



UNIDAD DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Versión VII

Tesis previa a la obtención del título de
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

**IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DE CASA UDA EN LA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Autor:

Ing. María Elena Castro Rivera

Dirección:

Ing. Xavier Ortega Vásquez, MBA

Cuenca, Noviembre del 2012

Agradecimientos

Deseo dejar constancia de mi más sincero agradecimiento a las autoridades de la Universidad del Azuay por brindarme su apoyo para la realización de esta investigación, de manera especial a mi Director de Tesis, Ing. Xavier Ortega Vásquez, MBA.; quien con sus conocimientos y experiencia supo guiar de forma correcta este trabajo inspirado en el sentido de pertenencia y servicio que brindamos a nuestra Universidad todos quienes nos hemos formado en ella y que hoy tenemos la suerte colaborar con nuestras funciones para llevar a cabo la filosofía con la cual fue creada.

Agradezco además a la Dra. Ruth Hidalgo Carrasco, Directora de Casa UDA; a Rubén Tamayo, Coordinador de la Bolsa de Trabajo y a Marcela Beltrán, Asistente de Desarrollo Organizacional, quienes a más de su amistad incondicional, supieron brindarme todo el respaldo para la recopilación de la información necesaria, convirtiéndolo en un trabajo conjunto por buscar la construcción de un Departamento de Bienestar Estudiantil que reúna las condiciones óptimas para servir a los estudiantes de la UDA, gracias a ustedes por sus valiosas ideas, aportes y opiniones.

A todos los compañeros y compañeras de la Universidad del Azuay que de una u otra manera colaboraron con esta tesis les reitero mis sentimientos de estima y reconocimiento.

María Elena

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado primeramente a Dios, mi fuente de voluntad, amor y sabiduría, gracias a Ti soy quien soy, y dedico todo mi esfuerzo para compensar día a día las bendiciones que me regalas, manifestadas en mi vida, mi familia, mi trabajo y mi profesión.

Dedico también a mi esposo Julio César, gracias por tu incesante comprensión, amor, respeto y consideración, todos mis esfuerzos están encaminados a cumplir los sueños de los dos y de la familia que hemos decidido formar.

A mis padres Mery y Hugo, y a su incomparable amor, gracias porque a ustedes les debo la mejor herencia que es la educación, con su ejemplo estoy segura de que voy a paso firme, ustedes han grabado en mí los valores que replico día tras día, cada momento me siento más orgullosa de ser su hija.

A mis hermanos Víctor Hugo y Juan Carlos gracias por ser mis mejores amigos y demostrarme a cada momento de que juntos podemos llegar muy lejos, ustedes son mi ejemplo de constancia y perseverancia, gracias por darme la hermosa bendición de ser tía y compartir hermosos momentos junto a esos dos angelitos tan bellos como lo son Juanito y Sebastián, que llenan de alegría mi vida y me permiten aprender mucho más de sus juegos y travesuras, ellos llegarán muy lejos porque los tienen a ustedes que son unos padres extraordinarios.

A mis amados abuelitos: Victoria H. de quien aún tengo la suerte de contar con su presencia, gracias por estar conmigo siempre, y ser uno de los primeros rostros que recuerdo con amor desde niña; y a: José Honorato, Miguel Guillermo y Victoria G., quienes desde el cielo me regalan sus bendiciones a diario, gracias porque me enseñaron que el mayor tesoro es la familia y que debemos luchar incansablemente para conseguir un futuro mejor.

Ponerse en movimiento es importante, pero lo más importante es mantener el entusiasmo inicial, persistir y no rendirse a pesar de las dificultades porque vamos a tener tropiezos; la clave no está en no caerse, sino en saber levantarse y continuar (Paulo Coelho).

Manena

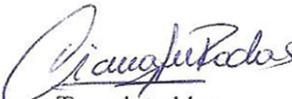
Resumen

La Planificación Estratégica formal con sus características fue introducida por primera vez en 1950 y debido a sus importantes resultados ésta ha sido considerada como medio de optimización de las actividades y procesos de todas las organizaciones, a tal punto que su campo de utilización se ha extendido al sector educativo. La presente tesis muestra la planificación estratégica educativa para el Departamento de Bienestar Estudiantil Casa UDA de la Universidad del Azuay y como parte de este trabajo se plantea el Plan Operativo Anual y los indicadores de medición para la gestión del Departamento en observancia de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Abstract

Formal Strategic Planning and its characteristics were formally introduced for the first time in 1950 and due to the significant results, it has been considered as a way to optimize the activities and processes of every organization, to the point where its use has expanded to the educational field. The present thesis provides an educational strategic plan for The Student Welfare Department *Casa UDA* of the *Universidad del Azuay*. As part of this work we suggest an Annual Operative Plan and the assessment indicators for the management of the Department of the Organic Law of Superior Education.




Translated by,
Diana Lee Rodas

Introducción

En un mundo complejo donde todo está relacionado, acción – reacción, error – aprendizaje, etc., es preciso también que se tenga en cuenta las investigaciones, las teorías que han tratado de explicar los escenarios en los que se ha desarrollado la civilización a lo largo del tiempo, y asumiendo a la vez los cambios que ha tenido que atravesar. Es por ello que la educación debe actualizarse al ser la fuente y la esencia de la formación de una persona, las Instituciones de Educación Superior deben buscar la forma de hacer parte de la vida de los estudiantes y de los valores que en la actualidad están en vía de eclipsarse. A pesar de ello se puede afirmar que aún hay tiempo para rescatar el verdadero sentido de la formación, y que mejor aún, si se siembra las ganas de aprender, de saber y de conocer mediante un camino eficiente y complejo pero muy fructífero a la vez como lo es la vida universitaria.

Es por este motivo que si se quiere cambiar el pensamiento y sumar a quienes buscan construir una sociedad mejor se debe aceptar esta actualización y modificar las maneras tradicionales combinándolas con las nuevas exposiciones propias de una sociedad humana e inteligente que aprende, se habla entonces de perfeccionar los métodos de organización implantando a la planificación estratégica educativa dentro de las actividades primordiales de las universidades y escuelas politécnicas.

Es necesario crear las competencias y habilidades necesarias para que los actores de la formación integral emitan criterios en base a un conocimiento sensible, conceptual y holístico, de tal manera que se formen individuos que vayan transformando positivamente sus vidas, sus conocimientos, sus familias, sus empresas y/o grupos o instituciones, es importante mirar las actividades desde la perspectiva de los procesos sistematizados, es imprescindible planificar, ver, controlar y actuar sustentándose en la mejora continua de los procesos.

En la Universidad del Azuay como en todas las organizaciones a nivel general se vuelve sustancial establecer un proceso de planificación estratégica que a más del plano general, esté presente a nivel departamental, es por ello que se ha visto la necesidad de instaurarla en el Departamento de Bienestar Estudiantil Casa UDA con el fin de proporcionar un entendimiento razonable, claro, concreto y pragmático de las actividades concentradas en el Plan Operativo Anual y que muestran la forma de evaluarlas mediante los indicadores de medición de la gestión realizada y su impacto para un aspecto elemental como lo es el bienestar de los estudiantes que son la razón de ser de la Institución.

Índice general

1. LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.	1
1.1. Reseña Histórica del Departamento de Bienestar Universitario.	1
1.1.1. La Dirección General de Estudiantes.	4
1.1.2. Bolsa de Trabajo.	6
1.2. Desafíos que Afronta la Universidad del Azuay Frente a la Ley Orgánica de Educación Superior.	8
1.2.1. La Calidad de la Educación, Producto de la Ética.	10
1.3. Descripción y Análisis del Área de Bienestar Estudiantil en la Ley Orgánica de Educación Superior.	15
1.4. Conclusiones del Capítulo.	20
2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	22
2.1. Fundamentación Teórica.	22
2.1.1. Conceptualización.	23
2.2. Planificación Estratégica Educativa.	37
2.2.1. Etapas o Condiciones para el Proceso de Planificación Estratégica Educativa.	40
2.2.1.1. Momento Explicativo.	40
2.2.1.2. Momento Prospectivo.	42
2.2.1.3. Momento Estratégico.	45
2.2.1.4. Momento Táctico - Operacional.	46
2.3. Indicadores de Medición.	48
2.4. Conclusiones del Capítulo.	49

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CASA UDA.	50
3.1. Aporte de la Planificación Estratégica a Casa UDA.	50
3.2. Momento Explicativo: Análisis Institucional Interno.	51
3.2.1. Matriz FODA.	54
3.2.2. Análisis de Porter.	56
3.3. Momento Prospectivo.	58
3.3.1. Misión.	58
3.3.2. Visión.	59
3.3.3. Objetivos.	59
3.3.4. Políticas.	60
3.3.5. Estrategias FODA.	61
3.4. Momento Estratégico.	68
3.4.1. Tipos de Estrategias.	68
3.4.2. Selección de Estrategias.	69
3.4.3. Factores Clave de Éxito.	80
3.5. Momento Táctico - Operacional: Estructura Organizacional Casa UDA (Funciones y Perfiles)	82
3.5.1. Dirección.	83
3.5.2. Asistente de Bienestar Estudiantil.	83
3.5.3. Asistente de Servicios Socio-Económicos: Becas y Créditos Educativos.	84
3.5.4. Asistente de Bienestar Social: Atención Médica, Odontológica, Psicológica y Discapacidades. Campañas de Defensa de Derechos, Prevención de Adicciones, Daño Psicológico y Sexual.	84
3.5.5. Coordinador (a) de la Bolsa de Trabajo.	85
3.5.6. Auxiliar de Secretaría.	85
3.5.7. Asistente del Departamento.	86
3.5.8. Plan Operativo Anual.	91
3.6. Alianzas Estratégicas.	91
3.6.1. Dirigencia Estudiantil.	98
3.6.2. Departamentos de Bienestar Estudiantil de otras Instituciones de Educación Superior.	101
3.7. Conclusiones del Capítulo.	110

4. INDICADORES DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE CASA UDA. 111

4.1. La atención de los servicios. 113

4.2. Equipos para asistencia médica, dental, psicológica, de orientación, etc. . . 114

4.3. Sistema de becas. 114

4.4. Sistema de bolsa de trabajo. 114

4.5. Cantidad de beneficiarios de los servicios del área de bienestar estudiantil. 115

4.5.1. La atención de los servicios. 115

4.5.2. Equipos para asistencia médica, dental, psicológica, de orientación,
etc. 119

4.5.3. Sistema de becas. 120

4.5.4. Sistema de bolsa de trabajo. 121

4.5.5. Cantidad de beneficiarios de los servicios del área de bienestar estu-
diantil. 122

4.6. Conclusiones del Capítulo. 125

4.7. Recomendaciones Generales. 126

Índice de figuras

2.1. Modelo Básico de Planificación Estratégica.	26
2.2. La Secuencia de la Estrategia del Océano Azul	28
2.3. Las Cuatro Barreras Organizacionales Para la Ejecución de la Estrategia.	29
2.4. Modelo de Análisis Sectorial de Porter.	35
2.5. Análisis Situacional.	40
2.6. Momento Prospectivo.	43
2.7. Tipos de Estrategias.	45
2.8. Programación del Plan Operativo.	46
3.1. Perspectivas de la Organización.	69
3.2. Logotipo oficial de la Universidad del Azuay.	82
3.3. Logotipo oficial de Casa UDA Departamento de Bienestar Estudiantil.	82
3.4. Organigrama Funcional Casa UDA	90
3.5. En la fotografía: Miembros de Casa UDA, Rector y Vicerrectora de la Universidad del Azuay y el Presidente de la Federación de Estudiantes de la UDA.	91
3.6. Fotografía Funcionarios Casa UDA, Relaciones Públicas, Coordinación Administrativa junto a la Dirigencia Estudiantil UDAFE 2012.	98
3.7. Promoción de la campaña del nuevo modelo de carnet estudiantil con la colaboración de la Federación de Estudiantes de la UDA.	99
3.8. Fotografía Taller del “Conductor Elegido” organizado por la CHEVROLET y Casa UDA con la colaboración de la UDAFE	100
3.9. Campaña de Donación de Sangre organizado por Casa UDA y la Federación de Estudiantes de la Universidad del Azuay.	100
3.10. Organigrama funcional del Vicerrectorado de Bienestar Estudiantil de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.	102

3.11. Fotografía funcionarias de la UDA junto al Vicerrector de Bienestar Estudiantil y a Catedrática de la ESPOL.	106
3.12. Fotografía funcionaria de la UDA junto personal administrativo de la Biblioteca General de la ESPOL.	106
3.13. Fotografía Taller MUEB-T miembros Casa UDA, Red Socio empleo y Secretaría Nacional del Migrante.	109
4.1. Fotografía funcionaria de la UDA junto personal administrativo de la Biblioteca General de la ESPOL.	112

Índice de cuadros

2.1. Intereses de los Stakeholders (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011)	32
2.2. Matriz de lineamientos Estratégicos – Diagnóstico de la Organización	34
2.3. Comparación Entre la Planeación de Tipo Tradicional y la Planeación Es- tratégica. (ARGUIN, 1988, pág. 27)	39
3.1. Ponderación de factores de las estrategias FODA.	70
3.2. Estrategias de la Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnología.	77
3.3. Estrategias de la Perspectiva Interna.	78
3.4. Estrategias de la Perspectiva del Cliente.	79
3.5. Estrategias de la Perspectiva Financiera (Resultados).	80
3.6. Perfil del cargo de Director (a) de Casa UDA.	86
3.7. Perfil del cargo de Asistente de Bienestar Estudiantil.	87
3.8. Perfil del cargo de Asistente de servicios socio-económicos.	87
3.9. Perfil del cargo de Asistente de Bienestar Social.	88
3.10. Perfil del cargo de Coordinador (a) de la Bolsa de Trabajo.	88
3.11. Perfil del cargo de Auxiliar de Secretaría.	89
3.12. Perfil del cargo de Asistente del departamento (Conserje).	89
3.13. Plan Operativo Anual Casa UDA 2012 - 2014.	92
4.1. Escalas de valoración cualitativa.	114
4.2. Variables del Indicador Atención de los servicios.	115
4.3. Equipos para Asistencia Médica, Dental, Psicológica, de Orientación. . . .	119
4.4. Sistema de Becas.	120
4.5. Sistema de Bolsa de Trabajo.	121
4.6. Cantidad de Beneficiarios de los Servicios del Área de Bienestar Universitario.	122

Capítulo 1

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

1.1. Reseña Histórica del Departamento de Bienestar Universitario.

En la filosofía institucional de la Universidad del Azuay se comparten los siguientes preceptos:

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.

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.

PRINCIPIOS Y VALORES.

- **Búsqueda de la verdad:** Buscamos la verdad guiados por la razón
- **Pluralismo:** Practicamos el respeto a la diversidad.
- **Compromiso social:** Trabajamos por una sociedad justa y equitativa con honestidad, transparencia y rendición social de cuentas.

- **Conciencia ambiental:** Propiciamos el desarrollo sustentable y la protección del ambiente.
- **Comunidad participativa:** Nuestra gestión se caracteriza por la participación activa y propositiva de todos los miembros de la comunidad.
- **Educación sin fines de lucro:** Creemos en la educación como un servicio solidario.
- **Calidad académica:** Trabajamos por el mejoramiento continuo y la acreditación de nuestro quehacer universitario.

Buscando frecuentemente esta armonía para la comunidad universitaria en cumplimiento de su filosofía, la creación del Departamento de Bienestar Universitario se remonta al año 1983, de acuerdo a lo que sostiene el Dr. Juan Cordero Íñiguez en su publicación *Universidad del Azuay: 25 años Historia y Testimonio*, el Departamento de Bienestar Universitario fue creado bajo la dirección de Cumandá Orellana Peralta, posteriormente la Sra. Fanny Tapia de Torres tomó las riendas de su dirección (CORDERO I, 1995), seguida de la Dra. Lourdes Erazo, quien desarrolló estas actividades antes de Mayra Larrea entregando tan importante labor a la Ing. Fernanda Astudillo, quien durante el período del Eco. Carlos Cordero en el Decanato Administrativo Financiero se desempeñó como Secretaria Ejecutiva de Bienestar Universitario.

Sus funciones a lo largo de la historia desde su creación estuvieron ligadas básicamente a representar una unidad de apoyo formativo de auxilio económico y de integración social para toda la comunidad universitaria, planificar, organizar, coordinar y ejecutar los servicios de becas, de crédito, de salud y de las prestaciones que podrían necesitarse en el futuro, de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento de Bienestar Universitario en su artículo 3: “*el departamento se administrará por el Comité Directivo, la Presidencia y la Secretaría Ejecutiva*”.

En el **Art. 4** del mismo reglamento tenemos que “*el Comité Directivo estará presidido por el Decano General Administrativo - Financiero e integrado por un representante del Rector, que deberá ser profesor principal de la Universidad, y por un delegado, que para períodos de un año designarán cada una de las Asociaciones de Docentes, de Trabajadores y de Estudiantes que tengan representación ante el Consejo Universitario. Actuará como Secretario, con derecho a voz, el Secretario Ejecutivo del Departamento. Cuando el Comité sesione con el objeto de analizar las solicitudes de becas, se integrará, con voz y voto, el Director de la Unidad Académica “Asunción” o su delegado y se les invitará, con derecho a voz, a los Presidentes de las Asociaciones Escuelas*”. (UDA, 2011)

Entre las actividades del Comité Directivo se encuentran la elaboración de las políticas de Bienestar, los presupuestos para los programas a elaborarse en cada año académico, la coordinación de los servicios: médico y odontológico, la información sobre la contratación de seguros para los funcionarios de la Universidad sean éstos administrativos, docentes o estudiantes de la Universidad, regular la entrega de becas y ayudas económicas, además de la determinación de los montos y plazos para los préstamos ordinarios y la autorización de los préstamos extraordinarios.

Además debe vigilar por el funcionamiento del Almacén Universitario, de los servicios eficientes del Bar - Cafetería de la Universidad del Azuay, reportando siempre al Rectorado las medidas contractuales para su arrendamiento.

Las sesiones de trabajo del Comité se efectuarán cada dos meses de manera ordinaria, y previo convocatoria de manera extraordinaria. El quórum se establecerá con la asistencia de la mitad más uno de sus miembros, donde el Presidente tiene voto dirimente en caso de votación empatada.

En la presidencia del Departamento hará uso de sus funciones el Decano General Administrativo - Financiero o su delegado. El Secretario Ejecutivo será un funcionario administrativo a tiempo completo quien durará dos años en sus funciones, tendiendo la opción a ser reelegido, nombrado por el Consejo Universitario de una terna presentada por el Rector, quien se encargará entre otras tareas señaladas por las autoridades de ejecutar los planes y programas aprobados, manejar el fondo rotativo, conceder préstamos ordinarios informando periódicamente a la autoridad competente.

De esta manera el **Art. 42** del Estatuto de la Universidad señala que *“la Universidad del Azuay mantendrá un Departamento de Bienestar Universitario cuyos fines son los de promover un ambiente de respeto a los valores, a la integridad física y psicológica de los miembros de la comunidad universitaria, manejar los créditos educativos y especiales, las ayudas económicas y becas, y ofrecer los servicios asistenciales que determine el Consejo Universitario. La estructura y el funcionamiento del Departamento se regirán por el Reglamento respectivo”*.

Como se puede observar en las actividades del Departamento de Bienestar Universitario estaban contempladas las acciones de ayuda económica y becas para los estudiantes entre muchas actividades adicionales dirigidas al beneficio de la comunidad universitaria en general, sin embargo, era necesario crear un Departamento de vinculación con el estudiante, una dependencia dedicada al servicio integral del alumnado que cubra las necesidades más allá del aspecto financiero y económico, era necesario crear una Dirección de jóvenes para

los jóvenes, es así como surge la Dirección General de Estudiantes.

