyecto.

<b>TIEMPO</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>CORTO PLAZO</b> <b>6 meses</b>	Realizar el diagnóstico de las causas de la deserción de estudiantes de la facultad de administración	Interna y externa	Desarrollar encuestas telefónicas y electrónicas y diseñando los formularios que se deben aplicar para conocer las causas de las deserciones estudiantiles	Procesar la información obtenida utilizando formas estadísticas de medición, para aplicar medidas
<b>MEDIANO PLAZO</b> <b>2 años</b>	Mostrar resultados de aplicación de medidas	Seguimiento semestral	Obtener información del sistema de la universidad para aplicar ajustes	Mostrar estadísticamente la evaluación de los resultados obtenidos
<b>LARGO PLAZO</b> <b>Cinco años</b>	Cerrar el ciclo de evaluación al terminar la carrera que se inició hace cinco años	Comparar ingresos y salidas en el ciclo evaluado	Revisar cumplimiento de medidas adoptadas para corregir los índices de deserción	Mostrar estadísticamente los resultados del período evaluado

## 5.- ESQUEMA DE SOLUCIÓN Y APLICACIÓN

**DIAGNOSTICO INTERNO:** Para el efecto se debe desarrollar una encuesta a base de formularios o entrevistas directas a los estudiantes a fin de determinar las probables causas de la deserción de los estudiantes.

**DIAGNOSTICO EXTERNO:** del listado proporcionado por el centro de cómputo de la universidad se obtienen los números telefónicos de los estudiantes que han abandonado la universidad a quienes se debe encuestar acerca de las causas por las cuales se retiraron

De los datos estadísticos y las nóminas de estudiantes proporcionados por el departamento de cómputo de la universidad se desprende que de una muestra histórica de las escuelas de Administración de Empresas y Contabilidad y Auditoría, de los 268 estudiantes matriculados y registrados en el sistema de la universidad en el mes de septiembre del año 2004, tomado como base para los cinco años de las carreras, el sistema registra en el último ciclo de estudios en Marzo del año 2009 solamente a 93 estudiantes que culminaron sus estudios, en estas dos carreras, es decir de 100% de ingresos en el año 2004, llegaron al final el 35% lo que significa una deserción de 65%.

Se debe considerar que alrededor de 20% adicional retomo o continuó sus estudios, en algunos casos por pérdida de un ciclo se retrasaron, otros que se retiraron por uno o dos ciclos y luego retornaron a sus estudios

Al diseñar el formulario para la encuesta (en persona o digital) se deben incluir las causas probables de la deserción que se indican a continuación:

- Falta de recursos económicos
- Trabajo nuevo
- Situación laboral actual
- Situación familiar
- Matrimonio
- Viajes continuos
- Migración
- Mal trato de profesores
- Mal trato de compañeros
- No le gusta la universidad o la carrera
- Otros

Con la aplicación de este formulario, para encuestas telefónicas y para encuestas digitales se podrá evaluar las causas en forma cuantitativa a base de aplicaciones estadísticas como rango, media aritmética, moda, variación etc y además obtener información cualitativa que permita manejar condiciones y circunstancias que puede solucionar la universidad o aquellas que están fuera de su alcance y por lo tanto son causas irreversibles.

### **PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA**

La universidad asume el compromiso de mejora continua, una vez detectadas las causas más frecuentes por las cuales se produce la deserción de los estudiantes de la facultad y tomar las medidas correctivas urgentes, solucionando aquellas causas que son imputables a la universidad o que dependen de su gestión o mejora. Se desecharan aquellas causas que la universidad no puede controlar, reparar ni cambiar o que están fuera de su control.

Fuente: Este Anexo tiene como base el esquema del libro “Convierta sus Problemas en Proyectos”, DE LA VUELTA, de Sara Helena Llanos Páez, primera edición 2009, editorial El Búho Ltda. Bogotá Colombia

## ANALISIS MATRICIAL DEL F O D A DE RECURSOS HUMANOS PARA LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACTORES INTERNOS  FACTORES EXTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
		<b>F1</b> Excelente imagen de la universidad reflejados en su acreditación y calificación A <b>F2</b> El 62% por ciento de su planta docente posee título de Maestría, cuarto nivel <b>F3</b> Sus egresados ocupan posiciones relevantes en la Adm.Pública y sector privado <b>F4</b> La UDA cuenta con programas de jubilación a docentes en edad de jubilarse <b>F5</b> Cuenta con diversidad de carreras en tercer y cuarto nivel.
	<b>FO Maxi-Maxi Estrategias para maximizar F y O</b>	<b>D0 Mini-Maxi Estrategias para minimizar D y maximizar O</b>
<b>O1</b> La educación superior, es considerada un factor determinante en la soc.Ecuatoriana	1.- Preparar y aplicar programas de capacitación docente (F1, F2, O1, O3, O4)	1.- Crear programas de vinculación con sectores productivos (D2, D3, D5, O1, O2)
<b>O2</b> Proyectarse hacia el sector social y empresarial de la región y del país	2.- Impulsar la firma de convenios de cooperación interinstitucionales (F1, F3, O2)	
<b>O3</b> Acercar los currículos de sus docentes a estándares internacionales.		2.- Realizar evaluaciones y estandarizar los servicios educativos para impulsar la I&D y participe un mayor número de docentes en proyectos de investigación (D2, D5, O1, O2)
<b>O4</b> La LOES eleva el nivel de preparación de sus docentes al grado de PhD	3.- Establecer políticas de contratación de los mejores docentes (F1, F4, F5, O3, O4)	
<b>O5</b> Organizar a sus egresados para atraerlos conforme lo dispone la LOES	4.- Diseñar y aplicar un plan de asociación de egresados (F1, F3, F5, O5)	
	<b>FA Maxi-Mini Estrategias para maximizar F y minimizar A</b>	<b>DA Mini-Mini Estrategias para minimizar D y A</b>
<b>A1</b> Alto grado de competencia, por exceso de universidades en la región	1.- Contribuir a reducir las deficiencias de conocimientos de estudiantes de educación	1.- Revisar y diseñar un nuevo modelo educativo con investigadores docentes de la
<b>A2</b> Educación superior gratuita en universidades públicas por disposición de la LOES	media coordinando con el Ministerio de educación aprovechando la planta docente de la universidad. (F1, F2, F4, A1, A5,)	UDA, socializar metodologías de enseñanza aprendizaje, que refuercen la excelencia y la calidad y responda a las demandas del país. (D3, D4, A1, A3, A4, A5)
<b>A3</b> Las carreras no responden a una planificación de necesidades del país.	2.- Realizar un estudio sobre causas de deserción estudiantil y estructurar un plan de coordinación de nivelación de conocimientos y orientación vocacional con ministerio de educación y rectores de colegios.	
<b>A4</b> Alto índice de deserción estudiantil 65% por diferentes causas.		
<b>A5</b> Estudiantes ingresan a la U con bajos conocimientos y sin orientación vocacional		
	(F1, F5, A1, A4, A5)	

El formato utilizado para hacer este análisis matricial del FODA de Recursos Humanos de la Universidad del Azuay, fue tomado de Internet en las siguientes direcciones:

[www.slideshare.net/.../anlisis-foda-1050037](http://www.slideshare.net/.../anlisis-foda-1050037) - Estados Unidos -

[www.scribd.com/doc/3462515/Analisis-FODA](http://www.scribd.com/doc/3462515/Analisis-FODA) -

...La imaginación y la lógica hacen posible la Estrategia...

**ANEXO No. 5**

Reglamento Académico de la UDA

**Tomado de la página web de la Universidad del Azuay**

**REGLAMENTO DE CARRERA ACADÉMICA  
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**CAPITULO I**

**CLASIFICACION DEL PERSONAL ACADEMICO**

Art. 1. El personal académico de la Universidad del Azuay estará constituido por quienes hayan sido seleccionados reglamentariamente para asumir una cátedra, celebrado contrato de trabajo y sirvan a la institución en cualquier calidad o dedicación establecida en estas normas.

El ejercicio de la cátedra podrá combinarse con:

- a) Investigación,
- b) Dirección y gestión; y,
- c) Actividades de vinculación con la colectividad.

Las labores académicas en la Universidad del Azuay estarán a cargo de profesores titulares: principales, agregados y auxiliares; de profesores asociados contratados por servicios profesionales; y, de profesores accidentales, estos dos últimos no forman parte de la carrera académica de la Universidad.

También podrá haber profesores eméritos, especialistas nacionales o extranjeros de reconocida competencia que desarrollan normalmente su actividad profesional fuera de la Universidad; y profesores honorarios, ex docentes de la Universidad, que cumplan los requisitos constantes en el Instructivo que se expedirá. La designación de profesores eméritos y honorarios corresponde al Consejo Universitario.

**Art. 2.** Los docentes de la Universidad del Azuay se clasifican:

- a) Por su calidad en: principales, agregados y auxiliares;
- b) Por su dedicación en: profesores de tiempo completo y profesores de tiempo parcial;
- c) Por su contrato en: titulares, quienes integran de manera estable la planta docente de la Universidad; en asociados, que realizan su actividad de manera discontinua; y, en accidentales, que ingresan para cubrir necesidades temporales de docencia.

Los profesores asociados y accidentales no forman parte de la carrera académica y para su contrato requieren título universitario o politécnico final de carrera, otorgado o reconocido legalmente en el Ecuador.

**Art. 3.** Son profesores a tiempo completo, quienes entre las cátedras a su cargo y las labores previstas en el artículo 1 de este Reglamento, tienen una asignación semestral entre veintiún y treinta horas semanales. Las labores no docentes se asignarán con horario y sobre éstas se deberá presentar al Consejo Ejecutivo informe semestral de su cumplimiento.

**Art. 4.** Los profesores a tiempo completo que tengan una asignación de treinta horas semanales, así como el Rector y el Vicerrector, cuya jornada laboral es de cuarenta horas semanales, no podrán tener otra labor remunerada en la Universidad, salvo que se solicite su colaboración en consultoría o en actividades vinculadas con programas de cuarto nivel.

## **CAPITULO II**

### **DE LA ASIGNACION DE LABORES ACADEMICAS**

**Art. 5.** La asignación de horas docentes estará a cargo de los Consejos de Facultad y su aprobación corresponderá semestralmente al Consejo Ejecutivo.

Los Consejos de Facultad asignarán entre ocho y veinte horas semanales docentes, procurando mantener al profesor con similar carga horaria a la de los últimos cuatro períodos académicos; el trabajo en otras Instituciones se considerará como un limitante para esta asignación.

La asignación de horas semanales superior a veinte o inferior a ocho, requerirá de petición fundamentada del Consejo de Facultad.

El profesor tiene derecho a que se le asigne, cuando menos, el número de horas que garantice la remuneración básica legal. En caso de que la Universidad requiera el concurso de un profesor es de obligación de éste aceptar hasta doce horas semanales.

**Art. 6.** La asignación de horas para investigación estará a cargo del Decanato General de Investigaciones y su aprobación corresponderá semestralmente al Consejo Ejecutivo. Para otras actividades, cuya asignación no esté determinada en un Reglamento o instructivo, la petición corresponderá al Rector de la Universidad, y su aprobación semestral al Consejo Ejecutivo, organismo que mantendrá estables el número de horas para estas labores.

**Art. 7.** El Rector, Vicerrector, Decanos Generales y Decanos de Facultad podrán ser exonerados parcial o totalmente de sus horas de clase. Las horas de clase que, para dedicarse a su función, no asuman estas autoridades, serán encargadas temporalmente a otros profesores.