1.1.1. La Dirección General de Estudiantes.

En la reforma al Estatuto de la Universidad del Azuay aprobado por parte del Consejo Universitario en la sesión del 22 de febrero de 2001 y por el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas, en sesión de 21 de febrero de 2001 se crea la Dirección General de Estudiantes amparada por el siguiente artículo:

Art. 41 *“la Dirección General de Estudiantes de la Universidad del Azuay dependerá del Rectorado y atenderá todos los aspectos relacionados con la difusión de la oferta académica y la acogida a nuevos estudiantes, el apoyo a las asociaciones, la inserción laboral y las pasantías, psicología y consejería, y el contacto con los ex alumnos. Su estructura y funcionamiento se establecerán en el respectivo reglamento”.*

La Ing. Juanita Berzosa es nombrada como la primera Directora General de Estudiantes (DGE) en el año 2001, luego de una excelente labor a cargo de la Federación de Estudiantes de la Universidad del Azuay, y no solo hasta un año después de su designación se integra como miembro con voz a las sesiones de Consejo Universitario a partir del mes de febrero del año 2002.

La labor principal de la DGE se enfocaba básicamente a realizar un acompañamiento a la vida del estudiante, mediante la búsqueda de la solución a sus problemas, canalizando la información existente de manera correcta de acuerdo a sus necesidades, sirviendo además de nexo entre ellos – los estudiantes – y sus facultades, profesores y autoridades, consiguiendo que los trámites de las calificaciones se realicen a tiempo, que los cambios de pensum se realicen sin que para esto se deba afectarse el rendimiento de los estudiantes, que con la ayuda de los Dirigentes Estudiantiles se informe sobre las fechas de exámenes de suficiencia de Inglés e Informática, etc.

La importante tarea de la difusión de las carreras se realizaba por parte del Vicerrectorado y la Federación de Estudiantes de manera básica ya que se entregaba información a las Instituciones que lo solicitaban y su único competidor a nivel local era la Universidad de Cuenca, teniendo un mercado prácticamente fijo. Con la reforma en la titulación por parte de la Universidad Politécnica Salesiana que pasó de ser un Instituto Tecnológico a convertirse en toda una potencia académica, además del acercamiento publicitario por parte de las Universidades de las Provincias vecinas, la competencia para la UDA empezó a crecer notablemente y el mercado al tener varias opciones comenzó a dividirse.

La Universidad del Azuay por su parte debía cambiar la estrategia de mercadeo, iniciando con la renovación de su imagen en la folletería, de manera especial a los Colegios y de esta manera asegurar su espacio tan importante dentro del mercado local y nacional.

En la administración de su segunda Directora, Dra. María Cecilia Alvarado Carrión, nace la propuesta de realizar un evento muy reconocido para las Instituciones como una herramienta para alcanzar mayor mercado, la CASA ABIERTA de la Universidad del Azuay, surge al considerar el ejemplo de la Facultad de Ciencia y Tecnología con sus Jornadas Académicas realizadas de manera anual, con la finalidad de combatir el boom de las carreras técnicas de la UPS que traerían problemas a la Universidad y principalmente a la Facultad de Ciencia y Tecnología.

La finalidad primordial de la Casa Abierta ha sido desde su instauración, la de orientar de mejor manera la decisión de los postulantes para elegir su carrera profesional que muchas veces es dramática para el bachiller.

La difusión constituye entonces en un instrumento totalmente práctico de comunicación hacia los bachilleres demostrando la labor que hace la Universidad fruto del trabajo realizado con convicción ya que en las manos de los profesores, administrativos y Autoridades se forjan sus futuros y de esta manera se construye al país. Es así que la difusión hace apenas no más de 4 años se extendió a los medios de comunicación, con la idea de que los estudiantes no representan un simple número para la Universidad, ya que por el contrario se trata de personas con gustos y preferencias respetables, las mismas que se deben potenciar.

El impacto por el cambio de vida del colegio a la universidad, la desorientación, la falta de información es parte del pan de cada día de los bachilleres, es por ello que acogiendo todas estas necesidades, la Dirección General de Estudiantes realiza esta tarea tratando de incrementar sus actividades proporcionando un servicio integral, personalizado y colaborando con esta tarea que hace la Universidad un verdadero hogar.

En septiembre del año 2010 la Ing. María Elena Castro asume la Dirección General de Estudiantes en una época donde la competencia con otras Instituciones de Educación Superior se volvió más intensa. Los cambios en el bachillerato, la reforma a la Ley Orgánica de Educación Superior, el nuevo sistema de admisiones y los retos que debe afrontar la Universidad mezclado con la incertidumbre en el futuro de la Educación Superior constituyen un reto en las actividades del Departamento que está al servicio de los clientes de la Universidad que dan vida a la misma.

Con la elección de las nuevas autoridades de la Universidad del Azuay, nuevos desafíos

se deparan para la Institución, y como parte de su plan de trabajo nace la propuesta de CASA UDA Centro de Apoyo y Servicio al Alumno como el ente que reúna en un solo lugar el servicio de atención que ofrece orientación, información y asesoramiento en los procesos de admisión, matriculación, carreras de libre elección, becas, procesos de inserción laboral por medio de la Bolsa de Trabajo dirigidos a los estudiantes universitarios egresados y graduados, además a los DOBE (Departamentos de Orientación y Bienestar Estudiantil de los Centros de Enseñanza Secundaria); resultando el punto de apoyo para los estudiantes donde se resuelven problemas ya sea directamente o canalizándolos hacia otros servicios.

Con la propuesta de varias ideas valiosas por parte de las antiguas Directoras Generales de Estudiantes, tenemos también la figura de la Bolsa de Trabajo, creada con la finalidad de insertar al mundo laboral a los estudiantes egresados y graduados de la Universidad del Azuay.

1.1.2. Bolsa de Trabajo.

La Bolsa de Trabajo como “Fundación de Desarrollo Empresarial y Social (FUDES) nace en el año de 1998 como un proyecto de la Federación de Estudiantes durante la presidencia de la Ing. Juanita Berzosa y Francisco Vivar como Vicepresidente.

La finalidad de crear una Bolsa de Trabajo, era la de respaldar el aprendizaje de los estudiantes con la generación de microemprendimientos y teniendo un vínculo con las empresas de la localidad, mediante la prestación de servicios pre-profesionales y pasantías.

El proyecto superó la capacidad y la responsabilidad que podía asumir la “UDAFE”, a pesar de que continuó con Francisco Vivar en la siguiente dirigencia estudiantil, y luego con María Cecilia Alvarado se vió como mejor alternativa el dirigir este proyecto hacia el Decanato de Investigaciones, sin tener la continuidad que necesitaba para seguir vigente.

Con la reforma a la Ley Orgánica de Educación Superior, planteada por el Gobierno Nacional en el año 2001, y la creación de la Dirección General de Estudiantes cuyos fines primordiales se destinan exclusivamente para cumplir y hacer cumplir los derechos de los estudiantes, egresados y graduados; toma en sus manos bajo la dirección de Juana Berzosa este proyecto tan importante para la vinculación de la Universidad del Azuay hacia la colectividad.

Se inició con bases de datos de los estudiantes, coordinando pasantías y prácticas pre-profesionales en las empresas reconocidas de la región, haciendo convenios entre los direc-

tivos de las empresas contratantes y el Rector de la Universidad, para ello las empresas cancelaban una cuota de acuerdo al tipo de convenio existente.

Cuando la Dirección General de Estudiantes se hace responsable de la Bolsa de Trabajo con la creación de una página web que en sus inicios se mostraba muy limitada en el control de los datos, posteriormente durante un largo tiempo de reestructuración la convirtió en una herramienta virtual muy útil con la asesoría de Cristina Crespo y Mónica Rodas, catedráticas de la Escuela de Psicología Organizacional, bajo la dirección técnica de Katherine Ortiz en lo correspondiente a redes internas, quienes implementaron una serie de adaptaciones de diferentes tipos de búsqueda por varios segmentos como, carrera, experiencia profesional, género, clase (estudiantes, egresados, graduados), etc., propios de las páginas de búsqueda de empleo y adquisición de personal calificado.

Con este sistema el único inconveniente fue la validación de la información ya que se tenía todo tipo de aplicaciones y búsquedas y la DGE buscaba siempre cuidar la cultura de la oferta laboral, por lo que era necesario receptar las carpetas de los postulantes brindándoles oportunidades sin distinción alguna, evitando cualquier criterio discriminatorio. Se logró posicionar en el mercado a la Bolsa de Trabajo, siendo la pionera de la región en realizarlo, tratando de cubrir el nexo entre lo académico y el mundo laboral pero sin cifras exactas ya que no se medía su eficacia con algún sistema de seguimiento, por lo tanto se trataba de la trasmisión de información laboral para la comunidad universitaria.

Por lo tanto la fiabilidad de la información se convirtió en un cuello de botella, ya que tanto la validación cuanto el seguimiento a egresados y graduados y su inserción en el mundo laboral son un punto clave en la acreditación de las Instituciones de Educación Superior. En sus inicios las labores estaban mezcladas, puesto que tanto la Bolsa de Trabajo, el Departamento de Relaciones Internacionales y la oferta de posgrados se encontraban en manos de la DGE haciendo difícil la ejecución completa y el seguimiento.

La idea siempre fue ampliar los servicios de la Bolsa, es decir pasar de ser únicamente entes trasmisores de información a convertirse en una verdadera consultora de talento humano mediante programas de selección para las empresas que así lo requieran con la finalidad de que este servicio adicional pudiera ser cobrado y de esta manera financiar más servicios profesionales brindados por parte de la Universidad del Azuay.

Desde septiembre del año 2010 con la nueva administración de la Dirección General de Estudiantes, se hizo un alto en cuanto a la publicación de las ofertas laborales y su relación con el ingreso a la web, dedicando su función a publicar los anuncios de empleo mediante correos electrónicos dirigidos a los grupos de interés (estudiantes, egresados y graduados)

de una o varias facultades, además de la utilización eficiente de las redes sociales lo que desembocó en una acogida excelente que resultaría hasta la fecha con más de 300 personas contratadas a nivel local y nacional, un servicio que va más allá de la comunidad universitaria ya que al publicarse mediante las redes sociales, la información está disponible para toda la comunidad, lo que hace de la Bolsa de Trabajo una herramienta medular al hablar de vinculación con la colectividad.

En la actualidad se trabaja en un proyecto de reestructuración de la Bolsa de Trabajo, implementando al sistema actual la parte tecnológica al adoptar herramientas que otras empresas e instituciones dedicadas a la inclusión laboral han realizado, buscando siempre ser una alternativa confiable al 100 % para la contratación de personal calificado en empresas certificadas.

1.2. Desafíos que Afronta la Universidad del Azuay Frente a la Ley Orgánica de Educación Superior.

La educación superior en el Ecuador al igual que en los demás países de Latinoamérica y el Caribe ha venido desarrollándose con una visión de inequidad, causada por la disímil distribución de las riquezas que llevan a mantener enormes brechas entre el mundo de las clases económicas y sociales visiblemente favorecidas y de todos aquellos que por falta de políticas públicas que protejan su derecho constitucional a la educación, se ven afectados con acceso limitado a una formación íntegra que los posibilite para desarrollar las competencias necesarias para su vida.

Es necesario formar competencias para que todos nosotros como actores de la formación emitamos criterios en base a un conocimiento sensible, conceptual y holístico, de tal manera que formemos individuos que vayan transformando su vida, sus conocimientos, sus familias, sus empresas y/o grupos o instituciones, es necesario volver a lo simple con una visión que se proyecte al plano de lo complejo, es importante descubrir lo que estamos acostumbrados a mirar todos los días. Los secretos que, debido a la rutina, no conseguimos ver. Se abre entonces el mundo de la educación como un gran libro cuyas páginas nos muestran lo maravilloso de aprender y enseñar mediante un sistema que nos admite interactuar con los estudiantes de forma dinámica y que va más allá de los pizarrones, las aulas, e inclusive la tecnología, con estos aportes maravillosos llegaremos a su ser, al núcleo de la sociedad tan necesitada de valores, ya que si se generan excelentes procesos educativos se estará abriendo las puertas a la sociedad del conocimiento inteligente.

En la actualidad, nuestros estudiantes y profesionales están expuestos a los continuos cambios de carácter social, tecnológico, político, económico que inciden consciente o inconscientemente a lo largo de su vida, por lo tanto, nuestras Universidades y Escuelas Politécnicas están en la obligación de observar estos cambios para poder actualizar sus bases y contenidos metodológicos en búsqueda del mejor desenvolvimiento del estudiante dentro de su entorno en general.

Los profesionales deben aprovechar al máximo las oportunidades que con el desarrollo social, tecnológico y económico se presentan, sin perder la identidad ni el sentido de humanidad por lo que se estaría dando importancia a los saberes (ser, hacer y actuar), recuperando a más de ello la necesidad de la investigación que por los mismos avances tecnológicos ha disminuido, formando parte activa de la sociedad del conocimiento inteligente, que favorecería a la sociedad que aprende, que lucha y que hace de esto un escudo frente a los diferentes desafíos y que es capaz de progresar y estar preparada para un futuro, con las herramientas necesarias que hacen al hombre el rey de la tecnología y el progreso, pero no menos que una máquina, un programa o un computador.

Por otro lado se presenta el problema de la masificación de las Instituciones de Educación Superior, que se debe precisamente al incremento de los estudiantes que mencionando lo abordado por Michael Gibbons, se origina entre otras variables por la igualdad de género, así como el detrimento de la cantidad de estudiantes que buscan salir de sus hogares para poder acceder a la educación superior en las Universidades ubicadas en las grandes Metrópolis; lo que elimina también los límites establecidos con el paso del tiempo en cuanto a educación y sus instituciones tradicionales, ya que los estudiantes cuentan con una extensa oferta de universidades y carreras, muchas de las cuales no están garantizadas y no reúnen las características básicas que una Institución de Educación Superior debe poseer para convertirse en organismo en beneficio de la sociedad, el conocimiento, la cultura y el progreso de los pueblos (GIBBONS, 1998).

Otra causa para la multiplicación en la creación desmedida de las Universidades es la creciente demanda industrializada, es decir –continuando con el planteamiento de Gibbons–, la educación se sostiene, modifica e implementa de acuerdo a las necesidades de los pueblos, pasando desde el dominio de las artes y las ciencias hasta llegar a la sociedad compleja del conocimiento inteligente y que probablemente por las necesidades y problemas actuales que afronta el planeta, se dirija hacia las ciencias ambientales (GIBBONS, 1998).

Esta situación hace que se creen y que hasta se inventen nuevas carreras o nuevos nombres para las mismas carreras que dirigen a la tendencia educativa actual, muchas de ellas sin ningún tipo de acreditación y peor aún sin un compromiso de formación ética e íntegra para

la sociedad. Para la Universidad del Azuay es imprescindible formar seres humanos con sólidos valores y conocimientos, respondiendo a las necesidades de la sociedad, mediante la variada, oportuna y permanente oferta académica.

1.2.1. La Calidad de la Educación, Producto de la Ética.

Concordando con lo expuesto por Juan Morales Ordoñez se observa que para que exista un sistema de educación adecuado en cualquier nación, dicho sistema debe ser fundamentado en la calidad, una calidad llevada a cabo con valores, con conciencia, es decir con ética, ya que en ningún país por más adelantado que demuestre ser “no tiene sentido el aprendizaje y el dominio de conocimientos y técnicas, si previamente no se ha desarrollado una conciencia clara del papel del individuo en la sociedad, frente a sus semejantes frente a la vida [...], se requiere también educar en valores para que los individuos evidencien sus vidas en la importancia de lo social y el respeto a los principios fundamentales que sustenten la convivencia y el desarrollo. (MORALES ORDOÑEZ, 2008)”¹

La educación, influye directamente en el perfilamiento de la parte profesional de las competencias de un ser humano, ya que es la base para la formación académica y aporta a la formación humana. De igual manera la Responsabilidad Social, da paso a la implementación de políticas públicas en beneficio de la sociedad; un papel importante cumple también la Empresa que es la que directamente recibe, ejecuta y aporta con la interacción de las competencias requeridas para ella, vs. las que posee la persona, aportando a los saberes del individuo. Eje fundamental es la familia ya que el ser humano recibe de su hogar (funcional o disfuncional) la base para su actitud frente a la sociedad y el medio, es la formadora de los valores y la ética y es la que aporta para el desarrollo de las habilidades y sentimientos (liderazgo, sentido de conciencia); pero la persona en si es la responsable de elegir, de tomar lo positivo o negativo de los elementos que incidieron en su formación, de aprender y de trascender.

Es por ello que el CONEA al cumplir con el Mandato 14 expedido por la Asamblea Nacional, evaluó 71 Universidades e Institutos de Postgrado en el Ecuador, cuyo funcionamiento fue categorizado con la intención de normalizar el permiso para ejercer las labores educativas y de esta manera enmarcarse dentro de la ruta de la calidad de la que tanto anhelamos pero muy poco nos comprometemos para conseguirla y mantenerla. ¿Cómo

¹Juan Morales Ordoñez en su libro *Ética y Sociedad* hace énfasis en la educación en valores en la concientización de los educandos en su papel dentro de la sociedad, nos habla sobre la importancia de acompañar el desempeño y el progreso de los pueblos desde la base de las instituciones de educación superior dentro de un proceso llevado a cabo desde el centro del actuar del ser humano, su ética y sus valores.

conseguir ingresar en el camino de la calidad, sin perder el norte de nuestros objetivos como institución, como ciudad y país?, la respuesta puede tomarse desde varios aspectos, ya que como sostiene José Días Sobrinho (DÍAS SOBRINHO, 2009) debido a la carencia de varios modelos ajustables a la realidad de las universidades latinoamericanas y caribeñas, muchas de las veces nos vemos obligados a adoptar modelos europeos o estadounidenses cuyas realidades son diferentes a las nuestras aportando con modelo utópicos que tarde o temprano no dejan de ser más que una añoranza de lo que deseamos ser y tener y más no de lo que en verdad poseemos, peor aún, las eras tecnológicas avanzadas de estos países producen un desajuste mucho más grande ya que mientras nos preocupamos por resolver los problemas planteados como emergentes para los países desarrollados no nos detenemos a mirar cuales son nuestros propios inconvenientes y por tanto demoramos más el proceso de desarrollo por el cual realizamos un trabajo extenso cayendo nuevamente en el factor cero esta vez por la falta de observación directa a los verdaderos problemas que requieren solución para instaurar la calidad en el país.

A pesar de lo difícil que resulta emitir criterios y plantear procesos comunes para actuar de manera homogénea, existen de acuerdo a Luis Eduardo González E y Hernán Ayarza E (GONZÁLEZ E & AYARZA, 1996) algunos aspectos para evaluar el proceso de la calidad dentro de las instituciones de educación superior, estas consideraciones son: relevancia, efectividad, disponibilidad de recursos, eficiencia, eficacia y procesos. Dichos conceptos aunque universales pueden adoptar formas únicas y personales de acuerdo al contexto donde se desarrollen, constituyéndose en una alternativa al momento de evaluar la calidad institucional.

Los procesos de evaluación y acreditación de la educación superior en América Latina y el Caribe, según Norberto Fernández Lamara en el Seminario Internacional de evaluación y acreditación desde una perspectiva comparada, 17 dimensiones a ser consideradas como fundamentales para analizar la realidad de las Instituciones de Educación Superior, las mismas que son:

1. **Filosofía, misión y visión institucional:** que deben ser coherentes con el desarrollo de la docencia, investigación y extensión.
2. **Plan de desarrollo institucional:** se evalúa la coherencia y pertinencia de los objetivos institucionales, la viabilidad de los proyectos de mejoramiento y los planes, programas y metas a mediano plazo.
3. **Normas internas y reglamentos:** se evalúa su coherencia para alcanzar los objetivos propuestos.

4. **Carreras y programas académicos de grado y/o posgrado:** se analizan las instancias necesarias y los requisitos para diseñar programas académicos de calidad y su vigencia respondan a las demandas y necesidades del contexto en el que se desarrollan las Instituciones de Educación Superior.
5. **Estructuras de gobierno:** se evalúan las estructuras necesarias para garantizar el desarrollo de las actividades académicas y administrativas y los mecanismos internos apropiados para vigilar la aplicación de normas.
6. **Actividades de investigación:** se analizan las medidas que impulsan la investigación en cada institución en relación con el medio social y productivo, a nivel local como nacional y en algunos casos donde se considera como parte de la formación curricular se analiza como parte de los planes de estudio.
7. **Actividades de extensión o interacción social:** se refiere al análisis de las políticas y acciones para fomentar la participación, el desarrollo local y la vinculación con el medio donde se desarrolla la institución, en algunos casos donde se considera como parte de la formación curricular se analiza como parte de los planes de estudio.
8. **Personal académico:** evaluar si la planta académica es adecuada en la calidad, cantidad y tiempo de dedicación de acuerdo a los programas académicos de las IES, también se analiza las políticas de formación docente, educación continua para contribuir con la carrera docente.
9. **Recursos humanos y administrativos, servicios técnico y de apoyo (personal no docente):** se analizan si son los adecuados para cada actividad que cumplen en la institución.
10. **Servicios de atención estudiantil:** se analiza todas las acciones que ayudan a orientar y apoyar el bienestar y la formación integral de los estudiantes, incluye becas, créditos educativos, comedores, servicio médico, odontológico, psicológico, actividades deportivas y culturales.
11. **Recursos físicos:** se analiza la efectividad de la infraestructura física (laboratorios, bibliotecas, equipamiento, etc.) y la pertinencia y suficiencia de los recursos de aprendizaje para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de manera eficiente.
12. **Recursos financieros:** considera el desarrollo de políticas, y acciones sobre gestión, asignación, y administración interna de recursos financieros y sobre el seguimiento de la situación financiera de la institución en función a sus actividades.

13. **Capacidad institucional de autorregulación:** se analiza la capacidad de realizar procesos de autoevaluación que permitan comprobar la capacidad de autorregulación y mejora continua.
14. **Comunicación y transparencia:** se analiza la eficiencia en las estrategias de difusión interna y externa de la oferta académica y las actividades de la institución.
15. **Cantidad de alumnos de grado y/o posgrado y la tasa de graduación:** considera la relación entre alumnos y los graduados por cohorte y por nivel (pre y posgrado), además de la relación entre ingresados y graduados, las tasas de repetición, retención, deserción, la demanda de cada carrera, etc.
16. **Convenios de cooperación:** acciones de cooperación a nivel nacional e internacional a través de redes académicas, investigación, intercambio académico, intercambio bibliográfico, investigaciones, seminarios, congresos, publicaciones, etc.
17. **Capacidad de innovación e incorporación de nuevas tecnologías:** evalúa el desarrollo de estrategias de innovación en las acciones de gestión institucional administrativa y del conocimiento, con la probabilidad de incorporar nuevas tecnologías a dichas estrategias. (FERNÁNDEZ, 2008, págs. 231-233)

Si tenemos presente que el significado de calidad tiene distintos enfoques para cada uno de los actores de la sociedad² de acuerdo al artículo escrito por Francisco Salgado Arteaga (SALGADO ARTEAGA, Agosto 2006), podemos encontrar dos aspectos importantes que involucran el término de calidad dentro de cualquier Institución Educativa que son: “la calidad como capacidad de cambio y la calidad como valor común de los miembros de la universidad”, que para mi punto de vista es un factor diferencial al momento de constituirnos como una Institución de Educación Superior que abre sus puertas para el ejercicio libre de sus servicios, ya que si nos enfocamos en el primer punto estaremos inmersos dentro de la obligación de actualizarnos al ritmo de los avances de la sociedad, sin dejar de lado nuestra identidad y nuestros valores que hacen de la universidad una

²En la Revista Universidad Verdad Nro. 40 (2006) publicada por la Universidad del Azuay, Francisco Salgado Arteaga hace referencia a los diferentes enfoques que la calidad puede tomar tanto para los estudiantes y su desempeño en el mundo laboral, el Estado y la eficiente asignación de recursos destinados a la educación, para los docentes y la puesta en práctica de su labor, y para los investigadores relacionando a la calidad con el éxito de sus trabajos. En la misma publicación Francisco Salgado presenta tres perspectivas para analizar el cambio: Continuidad y el cambio, donde la resistencia debido a la costumbre se manifiesta de forma clara, manteniendo lo tradicional debido al temor a la incertidumbre. Continuidad dentro del cambio, es un enfoque donde el cambio es positivo y predomina en el progreso. Continuidad en el curso del cambio, que es una visión intermedia donde el cambio tiene su importancia pero se va dando de manera paulatina y de acuerdo con la disponibilidad que presenta el medio donde éste se desarrolla.

institución digna de mantenerse en vigencia con aspiraciones de crecer junto con la ciudad y el país. Es necesario por tanto hacer referencia al efecto multiplicador del que también cita Salgado, donde todos los esfuerzos de los miembros de la comunidad universitaria se verían afectados si es que al menos uno de sus integrantes no estuviese comprometido, es decir tendríamos el equivalente a una multiplicación entre varios aspectos favorables por un factor cero, que nos daría un resultado vacío y por más que volviéramos a multiplicarlo no tendríamos más remedio que abandonar todo el proceso e iniciar de cero hasta que realmente exista la integración y responsabilidad por tomar una ruta de calidad para los procesos educativos.

Pero a más del compromiso de los miembros de la comunidad universitaria, ¿qué factores inciden para el aseguramiento de la calidad institucional? Según el informe del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) presentado a la Asamblea Constituyente, existen entre otras situaciones, significativas brechas en los campos: académico, democrático, investigativo y tecnológico; que traen consigo un sinnúmero de problemas y realidades fruto de las ineficientes prácticas en los procesos administrativos en las Instituciones de Educación Superior, donde se ven comprometidos los estudiantes y su entorno, la planta docente, y por supuesto la imagen misma de las Universidades que no se acogen a las exigencias que presenta la empresa, el gobierno y la sociedad en sí, manteniendo políticas y procesos individualistas que distan mucho de la práctica de la autonomía que requiere actuar libremente con un sentido de responsabilidad social permanente.

La profesión no proporciona una capacidad cualquiera, faculta a los ciudadanos a contribuir al bien común con inteligencia y eficiencia, es un deber para actual en beneficio de la sociedad. Lamentablemente la poca o ninguna preparación humana que reciben los jóvenes en la actualidad acompañada de los cambios tecnológicos que muchas veces contribuyen también a la eliminación de los valores por el acceso a la información útil o no para su desarrollo, así como la posibilidad a acceder información no filtrada contaminada por una realidad conducida por el materialismo y los placeres vanos, no contribuyen a la sociedad que queremos formar, sin embargo, pese a este mercantilismo y al déficit de la amor a la vida profesional, está presente el trabajo de muchos quienes aportan a la transformación de la realidad valiéndose precisamente del amor que inspira a las verdaderas vocaciones y carreras conduciéndolas a su culminación teórica y continua renovación social.

Nuestra meta debe ser formar profesionales calificados y cotizados más que por la capacidad intelectual y la ciencia, además de la responsabilidad social, la justicia y la equidad; por la bondad de sus almas y el amor a su vida, a su profesión.

“Existe una ética del riesgo que supone la capacidad de seguir siendo osados a pesar de

que el mundo que nos rodea nos llama a la inmovilidad” Inédito. . . .

1.3. Descripción y Análisis del Área de Bienestar Estudiantil en la Ley Orgánica de Educación Superior.

Con la reforma a la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR (LOES), la Universidad del Azuay deberá adaptar sus servicios dedicados a la formación integral de sus estudiantes a la legislación vigente, cuidando sus preceptos más importantes y sin desprenderse de su filosofía.

En el artículo 86 de la Ley Orgánica de Educación Superior, tenemos que:

“Las instituciones de educación superior mantendrán una unidad administrativa de Bienestar Estudiantil destinada a promover la orientación vocacional y profesional, facilitar la obtención de créditos, estímulos, ayudas económicas y becas, y ofrecer los servicios asistenciales que se determinen en las normativas de cada institución. Esta unidad, además se encargará de promover un ambiente de respeto a los derechos y a la integridad física, psicológica y sexual de las y los estudiantes, en un ambiente libre de violencia, y brindará asistencia a quienes demanden por violaciones de estos derechos.

La Unidad de Bienestar Estudiantil de cada institución formulará e implementará políticas, programas y proyectos para la prevención y atención emergente a las víctimas de delitos sexuales, además de presentar, por intermedio de los representantes legales, la denuncia de dichos hechos a las instancias administrativas y judiciales según la Ley.

Se implementarán programas y proyectos de información y prevención integral del uso de drogas, bebidas alcohólicas, cigarrillos y derivados del tabaco y coordinará con los organismos competentes para el tratamiento y rehabilitación de las adicciones en el marco del plan nacional sobre drogas”. (Secretaría Nacional de Educación Superior, 2011)

En consecuencia la Universidad del Azuay debe contar con un Departamento encargado del cumplimiento de la ley a cabalidad siendo así:

- *Se debe promover la orientación vocacional y profesional:* tarea que se ha ejecutado desde la creación de la DGE y que ha tomado más fuerza a los largo de los años con las famosas Casa Abiertas organizadas por la UDA y que reúnen a miles de estudiantes de los establecimientos secundarios de la ciudad, para que los propios

estudiantes de la universidad sean quienes den a conocer a sus carreras, sus vivencias además de un equipo capacitado que se encarga de recibirlos en las instalaciones y les da a conocer la oferta académica y la vida universitaria en sí misma. Además el compromiso de la Universidad y su personal de bienestar hacia la comunidad es tan grande, que se visitan de manera particular a los colegios que no pueden presentarse en las casas abiertas, inclusive en los lugares más alejados de la provincia, lo que verdaderamente importa es hacer que los estudiantes conozcan a la UDA y se sientan motivados a seguir una carrera universitaria ya que con eso dan un valor agregado a sus vidas.

- *Facilitar la obtención de créditos, estímulos, ayudas económicas y becas:* desde la creación del Departamento de Bienestar Universitario en el año de 1983 se buscó la manera de ayudar a los estudiantes de escasos recursos mediante el otorgamiento de diferentes tipos de becas que durante varios años han constituido el pilar fundamental para que muchos estudiantes puedan culminar sus carreras y realizarse como profesionales, es así que citando el artículo 11 del Reglamento de Bienestar Universitario, se tiene que la Universidad establece 7 diferentes niveles de colegiatura para sus estudiantes de acuerdo al colegio de procedencia, sin la necesidad de solicitar este beneficio es así que la asignación de niveles de colegiatura se hace de la siguiente manera:
 - *Nivel 1: Colegios Fiscales de todo el País;*
 - *Nivel 2: Colegios Fiscomisionales y particulares de pensión baja de todo el País, excepto Guayas y Pichincha;*
 - *Nivel 3: Particulares con pensión media de todo el País, excepto Guayas y Pichincha;*
 - *Nivel 4: Fiscomisionales y Particulares de Guayas y Pichincha con pensión baja y media; y, particulares con pensión media alta de todo el País;*
 - *Nivel 5: Particulares con pensión alta de todo el País; y, ecuatorianos que hayan estudiado el bachillerato en el extranjero;*
 - *Nivel 6: Extranjeros de la Comunidad Andina; y,*
 - *Nivel 7: Extranjeros de fuera de la Comunidad Andina.*

Para cada nivel de colegiatura el Consejo Universitario fijará el valor del crédito, antes del inicio de los períodos académicos.

En el artículo 12 del mismo reglamento hace referencia que la asignación correspondiente al nivel de colegiatura respectivo considerando el o los colegios en los que estudió el o la estudiante durante todo el bachillerato. El quinto nivel de colegiatura corresponde el punto de partida de las becas por el colegios de procedencia ya que los niveles 1, 2, 3 y 4 son disminuciones que se hacen gracias al aporte del Estado y los recursos asignados para este fin.

Adicionalmente los estudiantes que demuestren que no disponen de los recursos para cubrir los gastos para cancelar el nivel de colegiatura asignado podrán solicitar becas por situación económica en base a los siguientes criterios que están expuestos en el artículo 13:

- a) El número de estudiantes por un mismo grupo familiar.
- b) El estudiante haya obtenido beca por situación económica en colegios particulares.

Para postular a la Beca por Situación Económica el estudiante deberá cumplir con los requisitos presentados en el artículo 17, los mismos que se detallan a continuación y deben ser verificados por el Departamento y respaldados por las visitas domiciliarias:

- a) Solicitud en el formulario correspondiente;
- b) Certificado de trabajo del peticionario o de la persona de quien dependa económicamente; y,
- c) Certificado de calificaciones del último período de estudios.

La Universidad del Azuay también considera situaciones especiales para los estudiantes que podrán acceder a las becas por Mérito Estudiantil y por Mérito Deportivo teniendo o no una colegiatura diferenciada previamente asignada, de igual manera a quienes prestan sus servicios en la Universidad, además las becas de orden social para sus servidores. (Artículo 14, Ley de Bienestar Universitario).

Las becas por mérito estudiantil serán concedidas a los estudiantes que en el ciclo inmediato anterior cumplieran con los requisitos de (Art. 19):

- a) Haber cursado al menos 18 créditos;
- b) Seguir las materias en las que se inscribe en primera matrícula;
- c) Haber aprobado todas las asignaturas cursadas;

- d) Haber obtenido un promedio equivalente a Sobresaliente;
- e) No haber convalidado materias de otra Universidad; y,
- f) No tener objeciones por su comportamiento ético.

El número de becas por mérito estudiantil que podrá concederse en cada Escuela y en cada ciclo común será igual al número de paralelos que funcionaron en el ciclo lectivo inmediatamente anterior.

Si la cantidad de becas para los estudiantes con sobresaliente (100% de beca) excediera del número existente se premiará el esfuerzo de los estudiantes que posean un promedio de muy buena (75% valor de la colegiatura).

El listado de los estudiantes con mérito estudiantil son el resultado de un reporte enviado por la Dirección de Sistemas Internos, tomando en cuenta todas las calificaciones del ciclo y es presentado al Comité de Bienestar.

Los estudiantes destacados por su participación y colaboración con las actividades académicas sociales y políticas para servicio a la Universidad también son premiados es así que:

Art. 21: *También tendrán derecho a beca, desde el mes siguiente al de su posesión, los representantes estudiantiles ante el Consejo Universitario, Consejo Académico, Consejo de Investigaciones, los representantes estudiantiles ante los Consejos de Facultad y los Presidentes de Asociación Escuela, mientras ejerzan la representación y sin que requieran presentar solicitud. La Secretaría General de la Universidad comunicará al Departamento la fecha de posesión y el período para el cual han sido elegidos.*

Todas las becas se aplican sobre el valor de la colegiatura del ciclo para el que se otorga. La tasa de matrícula y derechos no tienen exoneración de beca.

Los estudiantes destacados de los establecimientos de educación secundaria también tienen su reconocimiento en la Universidad del Azuay, ya que de acuerdo a su reglamento de bienestar los-as mejores bachilleres de cada colegio; y los estudiantes destacados, con promedio sobresaliente que además se han destacado en distintos ámbitos (gobierno estudiantil, cultural, científico, social,) tendrán derecho a una Beca al mérito en el bachillerato del 100% del valor correspondiente a la colegiatura del primer ciclo. Se entregarán becas a todos los mejores bachilleres que aprueben el sistema de admisiones y para el caso de los estudiantes destacados se hará la entrega de una beca por carrera luego de que hayan aprobado el sistema de admisión analizando su currículo.

En consecuencia la Universidad del Azuay cumple con los requisitos de ayuda económica que exige la Ley Orgánica de Educación Superior ya que menciona:

Art 30: *Asignaciones y rentas del Estado para universidades y escuelas politécnicas particulares.- Las universidades y escuelas politécnicas particulares que a la entrada de vigencia de la Constitución de la República del Ecuador reciban asignaciones y rentas del Estado, podrán continuar percibiéndolas en el futuro. Están obligadas a destinar dichos recursos al otorgamiento de becas de escolaridad e investigación a estudiantes matriculados en programas académicos de cualquier nivel, que por su origen socio económico, etnia, género, discapacidad o lugar de residencia, entre otros, tengan dificultad para acceder, mantenerse y terminar exitosamente su formación, desde el inicio de la carrera; así como también, becas de docencia e investigación para la obtención del título de cuarto nivel.*

Art. 77: *Becas y ayudas económicas.- Las instituciones de educación superior establecerán programas de becas completas o su equivalente en ayudas económicas que apoyen en su escolaridad a por lo menos el 10 % del número de estudiantes regulares.*

Serán beneficiarios quienes no cuenten con recursos económicos suficientes, los estudiantes regulares con alto promedio y distinción académica, los deportistas de alto rendimiento que representen al país en eventos internacionales, a condición de que acrediten niveles de rendimiento académico regulados por cada institución y los discapacitados.

- *Esta unidad, además se encargará de promover un ambiente de respeto a los derechos y a la integridad física, psicológica y sexual de las y los estudiantes, en un ambiente libre de violencia, y brindará asistencia a quienes demanden por violaciones de estos derechos: la Universidad del Azuay trabaja en sus normas de convivencia.*

Con el afán de propiciar una relación armónica entre sus miembros, con respeto a la naturaleza y el entorno, la UDA aplica normas de convivencia que son de observación obligada para los miembros de la Comunidad, dichas normas se detallan de la siguiente manera:

- Reciclaje de residuos sólidos.
- Respeto a las áreas libres de humo. Las aulas, edificios, talleres y oficinas son espacios libres de humo.
- Uso adecuado de los espacios comunes.
- Uso adecuado de los baños y sus implementos.

- Respeto en la utilización de los parqueaderos asignados.
- No se permite ingerir drogas ni juegos de azar.

En la Universidad del Azuay defendemos la honestidad intelectual. Prácticas como la copia, el plagio, (no citar fuentes o hacerlo de forma incorrecta) u otras formas de engaño serán fuertemente sancionadas. (Reglamento de Estudiantes, Artículos 23, 24 y 25).

- La Unidad de Bienestar Estudiantil de cada institución formulará e implementará políticas, programas y proyectos para la prevención y atención emergente a las víctimas de delitos sexuales, además de presentar, por intermedio de los representantes legales, la denuncia de dichos hechos a las instancias administrativas y judiciales según la Ley: la Universidad del Azuay cuenta con la Dirección de Estudiantes además de las Asociaciones estudiantiles que están atentos para receptor, denunciar y exigir las medidas correspondientes en caso de sus alumnos fueran amenazados con este tipo de delitos claramente establecidos en la Ley.
- Se implementarán programas y proyectos de información y prevención integral del uso de drogas, bebidas alcohólicas, cigarrillos y derivados del tabaco y coordinará con los organismos competentes para el tratamiento y rehabilitación de las adicciones en el marco del plan nacional sobre drogas: en la Universidad del Azuay se cuenta con un programa para la prevención y tratamiento de adicciones impulsado por sus autoridades, y que ha reunido el trabajo conjunto de profesores y alumnos en la información y prevención de adicciones mediante sus campañas impulsadas como universidad libre de humo, convenios para charlas de conductor elegido, actividades sociales y deportivas que alejan a los jóvenes de los vicios y los hacen pensar en una vida más productiva y sana, sin excesos.