## **CAPITULO III**

### **DE LA CARRERA ACADÉMICA**

**Art. 8.** Todo profesor, para ingresar como titular a la Universidad del Azuay, lo hará en la calidad de Profesor Auxiliar. Una vez en funciones, podrá solicitar la ubicación en otra calidad, si cumple con los requisitos establecidos en este Reglamento. El Profesor Auxiliar será seleccionado por el Consejo de Facultad, de acuerdo con el artículo 13 de este Reglamento.

**Art. 9.** Profesor Agregado será el que tenga, al menos, cuatro años de práctica docente universitaria como profesor auxiliar, y haya recibido informe favorable del Consejo Académico, de conformidad con el artículo 11 de este Reglamento. El ascenso a profesor agregado se dará desde la calidad de profesor auxiliar.

**Art. 10.** Profesor principal será el que tenga, al menos, cuatro años de práctica docente universitaria como profesor agregado, y haya recibido informe favorable del Consejo Académico por haber cumplido los requisitos del artículo 11 de este Reglamento. El ascenso a profesor principal se dará desde la calidad de profesor agregado, siempre que su dedicación horaria, en caso de ser requerido por la Universidad, sea cuando menos de doce horas semanales.

**Art. 11.** Son requisitos indispensables para los ascensos de calidad docente:

- a) Aprobar un curso de docencia Universitaria que obligatoria y periódicamente organizará la Universidad del Azuay o cursos equivalentes aprobados por el Consejo Académico.
- b) Obtener un informe favorable de su labor académica por parte del Consejo de Facultad;
- c) Igualar o superar en la evaluación docente de los dos últimos ciclos la mediana obtenida por los profesores de la Facultad; valor que en todo caso no debe ser menor al 80%;
- d) Presentar certificado de Recursos Humanos del tiempo de servicios en la Institución, en el que se especifique la calidad en la que se desempeñó;
- e) Presentar un artículo científico publicado o para publicarse sobre la temática de su especialidad. Cada Facultad presentará al Consejo Académico las exigencias que deberá cumplir el artículo para ser aceptado.

**Art. 12.** Por una sola vez, el Profesor Titular que tenga título de Postgrado de Doctor (Ph.D.) podrá, sin otro requisito, ascender de calidad, si en el período académico anterior ha obtenido como mínimo el 80% de promedio en cada uno de los componentes de su evaluación docente y ha superado en esa evaluación la mediana obtenida por los profesores de la Facultad.

**Art. 13.** El Consejo de Facultad, por intermedio del Consejo Académico, podrá solicitar al Consejo Ejecutivo, el llamamiento a concurso de oposición y merecimientos o la titularización de un profesor asociado o accidental, si cumple con los siguientes requisitos:

- a) Título universitario o politécnico de cuarto nivel, legalmente inscrito;
- b) Aprobación de una prueba de lectura comprensiva de un segundo idioma;
- c) Por lo menos, cuatro períodos académicos continuos de docencia en esta Universidad;
- d) Promedio de 80% o más en cada uno de los componentes de la evaluación docente, en esos cuatro períodos;
- e) Cátedra permanente en la Universidad, con una asignación de cuando menos ocho horas semanales; y,
- f) Informes favorables de seguimiento por parte de la Junta Académica, de acuerdo al instructivo que dictará el Consejo Académico de la Universidad.

En el caso de profesores que no estén asignados a una Facultad, la petición de ascenso la hará la autoridad a la que está adscrita la Unidad en la que presta servicios el profesor.

**Art. 14. El Consejo Ejecutivo asignará anualmente a las Facultades los cupos de profesores auxiliares. Los Consejos de Facultad realizarán las peticiones de llamamiento a concurso o titularización considerando el tiempo de servicio y las calificaciones obtenidas en las evaluaciones académicas.**

## **CAPITULO IV**

### **DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS PROFESORES**

**Art. 15.** Son derechos y obligaciones de los profesores:

- a. Conducir su labor académica con sujeción a la visión y misión de la Universidad;
- b. Sujetar su labor docente a los planes, programas de estudio, horarios y demás requisitos que exija la Facultad;
- c. Evaluar a los estudiantes de acuerdo con las disposiciones vigentes;
- d. Cumplir, dentro de los plazos determinados, la autoevaluación personal y la evaluación institucional, de acuerdo con los instructivos que emitan los organismos competentes;
- e. Actualizarse en los contenidos de sus asignaturas y en sus métodos de trabajo docente;
- f. Dirigir tesis e integrar tribunales de grado;
- g. Dirigir y responsabilizarse de trabajos de investigación, de acuerdo con los requerimientos de cada Facultad y de la Universidad;
- h. Entregar en forma oportuna las calificaciones a la Secretaría de la Facultad, previa revisión con los estudiantes;
- i. Entregar dentro del plazo determinado por la Facultad los temarios para exámenes;
- j. Cumplir con los horarios de exámenes; cualquier modificación sólo podrá realizarse con autorización escrita del Decano de la Facultad.
- k. Asistir obligatoriamente a las reuniones de trabajo para la planificación académica;
- l. Integrar las delegaciones, comisiones y tribunales que se les encomendare;
- m. Asistir a las reuniones de los diferentes organismos y a los actos a los que fueren convocados;
- n. Dirigir, coordinar y responsabilizarse de las acciones y trabajos de relación con la comunidad;
- o. Cumplir las funciones que las autoridades de la Facultad o de la Universidad les encomendaren;
- p. Integrar y participar activamente en los organismos universitarios que contemplan las normas de la Universidad;
- q. Elegir y ser elegidos a las dignidades universitarias de acuerdo con el Estatuto y los reglamentos;
- r. Mantener en sus relaciones con los alumnos y con los profesores un trato de respeto acorde con la dignidad universitaria.

El cumplimiento de estas obligaciones servirá de base para la evaluación por parte del Consejo de Facultad.