Es así que la Institución ha buscado siempre cuidar de la formación integral de su alumnado, cuyo bienestar es su razón de ser.

1.4. Conclusiones del Capítulo.

La Universidad del Azuay tiene presente que el área de Bienestar Estudiantil constituye una parte medular de su funcionamiento y ha puesto énfasis en atender las necesidades de los estudiantes desde sus inicios, necesidades que con el pasar del tiempo han ido incrementándose, y es necesario actualizar lo existente mediante el mejoramiento continuo de las actividades.

No es posible realizar un mejoramiento continuo sin hablar de la calidad en la educación superior que es el punto de partida en el proceso de diferenciación que poseen las Universidades para implantarse como instituciones dignas de ofrecer el noble servicio de la formación a miles de jóvenes con el ímpetu de adquirir conocimientos, habilidades y destrezas que los hagan competentes para enfrentar los retos de la sociedad actual.

La educación que es el eje de la sociedad, la base de todos quienes convivimos en la búsqueda de la consecución de nuestros sueños, sin que éstos vayan en perjuicio de las ilusiones y derechos de otros, comportándonos como ciudadanos libres, éticos, solidarios y conscientes de nuestros actos con las personas, el medio ambiente y la patria; esta es la única forma en la que podemos trascender, llevando esta filosofía de vida por todas las generaciones, conservando la identidad, la riqueza cultural y la biodiversidad que nos caracteriza.

Capítulo 2

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1. Fundamentación Teórica.

Es importante considerar los principios fundamentales que están incluidos en la planificación estratégica y que justifican su utilización para mejorar el manejo de los recursos dentro de las empresas.

La planificación o planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950 (ARANDA, 2000). En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo.

En la actualidad, la planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles. Reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. El propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir nuestras acciones.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no se puede dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

La planificación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

2.1.1. Conceptualización.

Un plan estratégico es la forma de obtener una ventaja competitiva adaptando las fortalezas y debilidades internas a las amenazas y oportunidades externas, definiendo correctamente: ¿en dónde estamos?, ¿dónde deseamos estar? Y ¿qué haremos para llegar ahí?, definidos estos temas los directivos llevarán a la organización a ¿dónde quiere llegar con el uso de las estrategias correctas? (DESSLER, 2009).

El proceso de la planificación estratégica está dado por la formulación y ejecución de las estrategias de la organización encaminadas hacia el cumplimiento de su misión en el entorno en el que se desarrolla por medio de un plan de acción. (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011)

Es necesario considerar que las estrategias deben ser implementadas y ejecutadas por medio de programas y proyectos específicos, debiendo ser evaluadas periódicamente lo que requiere del involucramiento de los miembros de la organización con la asignación y uso racional de los recursos para su realización. Los procesos estratégicos deberán ser respaldados por la normativa correspondiente lo que asegurará la tranquilidad de los colaboradores y su sentido de pertenencia en el cumplimiento de los proyectos planteados.

MODELO GENERAL DEL PROCESO ESTRATÉGICO (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011)

Debido a que el propósito fundamental de la planificación estratégica es formular estrategias por medio de planes tácticos y operativos, esta debe:

1. Ser sistémica: se refiere al análisis de la empresa como un todo, lo que tiene que ver con el comportamiento sistémico y holístico, de una forma medular más que por cada una de sus partes.
2. Enfocarse al futuro: debido a que se enfoca en su visión para el planteamiento de sus objetivos estratégicos, está orientada al largo plazo.

3. Crear valor: la estrategia debe crear valor para todos los grupos de interés (stakeholders), es decir el comportamiento debe estar orientado hacia los objetivos estratégicos.
4. Ser participativa: la planificación estratégica debe ser comprendida por todos los miembros de la organización, de tal manera que todas sus acciones estratégicas se encaminen en la consecución de la visión formulada.
5. Tener continuidad: la planificación estratégica no es perpetua y estática, todo lo contrario siempre está modificándose y mejorando de acuerdo a las necesidades del entorno, razón por la que debe evaluarse siempre y replantearse cuando sea necesario.
6. Ser implementada: se debe procurar que en la organización todos están involucrados con la ejecución de los planes y proyectos desde sus acciones y tareas más sencillas hasta las que requieran mayor cuidado, verificando siempre que se encuentren alineadas a los objetivos estratégicos.
7. Ser monitoreada: la evaluación deberá estar presente en cada proceso de la planificación con la finalidad de que se realicen acciones preventivas y medidas correctivas oportunamente, para cumplir con el mejoramiento continuo de la organización; esta evaluación deberá realizarse mediante el planteamiento de indicadores y datos financieros que permitan su monitoreo constante.

TAXONOMIA APLICADA A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

No existe una taxonomía concreta de los elementos que involucra la planificación estratégica, razón por la que Quinn (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011) propone la siguiente clasificación de sus elementos:

1. *Estrategia*: patrón o plan que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas y acciones formulados para el éxito de la organización, con el correcto uso de los recursos de acuerdo a las circunstancias exigidas por la coyuntura del momento en el que se desarrolla.
2. *Objetivos o metas*: son los resultados que se desean alcanzar en la organización y deben organizarse de acuerdo a su importancia, jerarquía y urgente aplicación, se constituyen como estratégicos aquellos que influyen en el camino que desea tomar la organización.
3. *Valores*: están ligados directamente con la cultura y el comportamiento organizacional y su manera de actuar en el cumplimiento de las acciones estratégicas.

4. *Políticas*: son las reglas que definen el camino que deben tomar las acciones, al ser planteadas para el acatamiento general de toda la organización , reducen los conflictos; también deben ser diferenciadas por su importancia y jerarquía, cuando definen en la dirección o viabilidad de la organización toman un carácter estratégico que las concreta.
5. *Programas*: Son el proceso que paso a paso deben cumplir las acciones en la consecución de los objetivos planteados, define cómo se alcanzarán los objetivos en un tiempo también delimitado con la asignación de recursos pertinente. Los programas ofrecen una señal monitoreada de los avances logrados.
6. *Tácticas*: se refieren principalmente al mediano plazo, lo que permite conseguir objetivos urgentes y actuar en función de departamentos, es decir al realizar anualmente realineaciones de acuerdo al desempeño de cada departamento o unidad de la organización se alcanzar medir objetivos en un mediano plazo.
7. *Planes operacionales*: son tareas o actividades realizadas al corto plazo, provenientes de los planes tácticos.

(MINTZBERG, 1994) citado en (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011) también presenta su modelo básico de planeación estratégica , donde su eje vertical central constituye el proceso de formulación de las estrategias que comprende las etapas de creación, evaluación, elección e implementación. Adicional presenta dos flujos superiores de información con el diagnóstico estratégico interno y externo, seguidos por los dos flujos inferiores que son la base de los valores organizacionales.

Es importante considerar las herramientas que nos brinda este análisis interno y externo para determinar los factores claves del éxito y las competencias que resultan de dicho análisis, lo que permite formular una estrategia que tenga como base los principios de la responsabilidad social empresarial, además de los valores corporativos que permitan evaluar la estrategia que se va a implementar, esto se ilustra en la figura 2.1.

No se puede hablar de planificación o planeación estratégica sin antes hacer mención a un concepto muy importante como lo es el de la estrategia por sí sola, ¿qué significado tiene entonces esta palabra tan importante? para el concepto que se desea aplicar en esta investigación.

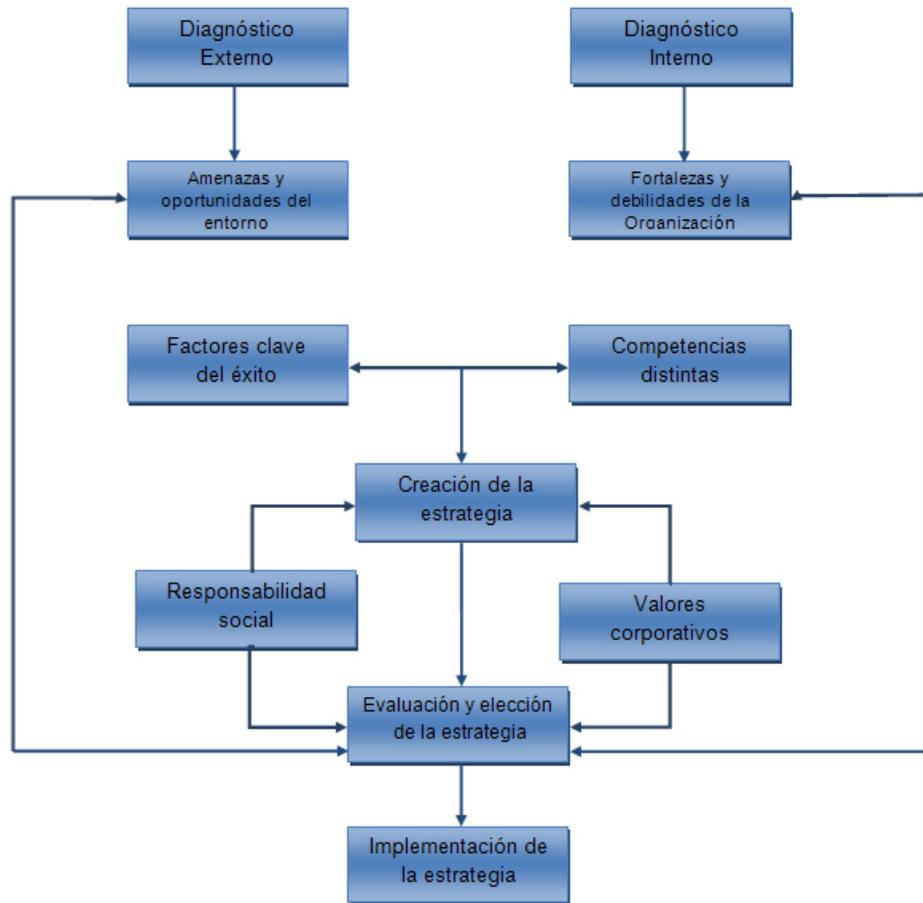


Figura 2.1: Modelo Básico de Planificación Estratégica.
(CHIAVENATO & SAPIRO, 2011)

ESTRATEGIA:

Es el curso de acción que la organización elige a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su posición actual, es una elección que involucra a toda la organización en base a factores internos y externos que ésta presenta en un determinado momento lo que nos lleva a elegir entre varias opciones a la mejor y tomar decisiones en base a ello. (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011).

En este mismo sentido es importante identificar los planes y acciones concretos que se van a llevar a cabo para desarrollar la estrategia de nuestro negocio. De igual manera es importante diferenciarnos por el valor agregado que nuestros productos o servicios van a tener para nuestros clientes potenciales, es decir por ejemplo desde un punto de vista comercial, y para ejemplificar el sentido que va a tomar la estrategia en un negocio, la utilidad que brindan ciertos productos y/o servicios son el punto de partida para que un comprador nos elija, ya que si no consideramos las necesidades de los clientes no existe

estrategia que desarrollar, por más buena que plantee y por más rentabilidad que pareciera brindar.

El siguiente paso a considerar es la fijación del precio estratégico correcto, aunque una compañía no debe depender del precio para crear su demanda, tampoco atraerá a un gran grupo de compradores con precios que no están en la capacidad de cubrir, ya que de esta manera tampoco se crearán grandes revoluciones en el mercado por nuestros productos. Se garantiza el beneficio para el comprador donde éste es igual a la utilidad que llegan a tener los compradores menos el precio que pagan por ella.

Luego de haber considerado la utilidad y el precio a brindar a nuestros clientes, también se debe tener en consideración los costos que generan la producción, elaboración o prestación de nuestros bienes o servicios con respecto a los precios a los que se están ofertando, esto no quiere decir que los costos determinarán el precio, sin embargo tampoco debemos rebajar la utilidad que estamos ofertando a causa de reducir nuestros costos, siempre se debe realizar un análisis más profundo que considera sobretodo la satisfacción de la demanda, lo que permitirá que seamos elegidos y preferidos por nuestra calidad y por la seguridad que brindamos a nuestros clientes potenciales.

Considerando estos aspectos (MAUBORGNE & CHAN KIM, 2010, pág. 166) en la obra “La Estrategia del Océano Azul” se plantea la secuencia correcta que debe seguir la estrategia, esto se puede ver claramente en la figura 2.2.

¿Qué es necesario considerar al momento de ejecutar una estrategia?

Para la ejecución de una estrategia debemos considerar que existen barreras que impiden la realización normal de la misma, éstas son las siguientes: (MAUBORGNE & CHAN KIM, 2010)

- Barrera de la percepción: normalmente está compuesta por aquellos que se han opuesto radicalmente al cambio y que se sienten más cómodos con su manera normal y rutinaria de realizar sus actividades, sin percibir las necesidades de cambio acordes con las del mercado.
- Barrera de los recursos: que se da en la mayoría de las empresas que consideran que los recursos que permitan innovar, crecer o renovarse simplemente son innecesarios, y desean cambios indelebles con recursos limitados.
- Barrera de la motivación: donde el talento humano es considerado como un simple recurso más para la ejecución de las tareas en la organización y su bienestar físico,

personal, profesional y emocional no es estimado para eficiente realización de las labores, ya que la motivación del personal es la base de una organización exitosa.

- Barrera Política: Cuando existen intereses internos y/o externos de grupos de personas, sean estos colaboradores o no la compañía y que se opongan a los cambios estratégicos porque estos afectan a sus aspiraciones personales o grupales.

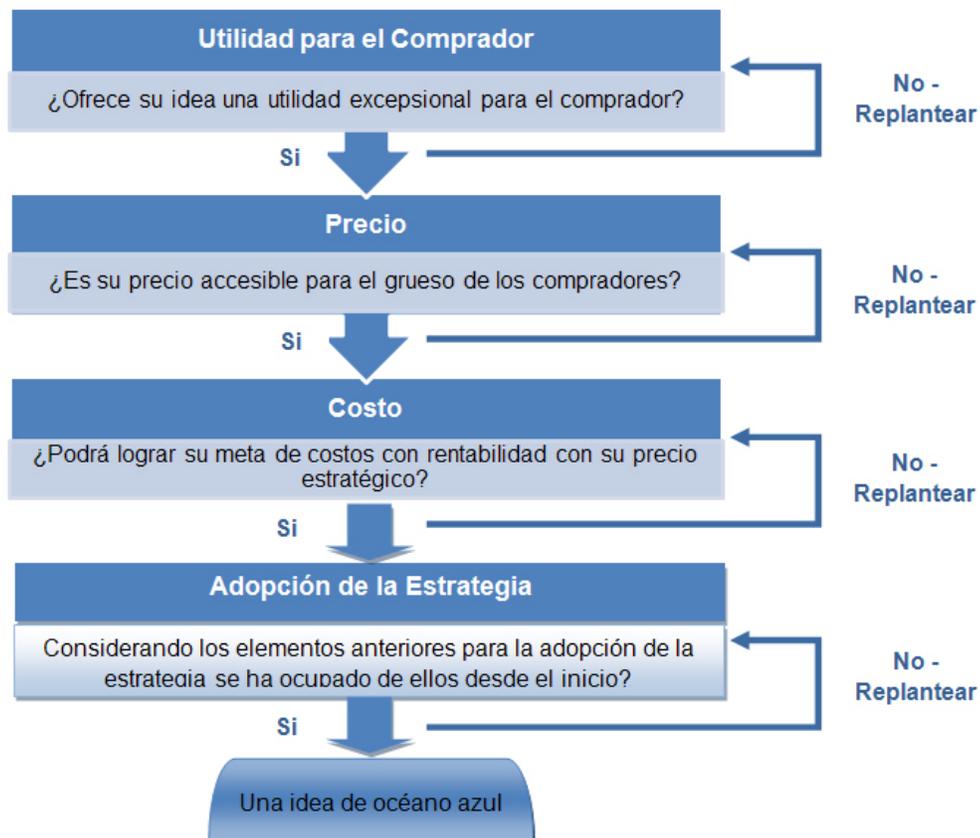


Figura 2.2: La Secuencia de la Estrategia del Océano Azul
(MAUBORGNE & CHAN KIM, 2010, pág. 166)

Las cuatro barreras deben determinarse oportunamente, así como deberán superarse de la mejor manera para evitar que la organización caiga en una batalla campal que desgaste las acciones y fortalezas internas y permita que las debilidades contribuyan a las amenazas existentes en el mercado, lo que haga que en un momento determinado dejemos de ser elegidos por nuestros clientes producto de gastar tiempo y esfuerzos en ganar una batalla que no tiene ningún ganador para la organización, todo lo contrario que sea el producto de la caída precipitosa en la búsqueda de ganar derrotando al otro. En la figura 2.1.1 se presenta la ilustración de dichas barreras en la organización.



Figura 2.3: Las Cuatro Barreras Organizacionales Para la Ejecución de la Estrategia. (MAUBORGNE & CHAN KIM, 2010, pág. 212)

INTENCIÓN ESTRATÉGICA:

Para determinar el camino a seguir es necesario considerar los siguientes aspectos, a través de algunas preguntas básicas: (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011)

1. *Misión Organizacional:* ¿Cuál es el negocio de la Organización?
2. *Visión Organizacional:* ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro?
3. *Valores Organizacionales:* ¿Qué es lo importante para la Organización?
4. *Stakeholders o grupos de interés:* ¿Quién tiene interés en obtener esos resultados?
¿Cuáles son los grupos de interés estratégicos de la organización?
5. *Propuesta de valor:* ¿Quiénes son los clientes y qué consideran valioso de los productos y servicios de la organización?
6. *Objetivos organizacionales:* ¿Cuáles son los resultados que se esperan de la organización?

MISIÓN ORGANIZACIONAL:

La misión en una organización es la declaración de su alcance y propósito, implica la razón de ser mismo de la organización, la satisfacción de una necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio, debe considerar los siguientes aspectos:

1. La razón de ser de la organización.
2. El papel de la organización en la sociedad.
3. La naturaleza del negocio de la organización.
4. El valor que la organización crea para su grupo de interés.
5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

VISIÓN ORGANIZACIONAL:

Significa la imagen de cómo se ve la organización en el futuro, explica porque los miembros de la organización juntan sus fuerzas por la consecución de los objetivos organizacionales, en este sentido esta concordancia entre los objetivos puede darse si:

1. Esclarece la dirección de los negocios a todos los grupos de interés.
2. Describe una condición futura.
3. Motiva a los grupos de interés involucrados para que ejecuten las acciones necesarias.
4. Ofrece un enfoque, todos saben en qué dirección deben ir.
5. Inspira a las personas para trabajar en pos de un conjunto integrado de objetivos, “ponerse la camiseta”.

PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES:

Es un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que se practica dentro de la organización, son ideales que perduran en el tiempo ya que sobrepasan los límites de las actividades cotidianas.

Una cultura organizacional ideal deberá estar basada en valores y actitudes cuyos cimientos se basan en el reconocimiento, en las prácticas aplicadas con justicia, en continuas evaluaciones de desempeño que reconozcan a los empleados más notables y que motiven

al personal que no posee un trabajo muy eficiente, a hacerlo no solo por el reconocimiento que se le otorga a quienes logran esta meta, sino por hacer parte de la conciencia de los miembros de la organización que aportan con su contingente al desarrollo de la empresa, de la ciudad, del país, de la sociedad en general.

No se debe descuidar el aporte que una buena administración hace a todo esto, compuesta por directivos que consideren el lado humano de la vida, y que hagan de la práctica de la ética y los valores su filosofía de vida.

GRUPOS DE INTERÉS STAKEHOLDERS:

Son personas, grupos u organizaciones, que con su participación directa o indirecta influyen en los resultados estratégicos y en el éxito del negocio, entre ellos están: accionistas, empleados, clientes, colaboradores, inversionistas, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, etc.

La misión bien elaborada se encargará básicamente de satisfacer las necesidades de los stakeholders, ya que la contribución que hagan es primordial para el éxito de la organización, es así que se debe:

1. Identificar y clasificar los grupos de interés importantes para el negocio de la organización.
2. Saber qué tiene valor para cada grupo de interés y cuanto está dispuesto a invertir en forma de dinero.
3. Alinear todas las perspectivas diferentes e incluir todos los intereses involucrados en un mismo programa para obtener resultados.
4. Elaborar políticas específicas para cada grupo de interés.
5. Dar prioridad a los grupos de interés más importantes.

LA PROPUESTA DE VALOR:

Es el valor agregado que los grupos de interés reciben de la organización a la que pertenecen, buscando siempre la maximización de estos beneficios.

Para crear valor en la organización se deben cumplir las siguientes etapas:

1. Creación o identificación del valor: dirigidos a las innovaciones estratégicas en los productos, procesos y modelos de negocios.

2. Desarrollo y entrega de valor: con la obtención de los resultados estratégicos esperados.
3. Alineación de las personas a los valores creados: motivando a los miembros de la organización a implementar los cambios positivos, mejorando continuamente los procesos.

Se puede ejemplificar los intereses de los stakeholders en la tabla 2.1: (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011)

Cuadro 2.1: Intereses de los Stakeholders (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011)

STAKEHOLDERS	PROPORCIONAN	PRINCIPALES INTERESES
Empleados	Trabajo, conocimiento, competencias	Salarios adecuados, prestaciones sociales, oportunidades de desarrollo profesional, seguridad en el trabajo
Accionistas	Capital, inversiones	Rentabilidad, transparencia en la administración, probidad administrativa
Inversionistas	Capital, inversiones	Rentabilidad, rendimiento de la inversión, transparencia.
Clientes	Compra de productos y servicios	Productos o servicios adecuados, precio, calidad, atención, asistencia técnica.
Proveedores	Oferta de insumos	Venta de productos y servicios, puntualidad en los pagos.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:

Se tratan de situaciones deseadas que las organizaciones buscan alcanzar, cuando se alcanzan dejan de ser objetivos para convertirse en realidades, por lo tanto constituyen un estado que se procura y no un estado que se posee. Los objetivos organizacionales cumplen con varias funciones y entre ellas tenemos:

1. Sirven de patrones para los stakeholders con la finalidad de que evalúen su éxito, eficiencia y rendimiento.
2. Sirven de unidad de medida para que los stakeholders comparen la productividad y eficiencia de la organización en relación con la competencia.
3. Deben ser empleados como aglutinantes de esfuerzos como puntos de convergencia para que los stakeholders puedan integrarse de forma coordinada.

Se pueden utilizar varios modelos de análisis estratégico de una empresa entre ellos tenemos la Matriz SWOT o Matriz FODA y el Análisis Sectorial de Porter.

MATRIZ SWOT O MATRIZ FODA:

El análisis FODA es una herramienta que permite definir un escenario de la situación actual de la empresa u organización de tal manera que permita obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una palabra compuesta por las siglas que simbolizan a las primeras letras de las palabras: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS; en inglés las siglas SWOT significan STRENGTHS (fortalezas), WEAKNESSES (debilidades), OPPORTUNITIES (oportunidades) y THREATS (amenazas).

De entre estas variables tanto debilidades como fortalezas son situaciones internas de la organización, razón por la que es posible actuar directamente sobre ellas. Las oportunidades y las amenazas son externas y por esta razón es difícil modificarlas, lo que significa aprovechar de su coyuntura para poder utilizarlas como herramientas de cambio y mejora continua.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales, aspectos o conocimientos que posee la empresa e un grado superior al promedio, por tanto, son aspectos en los que se puede soportar un negocio y que puede garantizar el éxito del mismo. Pueden ser recursos que se controlan, competencias y habilidades que se poseen, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, aprovechables, disponibles, los mismos que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización o sus departamentos; y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente que provocan errores o posibles conflictos.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso con la permanencia de la organización en el mercado, es decir son situaciones o condiciones que pueden presentarse dificultando o creando potenciales problemas para la institución.

MATRIZ DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:

Este sistema combina los elementos de la Matriz FODA (véase tabla 2.1.1) para convertirlos en estrategias a corto, mediano o largo plazo, siguiendo una lógica que irá de acuerdo con los recursos y capacidad de la empresa.

Cuadro 2.2: Matriz de lineamientos Estratégicos – Diagnóstico de la Organización (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011)

Diagnóstico de la Organización		
Diagnóstico Externo	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Enfoque agresivo: Aprovecha el campo que domina la empresa 1	Enfoque defensivo y para mantener el status quo 2
AMENAZAS	Enfoque de segmentación (campo que se podría aprovechar) 3	Enfoque para deshacerse, desactivar o desinvertir: campo de riesgo acentuado 4

- Cuadrante 1: estrategias para acciones ofensivas, mediante el uso de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades existentes.
- Cuadrante 2: revela las debilidades de la organización que impide que se puedan aprovechar las oportunidades, sugiere estrategias de defensa para mantener el status quo.
- Cuadrante 3: identifica las estrategias de segmentación con las que las fortalezas de la organización crean barreras contra las amenazas del entorno.
- Cuadrante 4: sugiere estrategias para desinversión ya que indica una fase de crisis, rebelando la debilidad de la organización al afrontar las amenazas.

MODELO DE ANÁLISIS SECTORIAL DE PORTER:

Indican las fuerzas primarias que determinan la competitividad dentro de un sector, permitiendo mejorar la visión periférica del negocio, analizando de manera más profunda la situación competitiva del sector en el que se desarrolla la organización, como resultado de este análisis la organización puede desarrollar políticas y estrategias más fuertes y exitosas. En la figura 2.4 se ilustra el Modelo de Porter.



Figura 2.4: Modelo de Análisis Sectorial de Porter.

Porter ha descrito tres estrategias genéricas que hacen a una organización más competitiva.

DIFERENCIACIÓN.

Ofrecer productos que son percibidos en la industria como únicos en su género. Puede existir diferenciación en calidad, tecnología, servicios, imagen, diseño, distribución, etc.

Si se invierte en investigación y desarrollo se pueden obtener productos de alta calidad donde existe la optimización en materias primas y una amplia gestión de mercado.

La necesidad de los compradores respecto del factor de la diferenciación disminuye a medida que se vuelven más sofisticados, en ese sentido la imitación disminuye la diferenciación percibida, lo que hace que la lealtad a la marca disminuya.

LIDERAZGO EN COSTOS. Existen varias acciones que se pueden considerar para reducir los costos entre ellas están:

- Producir en grandes volúmenes.

- Alta inversión tecnológica.
- Rígidos controles.
- Alta participación en el mercado.
- Acceso favorable a materia prima.
- Amplia línea de productos.

El liderazgo en costos funciona dentro de la calidad que exige el mercado, y no significa bajo ningún concepto disminuir la calidad.

El liderazgo en costos es vulnerable cuando se basa en la experiencia como barrera de entrada, entre ellos están el cambio tecnológico que anula la inversión o el aprendizaje anterior, la inflación, la incapacidad para ver los cambios que necesitan los productos, las nuevas empresas, etc.

FOCALIZACIÓN:

En esta estrategia se sugiere ocuparse de un grupo o nicho determinado, un segmento estratégico, un mercado geográfico, pretendiendo llegar a una meta determinada o nicho.

La empresa deberá enfocar sus esfuerzos para atraer a los blancos seleccionados, más no a un cliente más atraído por el azar, es decir se habla de nichos potenciales que aún no han sido detectados por la competencia.

Esta estrategia acarrea una serie de riesgos, ya que las diferencias de costos entre los competidores y la empresas que adoptan los enfoques particulares se amplían eliminando las ventajas que existen al satisfacer a un grupo determinado.

Otro riesgo es que los competidores se encuentren escondidos en un submercado de tal manera que todos los esfuerzos que se realicen por parte de la organización se dirijan hacia ellos, lo que desembocará en un esfuerzo inútil que favorecerá a la competencia, sin importar toda la energía que se haya invertido en enfocarse en un blanco explícito.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS:

Se trata de estrategias de relación y cooperación, resulta mucho más que una suma de actividades conjuntas, ya que las organizaciones trabajan juntas por un propósito o proyecto específico, durante un período específico, desarrollando actividades específicas lo que implica el esfuerzo y la coordinación de las partes involucradas (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011).

Esta estrategia involucra los siguientes aspectos:

1. Se torna confiable si las personas u organizaciones involucradas asumen su responsabilidad por el éxito o el fracaso que pueda ocurrir.
2. Quienes está involucrados en el proceso aportan con todos los recursos necesarios para alcanzar el éxito de lo que están compartiendo.
3. Ofrece valor agregado y experiencias que colaboran con el aprendizaje de las otras partes involucradas.
4. Se pueden obtener los rendimientos deseados a bajo costo, mayor precisión y alto valor en relación al trabajo que particularmente realiza la organización.
5. Se pueden adoptar riesgos dividiéndolos en partes o asumiéndolos por completo.

Entre sus principales ventajas están:

- Involucrar a asociados relevantes, de esta manera se agrega valor al negocio.
- Flexibilidad en el trabajo conjunto.
- Relaciones de largo plazo.
- Objetivos conjuntos y claros.
- Franqueza y confianza recíprocas .

2.2. Planificación Estratégica Educativa.

GÉNESIS Y EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN:

Aunque el término de planificación es relativamente nuevo, aparece a inicios de siglo como planeación ya que durante todo el tiempo el hombre ha tenido que organizar de una u otra forma sus actividades de acuerdo a un plan establecido realizando cada vez más grandes esfuerzos para alcanzar sus fines y propósitos. (ARANDA, 2000).

LA PLANIFICACIÓN EN LA ANTIGÜEDAD:

Los espartanos hace 2500 años planeaban sus sistemas de educación de acuerdo a sus objetivos militares, sociales y económicos. En la República de Platón se ofrecía un plan

educativo de acuerdo al sistema político de Atenas, de igual manera las dinastías del imperio chino y de igual manera se lo practicaba en el Imperio Incásico.

Los padres de la administración Tylor y Fayol que introdujeron la categoría planificación dentro de la literatura científica. Tylor estableció la diferencia entre dirección y ejecución, situando a la planeación como parte de la dirección siendo el precursor de la planificación estratégica. Fayol por su parte coloca a la previsión como antecedente a la planificación estratégica determinando la primera etapa con el establecimiento de objetivos y políticas de la organización.

Todas estas teorías antiguas son consideradas como estáticas, ya que apenas a finales de los sesentas, los autores comienzan a preocuparse por los aspectos dinámicos y estratégicos de la organización y por los factores externos que las afectan, llegando a las Universidades de Norteamérica construyendo nuevas versiones con enfoques actuales (ARANDA, 2000).

En el Ecuador la planificación en la esfera educativa ha tenido varias etapas en su proceso de consolidación. En la década de los 60's se crea el Ministerio de Educación cuyos primeros resultados se reflejan en los planes nacionales de educación, que impulsaban una ideología impulsada al crecimiento económico antes que al desarrollo.

Para la década de los 70's se reorienta la planificación educativa pasando a un enfoque integral con la inserción del aspecto social y las nuevas orientaciones de la administración por objetivos mediante diagnósticos más apegados a la realidad. Sin embargo en la década de los 80's se hace serias observaciones en las propuestas de reforma educativa que no fueron más que un conjunto de esquemas aplicados desde arriba pero fuera del contexto de la realidad. Para la década de los 90's existe una reorientación de la planificación educativa con acercamiento al enfoque estratégico.

Para el año 2000 y los siguientes la educación recibe un enfoque que lo acerca cada vez más a la formación integral, por medio del uso de las competencias, mediante "La interacción del saberes ser, saber conocer y saber hacer con la finalidad de resolver problemas y situaciones en el diario contexto en el que se desarrolla la vida, de manera inteligente, buscando relacionar a la persona eficientemente con los elementos del medio (la familia, las Instituciones educativas, el medio laboral, el medio político - social y la persona en si misma) valorando el desempeño de dicha relación, mediante la Autoevaluación, la Coevaluación y la Heteroevaluación, logrando una formación humana integral.

¿PARA QUE PLANIFICAR EN LA EDUCACIÓN?

Las instituciones educativas requieren plantear su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias que les permitan ejecutar las funciones para las que han sido creados, entre

ellas la docencia, la investigación, la interacción social gracias a una correcta gestión administrativa que concuerde con los objetivos y necesidades educacionales del país.

Se siente la necesidad de planificar por tres razones comunes entre las instituciones educativas, estas son:

- a) La necesidad impostergable de mejorar la calidad de la educación en sus productos y procesos.
- b) La escasez de recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos) lo que impulsa a racionalizar el uso de los mismos y a optimizar los resultados.
- c) La existencia de problemas que necesitan solución, los cuales son de diversa índole y atañan a toda la institución, siendo necesario identificarlos, analizar las causas por las que se presentaron así como sus posibles consecuencias, localizar los problemas y para quienes representan un grave problema.

La planificación estratégica concibe la organización como un sistema abierto, dinámico, atento a los cambios del entorno, orientando a la calidad antes que a la cantidad, privilegiando el pensamiento intuitivo y la información cualitativa que produce documentación contingente que es modificada periódicamente.

En la tabla 2.3 se presenta una comparación entre la planeación de tipo tradicional y la planeación estratégica.

Cuadro 2.3: Comparación Entre la Planeación de Tipo Tradicional y la Planeación Estratégica. (ARGUIN, 1988, pág. 27)

ELEMENTO DE COMPARACIÓN	PLANEACIÓN TRADICIONAL	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Origen	Antes de 1970	A partir de 1975
Valor privilegiado	Eficiencia	Eficacia
Sistema	Cerrado	Abierto
Proceso	Inductivo	Deductivo
Medio Ambiente	Estable	Cambiante
Información	Cuantitativa	Cuanti – Cualitativa
Ciclo	Largo y discontinuo	Mediano, corto y continuo
Finalidad	Plan estático	Plan evolutivo
Producto	Decisiones orientadas hacia el futuro	Decisiones actuales a partir del futuro
Ambiente	Interno	Interno - Externo

2.2.1. Etapas o Condiciones para el Proceso de Planificación Estratégica Educativa.

Alcides Aranda considera que un modelo es una representación ideal de la realidad en el cual se abstraen los elementos considerados irrelevantes, con el propósito de concretar la atención en aquellos considerados esenciales.

En la misma publicación se toma como referencia los momentos utilizados por Carlos Mattos, algunos componentes utilizados por Mario Astorga y los elementos de la planeación operativa, abstraídos de algunos años de experiencia del autor.

2.2.1.1. Momento Explicativo.

Hace referencia a la investigación de la problemática actual, las situaciones que ocurren como consecuencia de ello en el futuro con la finalidad de obtener objetivos, políticas y planes de acción a seguir para asegurar el éxito del desarrollo de la planificación. (Véase la figura 2.5).

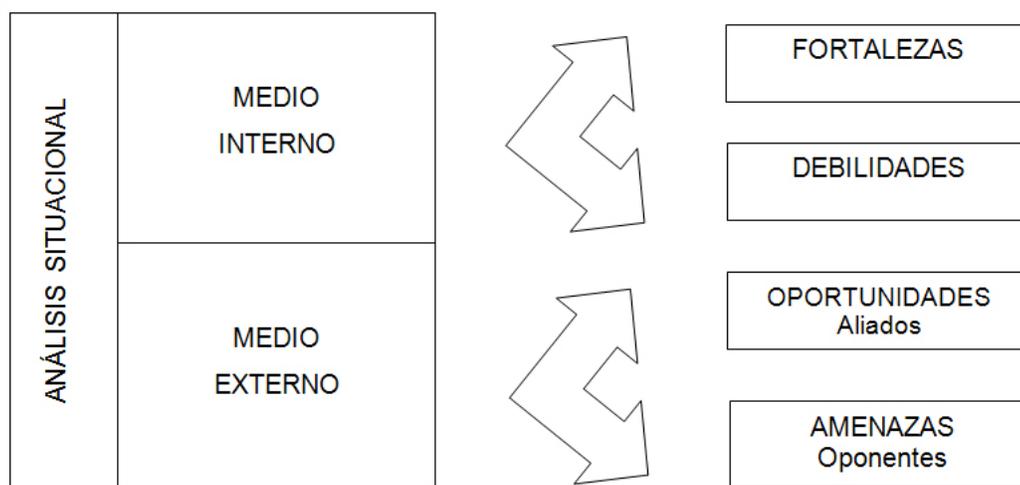


Figura 2.5: Análisis Situacional.
(ARANDA, 2000, pág. 60)

Uno de los elementos fundamentales del proceso de planificación estratégica constituye el Análisis Situacional y dentro de él, el análisis del medio interno, el mismo que se orienta a dar respuesta a preguntas como:

- ¿Qué somos como Institución Educativa?

- ¿Qué tenemos?
- ¿Qué hemos sido?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?

ANÁLISIS INTERNO:

El análisis interno conocido como diagnóstico nos permite dilucidar la situación de la institución, determinar la relación causa-efecto y concluir en una síntesis de puntos sólidos y problemas. Es importante considerar sus resultados, ya que es fuente de toma de decisiones basadas en la realidad de la empresa, disminuyendo el riesgo a la vez que se optimizan los recursos que se poseen.

Se trata de una evaluación de la organización que consiste en determinar fortalezas (logros) y debilidades (problemas).

“Las fortalezas se refieren a las características intrínsecas de los insumos, procesos y productos que apoyan a la institución de educación para aprovechar las oportunidades o que la protegen de amenazas provenientes del contexto” (RAMIREZ, 1996).

Es importante considerar el tipo de fortalezas que se poseen, ya que existen las que nos defienden de las amenazas, las que aprovechan las oportunidades del entorno y las que apoyan a la institución. Para el mundo de la educación superior se consideran las fortalezas como *“aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en relación a otros centros educativos similares de la región y el país. Estos logros son en todas las áreas de su competencia”*. (CONUEP, 1994).

Las debilidades son todos los componentes de insumos, procesos y productos que no contribuyen al aprovechamiento de las oportunidades ni nos defienden de las amenazas, son en resumen manifestaciones de problemas, desventajas o insatisfacción de necesidades.

Los problemas por su dimensión son de tres tipos:

Los **problemas pequeños o microproblemas**: son coyunturales y su solución no requiere de un proyecto amplio y estructurado sino de actividades concretas que pueden venir de la disposición de los ejecutivos institucionales.

Los **problemas medianos o mesoproblemas**: son debilidades más estructuradas, poseen un alcance a mediano plazo y su estrategia de solución requiere de un proyecto o subproyecto específico.

Los **problemas grandes o macroproblemas**: se los conoce como nudos críticos y son un conjunto de problemas comunes de carácter micro o meso teniendo un alcance a mediano y largo plazo, se los soluciona mediante uno o varios proyectos.

ANÁLISIS EXTERNO:

El medio externo no es estático, los cambios son cada vez más rápidos y continuos, los distintos actores que intervienen en la sociedad observan que una apropiada e inteligente interrelación es vital para sobrevivir en el medio.

El ambiente externo está conformado por la combinación de varios fenómenos o elementos: fuerzas actores eventos y hechos que afectan en forma directa o indirecta a la institución. El análisis del medio externo se realiza considerando dos tipos de variables: direccionadas y no direccionadas. Las direccionadas hacen referencia a las oportunidades y amenazas y las no direccionadas se refieren a los oponentes y aliados.

Las **oportunidades** se las puede caracterizar como los fenómenos que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la institución o favorecen su desarrollo. (CONUEP, 1994).

Las **amenazas** en el caso de las Instituciones de Educación están concebidas como “los fenómenos que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro y que dificultan el logro de los objetivos en la institución y que inclusive ponen en peligro su supervivencia”.