**Art. 16.** Los casos de incumplimiento de las obligaciones del profesor, determinadas en el artículo anterior, serán sancionados con amonestación, multa, suspensión o terminación del contrato de trabajo, de acuerdo con la gravedad de la falta.

Conocida la falta, el Decano de Facultad podrá:

- a) amonestar por escrito al profesor;
- b) solicitar se le imponga una multa; o,
- c) informar al Consejo de Facultad para que este organismo juzgue y resuelva solicitar la suspensión del contrato hasta por un período académico o elevar informe al Consejo Universitario solicitando la terminación del contrato de trabajo.

El Consejo de Facultad, de oficio o a petición de las Juntas Académicas de Facultad, podrá iniciar el juzgamiento por incumplimiento de obligaciones académicas a los profesores y de acuerdo a la gravedad de la falta, y al hecho de ser por primera vez o ser reincidencia, amonestar al profesor o elevar informe al Consejo Universitario, para la aplicación de las sanciones previstas en este artículo.

Solamente el Consejo Universitario podrá resolver la terminación del contrato, y para hacerlo, deberá actuar de conformidad con la Ley de Educación Superior, el Código del Trabajo y el Estatuto de la Universidad del Azuay.

**Art. 17.** La inasistencia injustificada en un 10% o más de las horas asignadas al profesor en un período académico se considerará desobediencia grave a este Reglamento interno; esta falta y la establecida en el artículo 26 de este Reglamento, serán causales para que la Universidad solicite la terminación del contrato de trabajo mediante visto bueno. La agresión verbal o física será considerada falta grave y juzgada de acuerdo con artículo anterior.

Los profesores que realicen actos de retaliación o amenacen con retaliaciones a los estudiantes serán sancionados por el Decano de la Facultad; la reincidencia se considerará falta grave.

En todos los casos se garantizará al profesor el derecho al debido proceso.

## **CAPITULO V**

### **EVALUACION DE DOCENTES**

**Art. 18.** La evaluación y la autoevaluación serán procesos planificados y permanentes, que cubrirán las áreas de docencia, responsabilidad administrativa y apoyo académico, con el fin de contribuir al mejoramiento de la eficiencia institucional y de garantizar la calidad académica de los cursos, seminarios, carreras y programas que ofrece la Universidad.

**Art. 19.** La evaluación estará referida a los siguientes aspectos profesionales: nivel de conocimientos, preparación y actualización académicas, puntualidad a clases y eventos académicos, asistencia y participación en actos universitarios, relaciones entre profesor y estudiantes, metodologías de trabajo y sistemas de evaluación utilizados por el profesor.

**Art. 20.** El proceso de evaluación docente dará especial importancia a la auto-evaluación permanente del profesor. El Consejo Académico diseñará los instrumentos adecuados con el fin de que el profesor lleve un registro continuo de su actividad y elabore su informe de evaluación.

El Vicerrectorado planificará y desarrollará seminarios de capacitación de manera anual. El profesor está obligado a asistir a uno de estos cursos cada año.

**Art. 21.** El Consejo Académico aprobará la metodología, los instrumentos y formularios necesarios para la evaluación que se realizará en las dos últimas semanas de clase de cada período, bajo la responsabilidad de los Subdecanos y los Directores de Escuela.

Los resultados de la evaluación docente serán tomados en cuenta para la asignación de clases en los ciclos subsiguientes.

**Art. 22.** Son componentes para la evaluación de los docentes:

- a) La opinión estudiantil, mediante una encuesta realizada a los alumnos que reciben clases del profesor, a la que corresponderá el 50% de la calificación;
- b) La calificación de la Junta Académica, sobre los parámetros determinados por el Consejo Académico. Este proceso incluirá entrevistas con los alumnos y con el profesor, quien deberá presentar su informe de evaluación para cada curso de estudiantes a su cargo; a este componente corresponderá el 40% de la evaluación; y,
- c) La calificación del Consejo de Facultad, sobre el cumplimiento del profesor en relación a las disposiciones reglamentarias, a la que corresponderá el 10% de la evaluación.

Si un profesor sirve a más de una Facultad su calificación definitiva será calculada por el Vicerrectorado y equivaldrá a la media aritmética de las calificaciones obtenidas.

**Art. 23.** La organización y realización del proceso corresponderá al Comité de Evaluación Docente, presidido por el Vicerrector e integrado por dos profesores designados por el Consejo Académico. El Subdecano en cada facultad vigilará la marcha del sistema de evaluación. El Vicerrectorado será depositario de los formularios y sus resultados.

**Art. 24.** Los estudiantes de cada uno de los cursos contestarán la encuesta por cada materia, por los medios que establezca el Consejo Académico.

La encuesta será elaborada y aplicada de manera que los estudiantes den respuestas a diferentes alternativas; se garantizará el anonimato.

**Art. 25.** El Vicerrector, por intermedio del Decano de Facultad, dará a conocer por escrito, mediante nota reservada a cada profesor, el promedio obtenido.

Los resultados de la evaluación se mantendrán en reserva y no podrán ser utilizados por autoridad alguna para emitir certificaciones, salvo que lo solicite el propio profesor.

El Vicerrectorado enviará al Rector y a los Decanos de Facultad la información estadística con las calificaciones promedio de los profesores.

El profesor conocerá los resultados de su evaluación en forma oportuna y podrá apelar al Consejo Académico, en un plazo de quince días contados a partir de la notificación.

**Art. 26.** El docente que obtuviere una calificación inferior al 70% en la evaluación correspondiente a un período académico, recibirá una amonestación por escrito por parte del Decano de la Facultad y se le disminuirá sus horas de clase; y, si en un segundo período académico consecutivo no supera este porcentaje, se solicitará la terminación del contrato de trabajo.