Los **aliados** son los agentes externos que por razones circunstanciales están interesados en el logro parcial o total de los objetivos, es circunstancial porque está representada a un período de tiempo.

Los oponentes por su parte no están interesados en la consecución de los objetivos institucionales, es más en varias ocasiones no están en contra de su sobrevivencia.

2.2.1.2. Momento Prospectivo.

Este momento se ocupa de algo que es imprescindible en la planificación y que a la vez es difícil de construir, hablamos del futuro, que pertenece al ámbito de la voluntad, gracias a ello se puede edificar el futuro, diseñarlo y construirlo, a través de varias técnicas o instrumentos. En la figura 2.6 se muestra de manera más clara la situación actual en la que se encuentra la institución (presente) y lo que se puede lograr con la planificación futuro deseado, alternativo y tendencial.

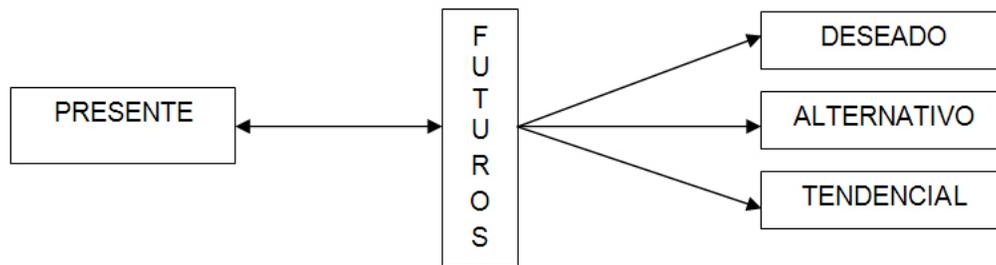


Figura 2.6: Momento Prospectivo.
(ARANDA, 2000, pág. 91)

Existen seis grandes enfoques para estudiar el futuro (MIKLOS & TELLO, 1995):

1. Las proyecciones: que toman datos o eventos del pasado y del presente, llevándolos a través de diversos métodos matemáticos, estadísticos y cualitativos hacia el futuro.
2. Las predicciones: se basan en visiones deterministas con enunciados irrefutables sobre lo que necesariamente habrá de suceder.
3. La previsión: toma acciones en el presente de manera preventiva para tener la solución anticipada a problemas que podrían surgir en el futuro inmediato.
4. Los pronósticos: son juicios razonados sobre el futuro de un asunto importante de un programa de acción.
5. La prospectiva: no es adivinar el futuro sino construirlo a partir de la realidad, en función de la selección de los futuros diseñados, posibles y deseables.
6. La preferencia: es la serie de técnicas para llegar al futuro basadas en experiencias y antecedentes pasados que incluye las proyecciones y extrapolaciones.

REDEFINICION DE VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS.

Este análisis se utilizará para orientar la visión, misión, objetivos y políticas institucionales.

CARACTERÍSTICAS DE LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN:

- Es lo que se quiere que la organización llegue a ser.
- Es el punto al que se quiere llegar en un período determinado.

- Guía e inspira acciones encaminadas al logro de paradigmas.
- Ayuda a ver claramente el rumbo de las cosas y los hechos.
- Propende a la unidad de pensamiento institucional
- Libera y da dirección a la energía creativa

CARACTERÍSTICAS DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN:

- Es el propósito fundamental de la Institución.
- Contempla el anhelo de la población a servir.
- Debe considerar el peso de los grandes sectores de actividad: docencia, investigación y extensión.
- Está ligada al territorio o zona de influencia: local, regional o nacional.

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS:

- Constituyen un desafío para la organización por lo que requieren un alto nivel de creatividad.
- Mantienen una idea general de la estrategia que hará posible su cumplimiento para que sean factibles de realizarse.
- Son establecidos claramente para ser entendidos por todos los sectores y de esta manera se conviertan en políticas, estrategias y metas concretas.
- Son cuantificables con la finalidad de facilitar su ejecución y evaluación.
- Guardan coherencia con la misión, visión, políticas, estrategias y metas

CARACTERÍSTICAS DE LAS POLÍTICAS:

- Su formulación es de responsabilidad de los directivos de la institución a fin de involucrar un compromiso de los niveles superiores.
- Son coherentes con la naturaleza y enunciado de los objetivos.
- Se plantean para períodos definibles, delimitados en relación con los objetivos planteados.

2.2.1.3. Momento Estratégico.

Una vez concluido el análisis del medio interno con la identificación de las fortalezas y debilidades, del medio externo con oportunidades – aliados y amenazas – oponentes, se ha formulado la visión, misión, objetivos y políticas institucionales, corresponde a partir de ello, identificar y seleccionar las estrategias alternativas de cambio y consolidación.

Las estrategias son los caminos, las vías más convenientes para la ejecución de los objetivos organizacionales aprovechando las fortalezas y oportunidades, protegiéndonos de las debilidades y amenazas existentes.

TIPOS DE ESTRATEGIAS:

Existen diversos tipos, de los cuales se hará referencia a los siguientes (véase la figura 2.7):

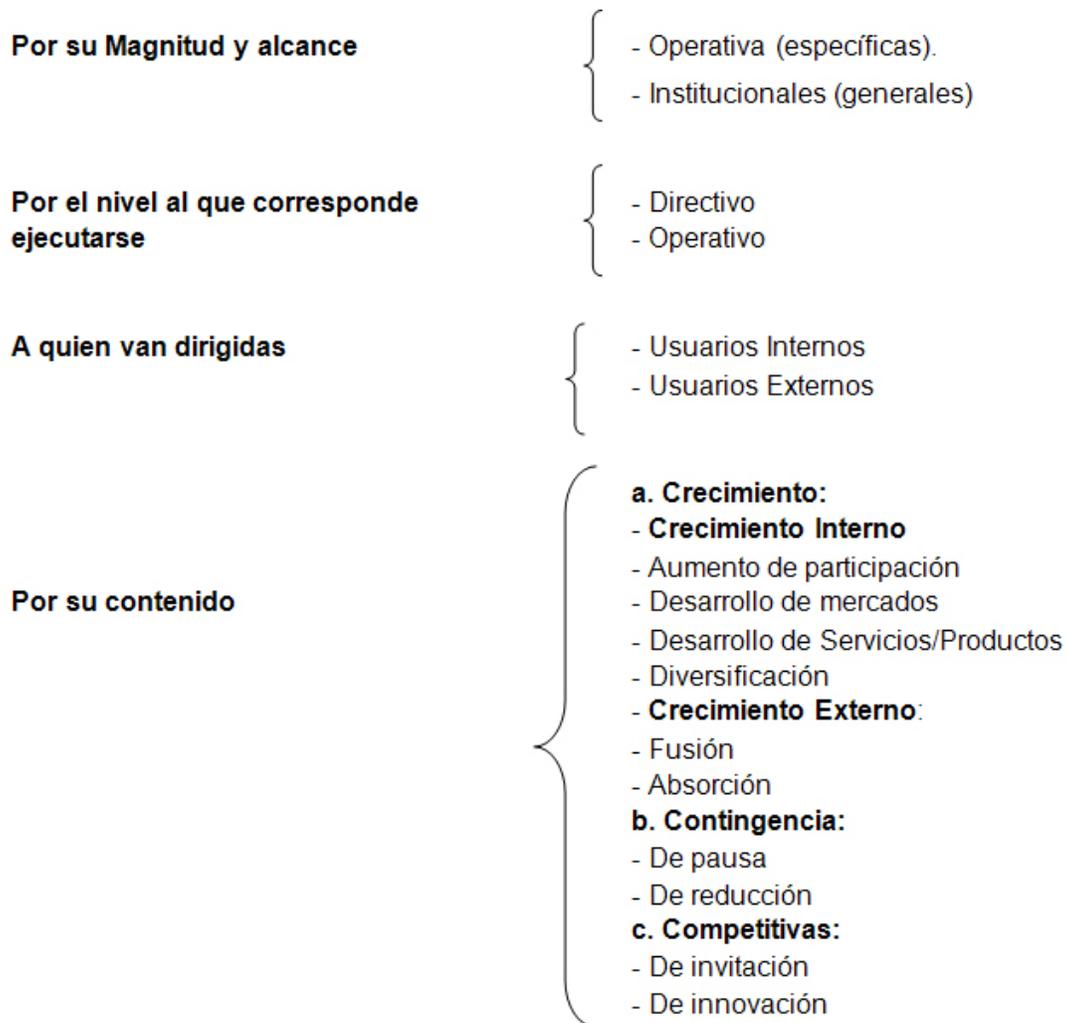


Figura 2.7: Tipos de Estrategias.
(ARANDA, 2000, págs. 136-137)

IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:

Se debe realizar un profundo análisis con la finalidad de que promulguen varias estrategias alternativas de cambio o consolidación. Las estrategias generales se derivan de los nudos críticos, amenazas, oponentes. Las estrategias específicas se derivan del FODA.

Una estrategia debe contener información básica como: ¿qué actividad?, ¿a quién va dirigida?, ¿quién la realiza?, ¿cómo se realiza?, ¿Dónde se realiza?, ¿Cuándo o cuántas veces se realiza?, estas preguntas ayudarán en la selección de las estrategias sobretodo analizando su eficacia y su factibilidad.

2.2.1.4. Momento Táctico - Operacional.

Esta etapa es muy importante ya que aquí se consolidan las actividades propuestas en los momentos anteriores, mediante una serie de herramientas, métodos, procedimientos técnicos e instrumentos que permiten dar factibilidad a las estrategias propuestas. El proceso de planificación, toma de decisiones, seguimiento y evaluación se encuentran estrechamente vinculados, lo que se muestra claramente en la figura 2.8.

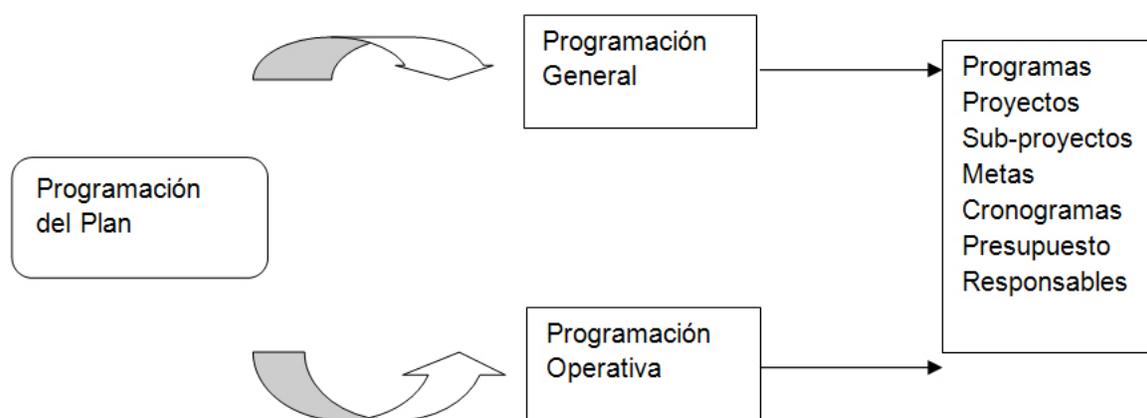


Figura 2.8: Programación del Plan Operativo.
(ARANDA, 2000, pág. 153)

PROGRAMAS:

Las funciones o áreas que cumple una entidad educativa están relacionadas con: la docencia, investigación e interacción social, es por ello que cuando se realiza la programación, se requiere dividir a la institución con fines metodológicos en funciones o áreas, programas, subprogramas, proyectos, subproyectos, metas y actividades, pasando de lo general a lo particular, proporcionando al plan una visión holística.

1. Función o Área:

Constituido por un conjunto de programas vinculados y homogéneos para la consecución de una finalidad común expresada de manera general. Se encamina a lograr los propósitos generales de la institución.

2. Programa:

Instrumento a través del cual se cumplen los propósitos genéricos expresados en una función, por medio del establecimiento de objetivos y metas a realizar, para lo que se asigna recursos humanos, materiales y financieros que son administrados por la unidad respectiva.

3. Subprograma:

Desagregación de un programa para mostrar la diversa naturaleza de las metas y costos que se expresa en un determinado programa.

PROYECTOS:

Es el conjunto ordenado de antecedentes, estudios, conclusiones y propuestas que permiten estimar o juzgar la conveniencia o no de destinar recursos a una unidad ejecutora para su cumplimiento.

1. Subproyecto

Constituye la desagregación de un proyecto cuya finalidad es profundizar el estilo de un componente, área o sector para exponer con mayor especificidad las metas y costos expresados en dicho proyecto.

2. Actividad.

Es el conjunto de acciones concretas destinadas a viabilizar los proyectos.

PRESUPUESTO:

La mayoría de las actividades de un plan tienen incidencia presupuestaria, por ello, el presupuesto se constituye en una herramienta vital de planificación (ARANDA, 2000).

La estructura del presupuesto por programas se sustenta en cinco categorías: función o área, programa, subprograma, dependencia y unidad ejecutora. Las tres primeras contienen objetivos y las últimas dos llevan consigo metas, actividades y responsables.

En el presupuesto se demuestran los propósitos y objetivos para los que se solicitan fondos, los costos de los programas formulados para alcanzar los objetivos y los datos cuantitativos que nos permiten medir lo alcanzado por medio de las actividades que han sido formuladas

conforme a cada programa. Para que un presupuesto sea una herramienta real debe cumplir con los siguientes objetivos:

1. Racionalizar el uso de los recursos.
2. Demostrar los resultados que deben ser buenos con la correcta utilización.
3. Detectar los errores que impiden el cumplimiento de las metas establecidas.
4. Asignar responsabilidades a cada segmento del programa y dependencia.
5. Dar herramientas para que sea posible y factible la toma de decisiones por parte de los niveles que deben actuar cuando fuese necesario.
6. Propiciar la descentralización administrativa.

2.3. Indicadores de Medición.

En este punto debemos realizar un seguimiento de la eficiencia de las actividades planteadas, pero no debemos conformarnos únicamente con los resultados del seguimiento, se debe evaluar los procesos para obtener retroalimentación. El seguimiento implica control el cual apunta a la eficiencia, en cambio la evaluación apunta a la eficacia. El seguimiento y la evaluación se complementan entre sí (ARANDA, 2000).

Para hacer un seguimiento y evaluación correctos se debe contar con una excelente planificación que contenga indicadores para su medición. Manejar estos indicadores requiere poseer la información necesaria, procesarla y usarla de manera adecuada. Las personas involucradas en los procesos y actividades diarias son quienes están llamados a realizar una medición objetiva de los indicadores de gestión.

Entre los indicadores de análisis para el Departamento de Bienestar estudiantil se encuentran básicamente los siguientes:

1. Relación entre la atención y los servicios prestados.
2. Equipos para asistencia médica, dental, etc.
3. Sistema de becas.
4. Sistema de bolsa de trabajo.
5. Cantidad de beneficiarios de los servicios del área de Bienestar Universitario.

2.4. Conclusiones del Capítulo.

La Planificación Estratégica es un proceso que permite monitorear las actividades constantemente con la finalidad de obtener retroalimentación y de esta manera entrar en un sistema de mejora continua para evitar errores de operación y gestión, pudiendo así realizar la toma de decisiones acertadamente.

El proceso de desarrollo de la sociedad contemporánea se sustenta en la constante evolución del conocimiento. A las instituciones educativas les corresponde considerar esta realidad en su estructura y funcionamiento, así como en el desarrollo consuetudinario de las actividades y relaciones sociales a las que está expuesta.

En el mundo moderno ninguna organización, o unidad de trabajo, ninguna agrupación humana, operan sin planificar previamente sus actividades y acciones para el logro de sus objetivos.

El propósito de la planificación estratégica es concebir a la institución como un ente dinámico sensible al mundo en el que se desarrolla y de esta manera cumpla con su misión y filosofía que han sido planteadas bajo un estudio de la situación actual de la empresa a nivel interno y externo.

Es importante que quienes están a cargo de desarrollar y formular los planes y proyectos de acción a seguir sean personas involucradas directamente con los procesos de la empresa, que hayan cumplido con una etapa de socialización interna de la filosofía y cuyos objetivos departamentales persigan los mismos fines que los que buscan los objetivos institucionales.

A más del compromiso de los miembros de la comunidad universitaria, existen entre otras situaciones significativas brechas en los campos: académico, democrático, investigativo y tecnológico; que traen consigo un sinnúmero de problemas y realidades fruto de las ineficientes prácticas en los procesos administrativos en las Instituciones de Educación Superior, donde se ven comprometidos los estudiantes y su entorno, la planta docente, y por supuesto la imagen de las Universidades que no se acogen a las exigencias que presenta la empresa, el gobierno y la sociedad, manteniendo políticas y procesos individualistas que distan mucho de la práctica de la autonomía que requiere actuar libremente con un sentido de responsabilidad social permanente.

Capítulo 3

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CASA UDA.

3.1. Aporte de la Planificación Estratégica a Casa UDA.

Todas las organizaciones y por supuesto sus departamentos se enfrentan a una serie de dificultades, entre ellas están: la falta de capital, la incertidumbre del entorno, los inconvenientes para cumplir con las obligaciones para las cuales han sido creados uno u otro departamento y sus instituciones.

Estos hechos no pueden ser llevados con improvisación, es necesario capacitarse, estar atentos a las disposiciones legales y reglamentarias, anticipándose inclusive a los cambios innovando y actualizándose permanentemente para ofrecer a los clientes aquello que necesitan y más.

Para sobrellevar lo anteriormente expuesto es necesario que se diseñen planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, dichos planes pueden formularse a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la institución o del departamento.

La Planificación Estratégica busca concentrarse en aquellos objetivos factibles para su alcance, en qué área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la Planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que pudieran surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes fruto del análisis y la investigación, proporcionan la base para

que se tomen decisiones importantes a nivel de Universidad en la búsqueda de optimizar los servicios brindados por parte del Departamento de Bienestar Estudiantil.

Con la Planificación estratégica se pretende viabilizar un proceso de modernización de la institución y por supuesto de sus departamentos, que permita mejorar la formación del personal, en la búsqueda de la resolución de los problemas vinculados con la educación, planteando alternativas que respondan a las exigencias del desarrollo científico, tecnológico y social. (ARANDA, 2000).

3.2. Momento Explicativo: Análisis Institucional Interno.

El análisis del medio interno conocido también como diagnóstico, permite interpretar la situación de la institución, establecer la relación causa – efecto y concluir en una síntesis de puntos sólidos y problemas. (ARANDA, 2000)

Este análisis es la base ya que permite definir cómo y dónde se debe intervenir para obtener mejores resultados, siendo la herramienta fundamental para adoptar decisiones informadas, disminuir el riesgo y optimizar el uso de los recursos, mediante la evaluación de la organización identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El proceso establece también cómo se encuentran los elementos básicos como la misión, visión, los grandes objetivos y políticas para constituir acciones que orienten el accionar de la organización complementada con el análisis situacional interno y externo de la institución.

El análisis situacional interno se orienta a dar respuesta a interrogantes como por ejemplo: ¿Qué somos como departamento de Bienestar Universitario? ¿A quienes servimos? ¿Qué hemos sido? ¿Hacia dónde nos dirigimos?

Las técnicas sugeridas para realizar un trabajo en grupo de manera que sus miembros interactúen aportando con lo ideal en el análisis institucional interno son:

- Lluvia de ideas: que es un proceso de generación de ideas que estimula de manera específica todas y cada una de las alternativas, sin hacer ninguna crítica de ellas.
- Técnica del grupo nominal: método para tomar decisiones en grupo, en el que todos los miembros individuales se reúnen cara a cara para unificar sus juicios en forma sistemática pero independiente.

- Conferencia electrónica: reunión en la que los participantes interactúan a través de las computadoras, lo que permite comentarios y votación anónimos.

Por lo tanto en el Caso de Casa UDA Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad del Azuay tenemos que:

¿QUIÉNES SOMOS?

Casa UDA de la Universidad del Azuay, es un servicio de atención que ofrece orientación, información y asesoramiento en los procesos de admisión, matriculación, carreras de libre elección, becas, procesos de inserción laboral por medio de la Bolsa de Trabajo dirigidos a los estudiantes universitarios egresados y graduados, además a los DOBE (Departamentos de Orientación y Bienestar Estudiantil de los Centros de Enseñanza Secundaria); resultando el punto de apoyo para los estudiantes donde se resuelven problemas ya sea directamente o canalizándolos hacia otros servicios.

Las consultas que recibe se atienden de forma presencial e individualizada en las oficinas situadas dentro del campus universitario, ubicado junto a la Biblioteca Hernán Malo González, dentro del horario establecido desde las 08H30 a 12H30 y de 15H00 a 19H00.

¿A QUIÉNES SERVIMOS?

- Estudiantes universitarios de nuestra comunidad.
- Estudiantes discapacitados o excluidos socialmente, así como sus familiares.
- Asociaciones universitarias.
- Personas interesadas en la Universidad del Azuay.
- Estudiantes de los últimos años de estudio de las instituciones secundarias.
- Ciudadanos en general.
- Organismos Públicos.
- Empresas en general interesadas en contratar personal.

¿QUÉ HEMOS SIDO?

Los servicios dirigidos hacia el bienestar de los estudiantes han existido en la Universidad del Azuay, funcionando de manera separada: Dirección General de Estudiantes, Trabajo

Social, Bienestar Universitario (becas, seguros estudiantiles), Oficina de Apoyo Psicológico y Acompañamiento, Departamentos Médico y Odontológico.

¿HACIA DONDE NOS DIRIGIMOS?

Casa UDA al cumplir con el marco de la LOES y el estatuto universitario pretende convertirse en un verdadero punto de encuentro de los estudiantes universitarios donde puedan acceder a los servicios que brinda la Universidad, sintiéndose acompañados en su vida universitaria, entendiendo sus derechos y obligaciones con un alto sentido de pertenencia y motivación hacia la Universidad del Azuay.

La Universidad del Azuay se propone concretar las aspiraciones y sueños de miles de jóvenes ecuatorianos, con sus proyectos institucionales de investigación, docencia, vinculación y difusión cultural, que están marcados por el compromiso de la comunidad y de la sociedad, a través de la calidad y eficiencia académica.

La Universidad del Azuay ha avanzado de manera sostenida en los últimos años; razón por la cual, en Facultades y centros de todo el campus universitario, se puede encontrar a docentes y estudiantes con una mejor preparación, al mismo tiempo que la institución por sí misma no ha dejado de crecer debido a las necesidades de preparación que exige la sociedad actual. La Universidad del Azuay ha desarrollado, no sólo en el sentido cuantitativo, considerando el número de alumnos en su ingreso, y en cuanto a los maestros con perfil, sino también en lo cualitativo, por su creciente credibilidad y prestigio al ser acreditada como Universidad tipo “A”, a nivel nacional e internacional.

De acuerdo a los estatutos de la Universidad, el capítulo X art. 41, se refiere a bienestar estudiantil, especificando que “los fines es el de propiciar un ambiente de respeto a los valores, a la integridad física psicológica y sexual de los miembros de la comunidad universitaria: promover la orientación vocacional y profesional; formular e implementar políticas y programas de prevención y atención y ofrecer los servicios asistenciales que determina la ley; además de facilitar la obtención de créditos, estímulos, ayudas económicas y becas. Se dará trato preferente a los grupos de atención prioritaria en especial a las personas con discapacidad.” y el artículo 42 de los estatutos, se refiere a que, “debe atender todos los aspectos relacionados con la difusión de la oferta académica y la acogida de nuevos estudiantes; el apoyo a las pasantías e inserción laboral, a las asociaciones, a los servicios de psicología y consejería y el contacto con los ex alumnos. . .”

Por lo tanto, se propone una atención completa al estudiante, por medio de los apoyos brindados en los procesos de ingreso y admisión, así como durante el desarrollo de sus

estudios, atención médica, odontológica y psicológica, carnetización, Bolsa de Trabajo, becas, que son el soporte en la formación integral de nuestros estudiantes.

Sin embargo es evidente, que como Universidad cofinanciada nos enfrentamos a los desafíos de una sociedad con nuevas exigencias, las mismas que no se pueden entender si no se contextualizan dentro del cambio de paradigma de los fines de la educación superior.

Queremos que la comunidad universitaria esté preparada para enfrentar exitosamente los numerosos retos que ofrece una educación superior más competitiva y compleja, de tal modo que juntos, con el esfuerzo común, sigamos avanzando en la construcción de un modelo de Universidad que sea ejemplo de calidad, pertenencia y compromiso con el desarrollo social.

3.2.1. Matriz FODA.

Es necesario analizar las ventajas y desventajas que tiene Casa UDA con relación a los componentes del mercado: competidores, proveedores, clientes, etc.

Este estudio es sumamente importante debido a que permite conocer cuáles son las deficiencias que deberán ser superadas y las fortalezas que deberán ser explotadas.

El análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su aparente simpleza residen conceptos fundamentales de la administración y el plan estratégico, lo que brinda su relevancia y constante análisis que a pesar del correr del tiempo continúa siendo una herramienta que permite visualizar la situación actual de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función a ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas enunciados.

FORTALEZAS DE Casa UDA:

- **F1:** Todos los estudiantes de la UDA se convierten en clientes potenciales.
- **F2:** Estabilidad en cuanto al normal funcionamiento se refiere, dentro de la Universidad del Azuay.
- **F3:** Personal comprometido con experiencia y buena voluntad.
- **F4:** Ubicación estratégica del local.
- **F5:** Pioneros en establecer una planificación estratégica entre los departamentos de la Universidad.

- **F6:** Capacidad de innovación y creatividad.
- **F7:** Solidaridad y respeto entre el personal.
- **F8:** Prolijidad en la atención al cliente.
- **F9:** Rapidez en la ejecución de los procesos internos.
- **F10:** Los procesos se manejan bajo la misma filosofía que los otros departamentos

OPORTUNIDADES DE Casa UDA:

- **O1:** Nueva Ley de Educación Superior (LOES) que ampara al Departamento de Bienestar Estudiantil como parte medular de la Educación Superior.
- **O2:** Acreditación que exige la correcta aplicación de los procesos de este departamento.
- **O3:** Coyuntura actual para atraer más clientes internos y externos, es decir estudiantes y aspirantes.
- **O4:** Orientación a formar redes con los DOBE de los Colegios.
- **O5:** Redes de información con el Consejo de Educación Superior (CES), Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT) y Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).
- **O6:** Nueva Ley de Discapacidades.
- **O7:** Acciones compartidas con la dirigencia estudiantil en beneficio de los alumnos de la Universidad
- **O8:** Redes de acción con los Departamentos de Bienestar de otras universidades y Escuelas Politécnicas, Programa Socio Empleo, Programa Juventud, Empleo y Migración.

DEBILIDADES DE Casa UDA:

- **D1:** No siempre se puede cubrir con todas las necesidades de los clientes debido a la falta de personal y recursos económicos.

- **D2:** Falta de un sistema informático que registre oportunamente los clientes atendidos por concepto de Bolsa de Trabajo, Departamento Psicológico, información en general, etc.
- **D3:** Falta de conocimiento de los clientes actuales y potenciales hacia el departamento.
- **D4:** Confusión de funciones con otros Departamentos de la Universidad.
- **D5:** Errores involuntarios a causa de los constantes cambios de la legislación en el ámbito educativo.
- **D6:** No existe un reglamento actualizado de bienestar estudiantil, que separe las actividades destinadas exclusivamente para los estudiantes.
- **D7:** No se puede realizar una planificación de las actividades de los departamentos de Bienestar Estudiantil, Bienestar Social y Bolsa de Trabajo; a mediano y largo plazo, debido a que el personal debe cumplir con todas las actividades que se exigen actualmente y que no están definidas claramente.

AMENAZAS DE Casa UDA:

- **A1:** Falta de una buena red de comunicación a nivel de toda la institución.
- **A2:** Falta de colaboración de otros departamentos con información que puede ser difundida a nivel general.
- **A3:** Resistencia al cambio por parte de otros departamentos, facultades, etc.
- **A4:** Falta de organización por parte del Plan de Contingencia para las Universidades cerradas.
- **A5:** Incompleta información por parte del Sistema Nacional de Nivelación y Admisiones.
- **A6:** No existe capacitación constante sobre la nueva Ley de Educación Superior.

3.2.2. Análisis de Porter.

Este análisis tiene como finalidad determinar la competitividad de Casa UDA en el mercado, para lo cual tomaremos a los componentes de las fuerzas de Porter que aparecen en la figura 2.4.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:

En el caso de Casa UDA podemos observar que se presentan barreras de entrada bajas debido a que no existe competencia dentro de la misma Universidad en cuanto a la función principal del departamento que es la de bienestar estudiantil.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

En este caso nuestros proveedores son los Institutos Secundarios a nivel nacional cuyo poder de negociación también es bajo, debido a que los estudiantes que provienen de estos establecimientos están sujetos a las condiciones y requisitos de la Universidad del Azuay en el ingreso y admisión a la misma.

Este análisis cambia radicalmente cuando se trata de la nueva Ley Orgánica de Educación Superior que tiene un poder de negociación completamente alto ya que sus mandatos supeditan a los procesos, reglamentos e instructivos a los que se sujetan las Instituciones de Educación Superior en nuestro país.

Aparece también el Sistema Nacional de Nivelación y Admisiones (SNNA) y el Consejo de Educación Superior (CES) con un alto poder de negociación quienes amparados en la ley imponen sus condiciones, procesos y sanciones a los incumplimientos por parte de la Universidad, su departamento de bienestar estudiantil y de sus unidades académicas.

Las empresas tienen un poder de negociación medio que es compartido con Casa UDA y su Bolsa de Trabajo ya que las ofertas laborales proponen sus requisitos pero está en manos del Coordinador de la Bolsa su rápida tramitación y posterior verificación.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:

En este caso los clientes de Casa UDA tienen un poder de negociación que va de medio a bajo ya que están sujetos a cumplir los estatutos que están impuestos por el estatuto de la Universidad del Azuay y sus reglamentos, sin embargo sus derechos en la LOES son claramente expuestos y el incumplimiento de los mismos por parte del departamento de Bienestar Estudiantil puede ser sancionado.

Los egresados y graduados también son clientes de Casa UDA y su poder de negociación es bajo ya que las actividades que Bienestar estudiantil realice para ellos están regulados por los reglamentos y leyes, además por la Bolsa de Trabajo que responde a las necesidades de sus otros clientes que son las empresas que se convierten también en clientes al acudir a Casa UDA en la búsqueda de talento humano capacitado.

AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS:

Casa UDA tiene potenciales sustitutos en oficinas como la Dirigencia Estudiantil: UDAFE, Asociaciones de Facultad y Comités de Escuela, que aunque poseen un bajo poder de negociación debido a que el departamento propicio para brindar los servicios de bienestar estudiantil es Casa UDA, tienen la posibilidad de captar la atención de los clientes ya que son manejados por sus pares quienes conocen la forma de llegar adecuadamente a ellos (as) para cubrir sus necesidades y expectativas, por lo tanto Casa UDA debe descubrir la manera de convertir a estos potenciales sustitutos en sus aliados estratégicos.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES:

Entre los principales competidores que ofrecen servicios similares a Casa UDA (para los aspirantes) están las Universidades que poseen departamentos de bienestar estudiantil con un portafolio de servicios atractivo para los estudiantes universitarios y que además ofrecen su calidad académica como principal escenario de enganche para ellos y sus padres. Entre los principales Centros de Educación Superior analizados y que ofertan varias opciones al estudiante para su preparación integral tenemos en el área estatal: La Escuela Superior Politécnica del Litoral cuyo Vicerrectorado de Bienestar tiene un amplio conocimiento y experiencia en el manejo poli-funcional del área de bienestar estudiantil.

En el área cofinanciada –como fuente de comparación directa con la Universidad del Azuay– está la Universidad Politécnica Salesiana con su sede en la ciudad de Cuenca, con una amplia gama de servicios y un manejo adecuado de la información, que posee de tal manera que los estudiantes de esta Institución de Educación Superior la identifican claramente y han depositado su confianza en ella como guardián de sus derechos y cófrade en sus actividades cotidianas.

Es por ello que la competencia tiene un alto poder de negociación siendo conveniente al igual que en el caso de los Sustitutos, hacerlos nuestros aliados mediante convenios y acuerdos que permitan realizar actividades conjuntas para aprender mediante la retroalimentación lo excelente y mejorar los procesos actuales.

3.3. Momento Prospectivo.**3.3.1. Misión.**

Promover el mejoramiento de calidad de vida en la Comunidad Universitaria, mediante la estructuración de un sistema integrado de procedimientos, programas y proyectos, que

generen espacios de reflexión en busca de fines e intereses comunes entre los estudiantes de la Universidad y de estos con su entorno.

Forma parte del bienestar que se busca, las actividades relacionadas con el deporte, la salud, el sentido de pertenencia, comunicación interna, vinculación con la colectividad que resultan indispensables para la formación y perfeccionamiento del ser como persona e integrante de una comunidad universitaria consolidada.

3.3.2. Visión.

Llegar a ser un departamento que contemple la formación integral, excelencia académica y mejoramiento de la calidad de vida de todos sus miembros, contribuyendo así a la construcción de una comunidad universitaria con responsabilidad social y con alto sentido de pertenencia.

3.3.3. Objetivos.

OBJETIVO GENERAL.

Producir servicios para mejorar la calidad de vida de toda la comunidad estudiantil, en la perspectiva de procurar la igualdad de oportunidades en el acceso a necesidades básicas de tipo económico, social, y de salud.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Brindar información de las diferentes carreras que oferta la Universidad del Azuay y el proceso de admisión para acceder a la misma.
- Asesoramiento al estudiante matriculado en la Universidad sobre diferentes aspectos relacionados con los estudios. - Afianzar en los miembros de la comunidad estudiantil los principios institucionales.
- Canalizar el proceso de inserción laboral de los egresados de la Universidad, a través de la Bolsa de Trabajo.
- Orientar e informar sobre las oportunidades de becas para los estudiantes matriculados, egresados y graduados de la Universidad del Azuay.
- Coordinar la atención médica, psicológica y odontológica para todos los estudiantes matriculados en la Universidad.

- Asesorar con personal especializado, la inclusión a la vida universitaria de personas con discapacidades, mediante apoyo psicológico a ellos y sus familiares.

3.3.4. Políticas.

Las políticas han sido formuladas considerando a cada una de las áreas principales de Casa UDA:

DIRECCIÓN:

- Cumplir con lo designado por parte de la LOES, el Consejo Universitario y las autoridades.
- Velar por el desempeño de las actividades de cada una de las unidades de CASA UDA.
- Informar habitualmente a las Autoridades sobre los resultados obtenidos.
- Alinear la planificación de las actividades a la filosofía de la Universidad.

BIENESTAR ESTUDIANTIL:

- Realizar las actividades de difusión de la oferta académica de la Universidad a nivel local, regional y nacional.
- Organizar, coordinar y ejecutar con la Dirección y las Autoridades de la Universidad para las actividades dedicadas a cumplir con el bienestar y formación integral de los estudiantes.
- Informar periódicamente a la Dirección sobre las actividades ejecutadas.

SERVICIOS SOCIO-ECONÓMICOS: BECAS Y CRÉDITOS EDUCATIVOS:

- Manejo confidencial de la información socioeconómica y becas de los estudiantes.
- Prolijidad y rapidez en la ejecución de los trámites del seguro médico de los estudiantes.
- Eficiencia en la información económica para los créditos educativos.
- Informar periódicamente a la Dirección sobre las actividades ejecutadas.

BIENESTAR SOCIAL: ATENCIÓN MÉDICA, ODONTOLÓGICA, PSICOLÓGICA Y DISCAPACIDADES. CAMPAÑAS DE DEFENSA DE DERECHOS, PREVENCIÓN DE ADICCIONES, DAÑO PSICOLÓGICO Y SEXUAL:

- Manejo confidencial de la información médica, psicológica y académica de los estudiantes.
- Práctica de los valores institucionales.
- Coordinar y ejecutar de programas de intervención a su cargo.
- Informar periódicamente a la Dirección sobre las actividades ejecutadas.

BOLSA DE TRABAJO:

- Manejo confidencial de la base de datos de estudiantes, egresados y graduados de la Universidad.
- Administración confidencial de la información de las empresas suscritas.
- Informar periódicamente a la Dirección sobre las actividades ejecutadas.

3.3.5. Estrategias FODA.**FODA CRUZADO – MATRIZ DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:**

Esta herramienta nos permite combinar cada uno de los componentes de la Matriz FODA con la finalidad de obtener estrategias que provengan del profundo análisis interno, y que de esta manera constituyan en el futuro fortalezas desarrolladas por parte del Departamento.

ESTRATEGIAS FO:

- **F1O1:** Difusión del art. 86 de la LOES y su relación con los servicios que ofrece Casa UDA.
- **F1O3:** Utilizar la LOES para atraer a los clientes hacia el portafolio de servicios de Casa UDA.
- **F1O4:** Realizar actividades sociales, académicas y deportivas en beneficio de los aspirantes a Casa UDA con las redes de los DOBE Colegios con la finalidad de atraer la atención de los futuros clientes.

- **F1O5:** Dar a conocer los derechos y obligaciones de los estudiantes de la UDA respecto de la legislación actual, organizando conferencias periódicas por parte del el Consejo de Educación Superior (CES), Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT) y Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).
- **F1O6:** Difundir a los estudiantes mediante campañas constantes los servicios que poseen de acuerdo a la nueva ley de discapacidades.
- **F1O7:** Mantener una planificación de actividades organizadas junto a la dirigencia estudiantil que permita ser identificados por el mayor número de estudiantes.
- **F1O8:** Coordinar actividades de vinculación con la colectividad en asociación con los departamentos de bienestar estudiantil de las principales universidades y Escuelas Politécnicas, propiciando la participación de los estudiantes de la Universidad del Azuay.
- **F2O1:** Realizar una planificación fuerte y consistente para las actividades de Casa UDA en observación directa de la nueva ley de educación superior.
- **F2O2:** Planificar las actividades destinadas a contribuir con el proceso de acreditación en lo referente a vinculación con la colectividad.
- **F2O3:** Demostrar la estabilidad administrativa que posee Casa UDA mediante la organización de conversatorios que informen periódicamente sobre las actividades realizadas y recepten sugerencias de mejora continua.
- **F2O4:** Planificaciones a mediano y largo plazo para actividades que beneficien a los DOBE de los colegios y que demuestren la madurez y seriedad de los actos planificados por Casa UDA.
- **F2O8:** Planificación de actividades a mediano y largo plazo junto a los aliados estratégicos que sean verificables y sostenibles en el tiempo.
- **F3O1:** Crear un plan de difusión impartido por los miembros de Casa UDA, sobre los aspectos de la nueva Ley de Educación Superior y los beneficios que conlleva el Departamento de Bienestar.
- **F3O2:** Planificación de acciones preventivas, correctivas y de mejora con la participación directa del personal.