## CAPÍTULO VI

### DE LOS NIVELES ESCALAFONARIOS DEL PERSONAL DOCENTE

**Art. 27.** La categoría de profesor principal tendrá diez niveles escalafonarios, a los que se ascenderá en base a méritos académicos y por servicios prestados. Para ser promovido de un nivel a otro, el profesor deberá reunir cien puntos y presentar una solicitud de ascenso.

En los procesos para ascenso de calidad o escalafonarios ningún documento puede ser calificado más de una vez, y el cumplimiento de un requisito no puede constituir mérito. Los profesores principales podrán ascender un nivel escalafonario cada año.

El puntaje para la promoción de nivel será valorado por el Consejo Académico y se sujetará a la siguiente escala:

**a) Títulos y Grados Académicos de postgrado:**

- Ph.D. (Doctor-postgrado): 200 puntos.
- Maestría: 100 puntos.
- Especialización: 50 puntos.
- Diplomado: 25 puntos.

El puntaje acumulado por cursos de postgrado del mismo nivel no podrá superar el total asignado al nivel superior.

Los títulos otorgados por la Universidad del Azuay serán directamente válidos para el ascenso en niveles escalafonarios.

Los títulos de postgrado obtenidos en otras universidades del Ecuador o en el extranjero; y, los títulos de Medicina Humana, registrados en el organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema de educación superior, serán analizados por una Comisión designada por el Consejo Académico, y valorados de acuerdo al tiempo de estudios y las exigencias de graduación.

Los títulos, certificados o diplomas obtenidos después de un período académico de estudio o el equivalente a quince créditos, serán calificados con 25 puntos, correspondientes a un Diplomado;

Los títulos obtenidos después de un año académico o el equivalente a treinta créditos, serán calificados con 50 puntos, correspondientes a una Especialización;

**Los títulos obtenidos después de dos años de estudio o el equivalente a 60 créditos, más una tesina o memoria, con 100 puntos correspondientes a una Maestría; y,**

Los títulos de Doctor o Ph.D., obtenidos después de tres años o más de investigación y tesis de grado, con 200 puntos.

**b) Como Profesor de Postgrado:**

- De Diplomado, Especialización o Maestría: 2 puntos por crédito con un máximo de 10 puntos por año; y,
- De Doctorado (Ph.D.): 4 puntos por crédito con un máximo de 20 puntos por año.

**c) Publicaciones**

- Artículos publicados en las revistas de la Universidad del Azuay o en revistas científicas o culturales, nacionales o internacionales, o en memorias de seminarios,

realizados en calidad de docente de la Universidad del Azuay, hasta 5 puntos, con un máximo de 15 por año.

- Libros de carácter científico, literario, cultural, artístico hasta 40 puntos por cada uno y máximo uno por año, previo informe de la Comisión designada por el Consejo Académico.

- Texto docente, publicado o para publicarse, estructurado de acuerdo con los lineamientos determinados por el Consejo Académico y previo informe favorable de la Comisión respectiva, hasta 30 puntos. El texto docente actualizado puede recibir una nueva calificación, luego de dos años, con un máximo de 10 puntos. Su presentación para la calificación como mérito conlleva la autorización para que la Universidad utilice dicho material para la docencia.

Los artículos, libros, textos o material didáctico podrán ser publicados por cualquier medio, y deberán ser evaluados en cuanto a su calidad y su autoría.

En caso de coautoría, se asignará la calificación proporcional al número de coautores. Podrá solicitarse justificadamente la reconsideración de esta asignación.

La falta de honestidad intelectual en publicaciones de los docentes será sancionada, según su gravedad, de acuerdo con el artículo 16 y, además, el docente no podrá ascender de nivel escalafonario ni de calidad, en los próximos cinco años.

**d) Certámenes o Exposiciones:**

- Participación en certámenes o exposiciones de obras literarias, plásticas o materiales científicos, técnicos, artísticos, convocados por instituciones de reconocido prestigio nacional o internacional, hasta 5 puntos dependiendo de la obtención de premio o mención.

**e) Participación en certámenes académicos y culturales:**

- Por la participación en cursos, seminarios, talleres o simposios, de carácter universitario o científico relacionados con la cátedra:

- Como asociado, ponente, conferenciante o relator, 2 puntos por cada 16 horas, hasta un máximo de 6 puntos.

- Como alumno o asistente, con aprobación de curso, por cada 32 horas, 2 puntos, hasta un máximo de 4 puntos.

Cuando un docente participe en más de una calidad, se le asignará la calificación en la que el puntaje es mayor.

Cuando la temática del curso, seminario, taller o simposios sea repetitiva, estos puntajes por méritos se reconocerán por una sola vez.

En cada solicitud de ascenso se podrá acreditar un máximo de 10 puntos, por categoría, por los aspectos que se determinan en este literal.

**f) Por haber obtenido un título Honoris Causa, hasta un máximo de 50 puntos, previo el informe de una comisión.**

**g) Por la evaluación docente:**

Los profesores, en cada período académico, podrán obtener hasta 10 puntos, de acuerdo a la calificación que obtuvieren en la evaluación docente, siempre que sea igual o superior a la mediana obtenida en el mismo período por la totalidad de los profesores de la Facultad y, en todo caso, sea superior al 80% en cada uno de los componentes de la evaluación. En la concesión de cada categoría no se podrá reconocer más de 40 puntos por este concepto.

**h) Por servicios prestados en la Universidad del Azuay, en funciones directivas o gremiales, siempre que se haya cumplido el período para el cual fue elegido o nombrado:**

- Rector de la Universidad: 50 puntos por año,
- Vicerrector de la Universidad: 40 puntos por año,
- Decanos Generales: 30 puntos por año,
- Decanos de Facultad: 20 puntos por año,
- Subdecanos: 10 puntos por año; y,
- Directores de Escuela, Directores de Departamento, Coordinadores de Carrera, Presidente de la Asociación General de Profesores: 5 puntos por año.

**i)** Por proyectos de investigación, con informe final aprobado y calificado por el Consejo de Investigaciones:

1. Por dirección de proyectos de investigación científica ejecutados, hasta 30 puntos; y,
2. Como investigador de proyectos ejecutados, hasta 20 puntos.

Por proyectos académicos (cursos de posgrado, nuevas carreras y otros), aprobados por la instancia correspondiente y cuya elaboración no haya sido parte de sus obligaciones, hasta 15 puntos.

**j)** Participación en consultorías:

Consultorías contratadas con la Universidad del Azuay, concluidas y recibidas a satisfacción por la entidad contratante:

- Como Director del proyecto: 1 punto por cada mes, hasta un máximo de 10 puntos.
- Como Asesor o Consultor, 0.5 punto por cada mes, hasta un máximo de 5 puntos.

**Art. 28.** Los ascensos escalafonarios tendrán efecto económico desde el mes siguiente al de la aprobación del Consejo Ejecutivo.

**Art. 29.** Por cada nivel escalafonario, el profesor recibirá, como ingreso adicional un equivalente al 10% de su sueldo básico, sin necesidad de que se celebre un nuevo contrato. Los puntos que excedan de cien serán tomados en cuenta para el próximo ascenso.

**Art. 30.** Los ascensos se tramitarán ante el Consejo Académico, que será la Comisión de Escalafón de la Universidad del Azuay y, como tal, será responsable del control escalafonario. Llevará un registro personal de los docentes y recomendará al Consejo Ejecutivo la asignación de niveles escalafonarios. En las sesiones de la Comisión de Escalafón será convocado con voz y voto el presidente de la Asociación de Profesores.

## **CAPITULO VII**

### **PROTECCION SOCIAL DE LOS DOCENTES**

**Art. 31.** Ningún docente podrá ser removido sin causa debidamente justificada. Para removerle se requerirá resolución fundamentada del Consejo Universitario y adoptada, al menos, por las dos terceras partes de sus integrantes, previo un sumario administrativo al interior de la Universidad, garantizando al profesor, en todo caso, el derecho al debido proceso.

**Art. 32.** Los docentes tendrán derecho cada año a treinta días de vacaciones, de conformidad con el calendario académico, percibiendo su remuneración total; si hubieren laborado menos de un año tendrán derecho a la proporción correspondiente. El calendario académico que aprueba y publica la Universidad del Azuay determina los días de labor docente con los estudiantes; en los períodos interciclo, la Universidad podrá asignar otras labores académicas que serán de obligatorio cumplimiento.

**Art. 33.** Ningún profesor de la Universidad del Azuay que reingrese a la docencia titular perderá sus niveles escalafonarios, calidad, ni antigüedad.

**Art. 34.** El Rector y el Vicerrector que hubieren desempeñado en su integridad el período para el que fueron electos mediante votación, al concluirlo tendrán derecho a que la Universidad les asegure labores académicas a tiempo completo, sin que sea obligatoria la asignación de una cátedra en el ciclo en el que terminan sus funciones.

Los Decanos Generales y de Facultad que hubieren desempeñado en su integridad el período para el cual fueron elegidos o nombrados, al concluirlo tendrán derecho a que la Universidad les garantice, por lo menos, la dedicación horaria anterior a su elección o la asignación docente que tuvieron durante su mandato. Al término del período de una dignidad y hasta el inicio del nuevo período académico, estas autoridades cesantes tendrán derecho a una remuneración equivalente a la que corresponda a la dedicación horaria que tuvieron antes de su elección.

Si en la asignación anterior a su elección tuvieron labores no docentes la Universidad, inmediatamente, les reintegrará o realizará una nueva asignación por el mismo número de horas.

**Art. 35.** La Universidad reconoce a su personal docente el subsidio por antigüedad, que se pagará de conformidad con las siguientes normas:

a) El tiempo de servicios para esta bonificación se contará a partir de la celebración del contrato como profesor titular.

b) Por los 3 primeros años de servicio, el profesor tendrá derecho a una bonificación equivalente al 15% de su sueldo básico; y por cada año adicional se incrementará dicho puntaje en un 5%.

c) Un profesor no podrá recibir por concepto de esta bonificación, más del cien por ciento de su sueldo básico.

**Art. 36.** Quienes reciban el beneficio del período sabático contemplado en la Ley de Educación Superior tendrán derecho a:

a) Percibir una remuneración equivalente al promedio de los sueldos de los cuatro últimos períodos académicos; y,

b) Percibir adicionalmente los emolumentos que pague la Institución que le recibe.

**Art. 37.** La Universidad del Azuay reconocerá a sus docentes la Jubilación Patronal en los términos establecidos en el Código de Trabajo, y, mediante el Plan de Jubilación, procurará mejorar estas condiciones.

En el caso del Rector y del Vicerrector, que hayan ejercido cuando menos un período completo, cuando se acojan a la jubilación percibirán, además por concepto de pensión jubilar, el 50% de la bonificación que percibe la respectiva autoridad por sus funciones.

## CAPÍTULO VIII

### LICENCIAS PARA CAPACITACIÓN Y OTRAS

**Art. 38.** Los profesores tendrán derecho a licencias con ayuda económica:

Para estudios: en este caso, el beneficiario firmará un contrato, debidamente garantizado, comprometiéndose, al término de los estudios, a trabajar para la Universidad el doble del tiempo de la licencia concedida y, en caso de no cumplirlo, pagará un equivalente al doble de lo recibido.

Si cursare posgrados, tendrá derecho a la licencia, por el tiempo de su duración.

Quien haya obtenido licencias para estudios de postgrado, cursos de perfeccionamiento o pasantías deberá presentar el título, diploma o certificado de estudios que en su petición de permiso se haya comprometido a obtener. De no hacerlo, el Consejo Ejecutivo, previo informe del Consejo Académico, podrá amonestar o resolver una sanción económica de hasta el valor total de la ayuda recibida durante el período de la licencia.

La concesión de ayuda económica se resolverá de acuerdo a la relación entre la actividad académica que desarrolla en esta Universidad y los estudios a seguir.

La Universidad considerará la posibilidad de conceder pasajes y gastos de mantenimiento cuando no hayan sido concedidos por otras Instituciones; para el efecto, creará en su Presupuesto las partidas respectivas, considerando los proyectos de perfeccionamiento académico o administrativo de cada unidad.

Durante el período contractual en el que se devenga el tiempo de permiso, los profesores no podrán obtener otra licencia.

**Art. 39.** Los profesores tendrán derecho a las siguientes licencias sin sueldo:

- a) Para estudios no relacionados con su labor académica;
  - b) Para actividades profesionales o para el desempeño de funciones técnicas, debiendo contar con el patrocinio de una entidad pública u organismo internacional.
- En el caso de actividades profesionales privadas, el Consejo Ejecutivo calificará las peticiones y, para aprobarlas por un máximo de dos años, requerirá el voto favorable de las dos terceras partes de sus integrantes.
- c) Para atender la invitación de un centro de estudios superiores de fuera de la ciudad o del país; y,
  - d) Para ejercer funciones públicas que, a juicio del Consejo Universitario, sean relevantes.

**Art. 40.** Para seminarios, cursos y, en general, eventos académicos de corta duración, en los que el tiempo de la licencia esté dentro de las atribuciones del Rectorado, se podrá asignar, total o porcentualmente, uno o varios de los siguientes rubros:

- a) Viáticos o subsistencias;
- b) Gastos de transporte y movilización;
- c) Gastos de Inscripción y materiales; o,
- d) Ayuda económica.

El Rector resolverá la asignación, valorando los siguientes aspectos:

- a) Existencia de relación directa con la cátedra del profesor, certificada por el organismo académico que haga la petición;
- b) Institución académica que dicta el curso;
- c) Existencia de invitación institucional o personal;
- d) Financiamiento de los organizadores o cofinanciamiento de otra institución; y,
- e) Tiempo de servicio y calidad del profesor dentro de la Universidad.

## CAPITULO IX

### REMUNERACIONES

**Art. 41.** Los docentes tendrán derecho a percibir:

- a) El sueldo básico correspondiente a su calidad y dedicación;
- b) El subsidio de antigüedad;
- c) Los beneficios adicionales establecidos en los Reglamentos de la Universidad y en resoluciones del Consejo Universitario; y,
- d) Los subsidios y bonificaciones complementarios establecidos por Ley para los trabajadores en general.

Los profesores principales, recibirán además el 10% adicional a su sueldo básico por cada nivel escalafonario.

Las autoridades en ejercicio tendrán derecho a la bonificación que el Consejo Universitario establezca para cada una de las funciones.

**Art. 42.** Para tener derecho a los beneficios establecidos por la Universidad del Azuay, los profesores deberán tener una asignación mínima de ocho horas semanales; de tener una asignación menor, recibirán la parte proporcional.

**Art. 43.** La remuneración de los docentes que asuman funciones administrativas se compondrá de:

- a) La académica que corresponda al número de horas de clases, con un límite máximo de diez semanales; y,
- b) La que corresponda a la jornada administrativa parcial, mínima de treinta horas, de acuerdo a la política salarial de la Universidad del Azuay.

**Art. 44.** El presupuesto de la Universidad señalará los sueldos que correspondan a cada una de las calidades y dedicación de los docentes; y las bonificaciones para sus autoridades.

### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**PRIMERA:** Las solicitudes que para el ascenso de nivel escalafonario se presenten hasta el 31 de julio de 2009 serán tramitadas de acuerdo al Reglamento de Profesores y de Carrera Académica de la Universidad del Azuay, que se deroga.

**SEGUNDA:** los profesores auxiliares y agregados que a la fecha de expedición del presente reglamento no tengan título de cuarto nivel, lo requerirán para el ascenso.

**TERCERA:** Los profesores accidentales que cumplieron las condiciones establecidas en el artículo 10 del Reglamento de Profesores y de Carrera Académica de la Universidad del Azuay que se deroga, no pierden el derecho de ingresar a la carrera docente.

**DEROGATORIA**

El presente Reglamento de Carrera Académica de la Universidad del Azuay, codificado, deroga el Reglamento de Profesores y de Carrera Académica de la Universidad del Azuay expedido el 7 de agosto de 1992, y sus reformas.

**CERTIFICO:** Que el presente Reglamento de Carrera Académica de la Universidad del Azuay fue aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria del 10 de marzo de 2009, reformado en sesión de 26 de mayo de 2009 y en sesiones de 27 de abril y 15 de junio de 2010

Cuenca, 22 de junio de 2010

Dr. Mario Jaramillo Paredes RECTOR

Dra. Ximena Mejía Moscoso

SECRETARIA GENERAL

## ANEXO No 6

## Ranking de a Universidades en el mundo

Las 10 universidades latinoamericanas que se encuentran entre las 500 mejores universidades del mundo de acuerdo al *QS World University Rankings 2010* son:

Nombre	País	Ubicación (Latinoamérica)	Ubicación (general)
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	México	1	222
<i>Universidade de São Paulo</i>	Brasil	2	253
<i>Universidade Estadual de Campinas</i>	Brasil	3	292
Universidad de Buenos Aires	Argentina	4	326
Pontificia Universidad Católica de Chile	Chile	5	331
Universidad Austral	Argentina	6	358
Universidad de Chile	Chile	7	367
<i>Universidade Federal do Rio de Janeiro</i>	Brasil	8	381
Tecnológico de Monterrey (ITESM)	México	9	387
Universidad ORT Uruguay	Uruguay	10	467

Fuente: [www.ort.edu.uy/index.php%3Fid%3DAAAACM](http://www.ort.edu.uy/index.php%3Fid%3DAAAACM)

<b>RANKING MUNDIAL</b>	<b>RANKING MUNDIAL DE UNIVERSIDADES ECUATORIANAS</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>
996		<u>Escuela Superior Politécnica del Litoral</u>
1096		<u>Universidad Técnica Particular de Loja</u>
1163		<u>Escuela Politécnica Nacional</u>
1944		<u>Universidad Andina Simón Bolívar</u>
<b>2722</b>		<b><u>Universidad del Azuay</u></b>
2732		<u>Universidad Politécnica Salesiana Ecuador</u>
2794		<u>Pontificia Universidad Católica del Ecuador</u>
2824		<u>FLACSO Ecuador Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales</u>
3819		<u>Escuela Politécnica del Ejército Ecuador</u>
4075		<u>Instituto de Altos Estudios Nacionales</u>
4251		<u>Universidad de Cuenca</u>
4446		<u>Escuela Superior Politécnica de Chimborazo</u>
4496		<u>Universidad Central del Ecuador</u>
5418		<u>Universidad Estatal de Bolívar</u>
5640		<u>Universidad Católica de Santiago de Guayaquil</u>
5927		<u>Universidad Nacional de Loja</u>
5981		<u>Universidad de Especialidades Espiritu Santo</u>
6208		<u>Universidad Técnica del Norte</u>
6359		<u>Universidad San Francisco de Quito</u>
6795		<u>Universidad Nacional de Chimborazo</u>
7233		<u>Universidad Tecnológica Equinoccial</u>
7358		<u>Universidad Técnica de Manabí</u>
7452		<u>Universidad de Guayaquil</u>

7815	<u>Universidad Técnica Estatal de Quevedo</u>
8326	<u>Universidad Estatal de Milagro</u>
8854	<u>Universidad del Pacífico Escuela de Negocios</u>
9390	<u>Universidad Técnica de Ambato</u>
9408	<u>Universidad Internacional SEK Quito</u>
9720	<u>Universidad Regional Autónoma de los Andes</u>
9738	<u>Universidad Particular Internacional SEK</u>
10175	<u>Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabi</u>
10360	<u>Universidad de las Américas Ecuador *</u>
10542	<u>Universidad Santa María de Chile Campus Guayaquil</u>
11183	<u>Universidad de Especialidades Turísticas</u>
11231	<u>Pontificia Universidad Católica Sede Ibarra *</u>
11619	<u>Universidad de los Hemisferios</u>
11975	<u>Universidad Tecnológica Israel</u>

Para cada país **sólo** se incluyen las instituciones clasificadas en el Ranking entre las **12.000** primeras.El Ranking cubre cerca de 20.000 organizaciones. La lista con el Catalogo completo se encuentra en [Universidades por Pais](#).

Fuente: [www.webometrics.info/rank\\_by\\_country\\_...](http://www.webometrics.info/rank_by_country_...) -

**INDICE DE CONTENIDOS**

Una breve Introducción.....	1
Ranking Mundial de Universidades (cuadro 1 ).....	3

**CAPITULO I**

Diagnóstico FODA del RR.HH. docente de la Universidad del Azuay.....	4
Situación actual.....	5
Ranking Mundial de Universidades (cuadro 2).....	6
Ranking Web 2011 de Universidades Ecuatorianas.....	7
Misión, Visión, valores, objetivos.....	8
Estructura organizacional.....	9
Reglamento Académico.....	9
Organigrama de la Universidad del Azuay.....	10
Diagnóstico FODA del Recurso Humano Docente de la UDA (anexo 3)...	11
Análisis FO.....	13
Análisis FA.....	14
Análisis DO.....	15
Análisis DA.....	17
Ranking Mundial de Universidades (cuadros 3, 4).....	18

**CAPITULO II****MODELO DE ESTRUCTURA DOCENTE**

Diagnóstico de la situación actual de la planta docente (gráfico1).....	19
Docentes con labores administrativas.....	20
Profesores Accidentales (gráfico 2) .....	21
Identificación de Perfiles Académicos de los docentes por facultades.....	
Profesores titulares (gráfico 3) .....	22
Presentación de resultados mediante indicadores.....	25

Análisis de la estructura docente, profesores principales estadísticas (gráfico 4)	27
Profesores Agregados estadísticas y análisis (gráfico 5).....	29
Profesores Auxiliares, estadísticas y análisis (gráfico 6) .....	31
Análisis de la estructura de docentes titulares (gráfico 7).....	33
Profesores titulares con estudios en Docencia Universitaria (gráfico 8).....	35

### **CAPITULO III**

REORIENTACION DE LA FUNCION DE RR. HH. DE LA UDA.....	36
Situación actual de la función de Recursos Humanos.....	39
La nueva función estratégica del grupo de RR.HH.....	41
Responsabilidades y actividades principales.....	42
Responsabilidades y actividades complementarias.....	43
Mecanismos de generación de un clima de participación y realización de la Misión, Visión, Estrategias y Valores de la UDA, impulsados por RR.HH.....	44
Formas de comunicar y difundirlos a todos sus miembros.....	45
Propuesta de comunicación y difusión.....	47

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
-------------------------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	52
-------------------	----

#### ANEXOS

##### **ANEXO No. 1**

Diseño de la tesis aprobada en enero de 2011.....	54-59
---	-------

##### **ANEXO No. 2**

Organigrama de la U D A.....	60
------------------------------	----

##### **ANEXO No. 3**

Cuadro de análisis matricial del foda de RR.HH. Docentes de la UDA, Formato Excel	
---	--

**ANEXO No. 4**

Plan de Reducción de Índices de Deserción Estudiantil

de la Facultad de Administración de la

Universidad del Azuay..... 61-70

**ANEXO No. 5**

Reglamento Académico de la UDA..... 71-83

**ANEXO No. 6**

Ranking de Universidades..... 84-86

INDICE DE CONTENIDOS..... 87-89