- **F3O3:** Elaborar un plan de comunicación para nuestros clientes internos y externos elaborada por parte de los colaboradores de Casa UDA.
- **F3O4:** Planificación y ejecución de talleres de orientación vocacional con la Red de los Departamentos de Orientación Vocacional de los Colegios de la Provincia que respalde la realización de la Casa Abierta de la Universidad del Azuay.
- **F4O5O6:** Mantener una red con los miembros de Casa UDA y los principales funcionarios encargados de la difusión de la información del Consejo de Educación Superior (CES), Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) y la Nueva Ley de Discapacidades.
- **F3O7A:** Crear un sistema de medición de la atención al cliente con la colaboración de la dirigencia estudiantil.
- **F3O7B:** Diseñar un proceso eficiente para la elaboración de los carnets de los estudiantes, además de su pronta y ordenada entrega con la colaboración directa de los Comités de Escuela bajo la organización de Casa UDA y la UDAFE.
- **F3O8:** Propiciar encuentros periódicos con los departamentos de bienestar estudiantil de otras universidades y Escuelas Politécnicas con la finalidad de mantener a la Institución informada de aspectos generales inherentes a ley y a la institución.
- **F4O3O7:** Propiciar eventos culturales, sociales y deportivos junto al local para que los estudiantes identifiquen correctamente a Casa UDA.
- **F5O3O4:** Dar a conocer los principales lineamientos del plan estratégico de Casa UDA a los clientes potenciales y actuales con la finalidad de que se trabaje en la difusión de los mismos.
- **F5O5O6:** Incluir en la planificación anual la ejecución de convenios con los organismos de control de la Educación Superior en el país para incentivar campañas de información, difusión sobre los beneficios que brinda la Universidad del Azuay, Casa UDA y su Bolsa de Trabajo hacia los aspirantes de pre y posgrado.
- **F5O7:** Solicitar que la dirigencia estudiantil incluya los acciones de los ejes principales de la planificación de Casa UDA en las agendas de UDAFE entregadas a todos los estudiantes de pregrado con la finalidad de contribuir con los planes de difusión.

- **F5O8:** Realizar una planificación estratégica de bienestar conjunta con la red de Universidades y Escuelas Politécnicas Cofinanciadas para determinar acciones comunes que busquen mejoras para los estudiantes y las Universidades Cofinanciadas.
- **F6O1O7:** Proponer talleres con los representantes estudiantiles con la finalidad de incorporar a la Planificación de Casa UDA acciones concretas propuestas desde los estudiantes en relación con la nueva ley y sus ideas para un Departamento de Bienestar Estudiantil.
- **F6O2O7:** Brindar soporte los procesos de acreditación mediante acciones concretas e innovadoras coordinadas con las Autoridades de la Universidad y con el respaldo de la dirigencia estudiantil.
- **F6O3O4:** Construcción de talleres informativos, artísticos y culturales en coordinación con la Red de DOBES de los Colegios y sus Consejos Estudiantiles con la finalidad de gestionar becas para ingresar a la Universidad.
- **F6O7:** Realizar congresos, talleres, charlas con el apoyo de las autoridades de la Universidad y la Dirigencia Estudiantil con temas de motivación, salud, pertenencia, valores, discapacidad, sexualidad, y adicciones con el fin de contribuir a la formación integral de nuestros estudiantes.
- **F6O8:** Realizar una feria empresarial para los estudiantes, egresados y graduados de la UDA, con la presencia de las principales empresas e industrias de la provincia para la aplicación directa a sus ofertas laborales y pertenecer a las bases de datos existentes, con el afán de cumplir con el objetivo de la inserción en el mundo laboral.
- **F7:** Es una fortaleza genérica para todas las estrategias, ya que se debe incentivar esa solidaridad, respeto y compañerismo para cumplir con lo planificado de manera eficiente.
- **F8F9O1O2:** Establecer indicadores de medición para retroalimentar el sistema de atención al cliente de manera continua en relación al cumplimiento de la Ley Orgánica de Educación Superior.
- **F8F9O3O7:** Establecer mecanismos de medición para evaluar la atención brindada a los estudiantes y su rápida ejecución, sugeridos por parte de la dirigencia estudiantil, mismos que deben ser aprobados por las autoridades de la UDA.
- **F8F9O4O8:** Instaurar índices de medición sobre la atención y la rapidez de la ejecución de los procesos, que se realiza en servicio de los clientes y clientes potenciales

sugeridos e identificados por parte de la Red de DOBES y las empresas clientes de la Bolsa de Trabajo.

- **F8F9O5O6:** Realizar un estudio de encuestas a los alumnos nuevos donde se verifique el nivel de información, la forma y los métodos de atención oportuna por parte de Casa UDA, sobre los aspectos de la Ley de Educación Superior, Ley de Discapacidades, Plan de contingencia, Sistema Nacional de Nivelación y Admisiones.
- **F10:** Es una fortaleza muy importante del Departamento que debe incluirse en todas las estrategias ya que es genérica para todos y debe realizarse para evitar el cruce y la desvinculación de las actividades.

ESTRATEGIAS FA:

- **F1F3F5F7F8F9F10A1A2A3:** Ejecutar capacitaciones de comunicación interna y asertiva, pertenencia a la Universidad, socialización de la filosofía de la Universidad y atención al cliente para el personal de las Facultades que se encuentra en contacto directo con los clientes y que interactúa con Casa UDA en el cumplimiento de los procesos de información, admisiones, matrículas, anulaciones, convalidaciones, homologaciones, etc.; como parte de la planificación estratégica de Casa UDA.
- **F1A4A5:** Implementar una red de comunicación con el Consejo de Educación Superior sobre los problemas de información e implementación suscitados con el cierre de las Universidades tipo “E” y el Sistema Nacional de Nivelación y Admisiones para retroalimentación y mejora de dichos procesos.
- **F1F5F10A1A2A3A6:** Insertar en la planificación estratégica campañas de difusión de la nueva Ley Orgánica de Educación Superior dirigida a los (as) compañeros (as) que están en contacto directo con los estudiantes y/o postulantes a la Universidad.
- **F2F3F8F9A1A2A3A6:** Establecer actividades y planes de acción con las Secretarías de las Facultades, Tesorería e Información para comunicar sobre los beneficios que poseen los estudiantes de acuerdo a la LOES y que pueden acceder en Casa UDA para evitar congestionamientos, molestias e información errada en los clientes.
- **F2F3A4A5:** Realizar una Red con DOBES, y Departamentos de Bienestar Estudiantil de otras Universidades para solicitar al CES los lineamientos e instructivos necesarios para actuar en base a planes de contingencia, sistema de admisiones, becas, etc.

- **F4A1A2A3A6:** Organizar actividades de socialización de la nueva ley por grupos de asistentes en Casa UDA para que ubiquen correctamente al Departamento y que identifiquen sus actividades y servicios.
- **F4A4A5:** Proponer a las autoridades la instalación de islas del CES con información del SNNA y Plan de contingencia con personal enviado por los Organismos de Educación Superior y de Casa UDA.
- **F6A1A2A3:** Reforzar continuamente a los departamentos y facultades que brindan información mediante varios métodos de comunicación como carteleras, flyers, banners y demás métodos en coordinación con el Departamento de Comunicación.
- **F6A4A5A6:** Proponer la implementación de links con el SNNA, SENESCYT y el CES dentro de la página web de la Universidad para mantener enlaces directos y poder brindar espacios de comunicación con estos organismos por parte de los postulantes, estudiantes, egresados y graduados de la UDA.

ESTRATEGIAS DO:

- **D1O1O2O3:** Presentar proyectos en base a la nueva ley que impulsan a la contratación del personal adecuado y capacitado para dar servicio a los postulantes, estudiantes, egresados y graduados de la UDA.
- **D1O4:** Captar bajo encuestas y entrevistas debidamente documentadas las necesidades de la red formada con los DOBES de los Colegios para los cuales es necesario personal adicional y presentarlas a las autoridades.
- **D1O5:** Realizar una consulta formal a las autoridades del CES sobre si existe un orgánico funcional predeterminado para realizar las funciones inherentes al Departamento de Bienestar Estudiantil.
- **D1O8:** Realizar un bechmarking con los Departamentos de Bienestar de otras Universidades, Programas y Redes de Empleo para analizar las funciones y el personal que las ejecuta y presentar estos informes a las autoridades.
- **D2O1O2O3O6O8:** Implementación de un sistema informático que registre la atención, ejecución y proceso de los servicios brindados para los postulantes, estudiantes, egresados y graduados en relación al tipo de servicio: información sobre procesos de selección y oferta académica de pre y posgrado, trámites, consultas, terapias psicológicas, bolsa de trabajo, atención médica y odontológica.

- **D2O4O5O6O7:** Disponer de una red que enlace al sistema informático que se diseñe para Casa UDA con los sitios web de la LOES CES, SENESCYT, SNNA y Ley de Discapacidades, y que adicionalmente pueda establecer un vínculo directo con la Dirigencia Estudiantil.
- **D3O1O3O4O7O8:** Impulsar espacios de comunicación, como foros, mesas redondas y conversatorios con las redes de los colegios, consejos estudiantiles, postulantes e interesados debidamente difundidos por los medios de comunicación locales con la finalidad de responder temas como la LOES, Bolsa de Trabajo y preguntas frecuentes sobre la vida universitaria.
- **D3O2O5O6:** Verificar que en los espacios de información de los organismos de control de la educación superior del país conste que las Universidades contamos con un departamento de bienestar universitario que está a su servicio para brindarle la ayuda que necesita.
- **D4D5D6D7O1O2O5O6O:** Conformar una comisión que integre el grupo de elaboración del plan estratégico institucional de manera que se eviten confusiones en cuanto al alcance de funciones, información y ejecución de actividades específicas amparadas en la normativa legal vigente y en los planes de acción de la Universidad.
- **D4D5D6D7O3O4O7O8:** Delimitar las actividades específicas de los funcionarios de Casa UDA de tal manera que el personal se pueda dedicar específicamente a las actividades de difusión, certificaciones, trámites, eventos, capacitaciones, bolsa de trabajo, etc.; de tal manera que se pueda cubrir con ellas a cabalidad.

ESTRATEGIAS DA:

- **D1A1A2A3:** Coordinar con los Decanos de las Facultades y los Jefes Departamentales la difusión de la información correcta enviada por las autoridades y difundida por el personal de estas dependencias para suplir la acumulación de clientes que esperan información oportuna y valedera.
- **D1A4A5A6:** Coordinar con el Departamento de Comunicación la difusión en las principales radios del Ecuador, de las actividades y requisitos que los postulantes deben cumplir en relación con las LOES y sus sistemas de admisiones, contingencia, becas, etc.
- **D2A1A2A3:** Establecer medios informáticos de comunicación y trabajo conjunto con las Facultades y Dependencias relacionadas con el bienestar estudiantil y medir

los progresos alcanzados conjuntamente mediante indicadores que verifiquen el nivel de atención brindada.

- **D3D4A1A2A3:** Incentivar la realización de pasantías internas del personal de Facultades y Departamentos relacionados con la atención al cliente en Casa UDA con la finalidad de involucrarlos en el proceso de atención y servicio a los usuarios e incentivar la cooperación evitando la confusión de actividades. D5: Es una debilidad difícil de contrarrestar debido a que depende de varios factores adicionales.
- **D6D7A1A2A3:** Realizar el reglamento de Bienestar Estudiantil, mismo que será difundido a todas las dependencias de la universidad.

3.4. Momento Estratégico.

Sabemos que toda estrategia debe ser formulada, implementada y controlada para que se convierta en una ventaja competitiva que la haga sostenible en el tiempo.

De ahí entonces su importancia para el éxito de todo el departamento, ya que una buena estrategia es el paso para que se realicen actividades eficientes comprometidas con el desarrollo de la Institución en la consecución de sus objetivos misión, visión y políticas.

Como se puede ver mediante el FODA cruzado o Matriz de Lineamientos estratégicos se pudieron obtener varias estrategias cuyo período de ejecución puede desarrollarse también en tiempos distintos, siendo algunas de ellas estrategias que por el momento no se tornan emergentes y deben esperar un tiempo prudencial para analizar su aplicación, factibilidad y utilidad, es por ello que en a continuación se analizará cuáles son las estrategias más convenientes para la empresa y a qué plazo deberán ser aplicadas, cuáles son de vital importancia, con carácter urgente o cuales son un buen complemento para la actividad de Casa UDA.

3.4.1. Tipos de Estrategias.

Este análisis se ha basado en las cuatro perspectivas que frecuentemente maneja una organización, en la figura 3.1 se muestra desde la base la Perspectiva de Desarrollo Humano que constituye el inicio del proceso ya que el aprendizaje, la capacitación y desarrollo del personal, hace que una empresa genere mejores procesos internos que es la Perspectiva Interna (segundo nivel desde abajo en la figura), a su vez con mejores procesos dentro de la empresa se puede satisfacer las necesidades de los clientes (tercer nivel), quienes se

convierten en el factor primordial para que la organización pueda obtener la utilidad que busca en relación a la Perspectiva Financiera.

PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLOGÍA:

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización y refleja su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

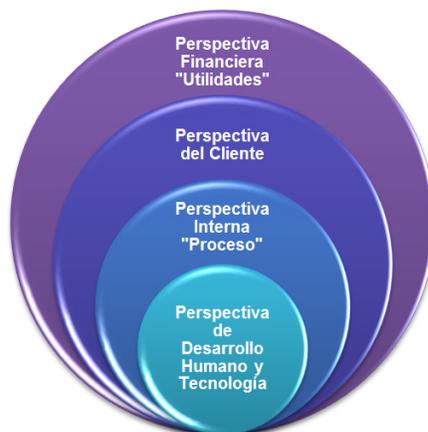


Figura 3.1: Perspectivas de la Organización.

PERSPECTIVA INTERNA:

Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

Responde a las expectativas de los clientes, la satisfacción del cliente está supeditada a la propuesta de valor que la organización plantee.

PERSPECTIVA FINANCIERA:

Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, incluye las prioridades de crecimiento, productividad y rentabilidad, es una perspectiva de resultados.

3.4.2. Selección de Estrategias.

Para realizar la selección de estrategias incluiremos el sistema de ponderación de factores que valorará cada una de las Estrategias obtenidas del FODA cruzado calificándolas con un criterio de ponderación que se ha establecido de la siguiente manera:

- Indispensable: 5
- Muy importante: 4
- Importante: 3
- Poco Importante: 2
- Indiferente: 1

Se seleccionará las estrategias con calificación 4 y 5 para incluirlas en el Plan Operativo Anual como parte de las actividades emergentes que Casa UDA deberá realizar en un corto y mediano plazo, esto no excluye la ejecución de las demás estrategias que podrán tenerse en cuenta para planes futuros. Una vez obtenidas las estrategias más importantes se las incluirá en las perspectivas de desarrollo humano, interna, del cliente y financiera para organizar la ejecución, designar a los responsables a cargo y verificación de las mismas. La tabla 3.4.2 refleja la asignación de puntajes para el criterio de ponderación:

Cuadro 3.1: Ponderación de factores de las estrategias FODA.

CÓDIGO	ESTRATEGIA	CALIF.	CLASIF. PARA EL POA
ESTRATEGIAS FO			
F101	Difusión del art. 86 de la LOES y su relación con los servicios que ofrece Casa UDA.	4	P. Interna
F103	Utilizar la LOES para atraer a los clientes hacia el portafolio de servicios de Casa UDA.	3	
F104	Realizar actividades sociales, académicas y deportivas en beneficio de los aspirantes a Casa UDA con las redes de los DOBE Colegios con la finalidad de atraer la atención de los futuros clientes.	4	P. Cliente
F105	Dar a conocer los derechos y obligaciones de los estudiantes de la UDA respecto de la legislación actual, organizando conferencias periódicas por parte del el Consejo de Educación Superior (CES), Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT) y Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).	4	P. Interna
F106	Difundir a los estudiantes mediante campañas constantes los servicios que poseen de acuerdo a la nueva ley de discapacidades.	4	P. Cliente

F107	Mantener una planificación de actividades organizadas junto a la dirigencia estudiantil que permita ser identificados por el mayor número de estudiantes.	5	P. Des. Humano y Tecnología
F108	Coordinar actividades de vinculación con la colectividad en asociación con los departamentos de bienestar estudiantil de las principales universidades y Escuelas Politécnicas, propiciando la participación de los estudiantes de la Universidad del Azuay.	4	P. Des. Humano y Tecnología
F201	Realizar una planificación fuerte y consistente para las actividades de Casa UDA en observación directa de la nueva ley de educación superior.	3	
F202	Planificar las actividades destinadas a contribuir con el proceso de acreditación en lo referente a vinculación con la colectividad.	3	
F203	Demostrar la estabilidad administrativa que posee Casa UDA mediante la organización de conversatorios que informen periódicamente sobre las actividades realizadas y recepten sugerencias de mejora continua.	4	P. Financiera (resultados)
F204	Planificaciones a mediano y largo plazo para actividades que beneficien a los DOBE de los colegios y que demuestren la madurez y seriedad de los actos planificados por Casa UDA.	3	
F208	Planificación de actividades a mediano y largo plazo junto a los aliados estratégicos que sean verificables y sostenibles en el tiempo.	4	P. Interna
F301	Crear un plan de difusión impartido por los miembros de Casa UDA, sobre los aspectos de la nueva Ley de Educación Superior y los beneficios que conlleva el Departamento de Bienestar.	4	P. Cliente
F302	Planificación de acciones preventivas, correctivas y de mejora con la participación directa del personal.	4	P. Interna
F303	Elaborar un plan de comunicación para nuestros clientes internos y externos elaborada por parte de los colaboradores de Casa UDA.	4	P. Cliente
F304	Planificación y ejecución de talleres de orientación vocacional con la Red de los Departamentos de Orientación Vocacional de los Colegios de la Provincia que respalde la realización de la Casa Abierta de la Universidad del Azuay.	5	P. Cliente
F307B	Diseñar un proceso eficiente para la elaboración de los carnets de los estudiantes, además de su pronta y ordenada entrega con la colaboración directa de los Comités de Escuela bajo la organización de Casa UDA y la UDAFE.	4	P. Interna

F307A	Crear un sistema de medición de la atención al cliente con la colaboración de la dirigencia estudiantil.	5	P. Financiera (resultados)
F40506	Mantener una red con los miembros de Casa UDA y los principales funcionarios encargados de la difusión de la información del Consejo de Educación Superior (CES), Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) y la Nueva Ley de Discapacidades.	4	P. Cliente
F308	Propiciar encuentros periódicos con los departamentos de bienestar estudiantil de otras universidades y Escuelas Politécnicas con la finalidad de mantener a la Institución informada de aspectos generales inherentes a ley y a la institución.	4	P. Cliente
F40307	Propiciar eventos culturales, sociales y deportivos junto al local para que los estudiantes identifiquen correctamente a Casa UDA.	4	P. Cliente
F50304	Dar a conocer los principales lineamientos del plan estratégico de Casa UDA a los clientes potenciales y actuales con la finalidad de que se trabaje en la difusión de los mismos.	4	P. Cliente
F50506	Incluir en la planificación anual la ejecución de convenios con los organismos de control de la Educación Superior en el país para incentivar campañas de información, difusión sobre los beneficios que brinda la Universidad del Azuay, Casa UDA y su Bolsa de Trabajo hacia los aspirantes de pre y posgrado.	4	P. Cliente
F507	Solicitar que la dirigencia estudiantil incluya las acciones de los ejes principales de la planificación de Casa UDA en las agendas de UDAFE entregadas a todos los estudiantes de pregrado con la finalidad de contribuir con los planes de difusión.	5	P. Interna
F508	Realizar una planificación estratégica de bienestar conjunta con la red de Universidades y Escuelas Politécnicas Cofinanciadas para determinar acciones comunes que busquen mejoras para los estudiantes y las Universidades Cofinanciadas.	3	
F60107	Proponer talleres con los representantes estudiantiles con la finalidad de incorporar a la Planificación de Casa UDA acciones concretas propuestas desde los estudiantes en relación con la nueva ley y sus ideas para un Departamento de Bienestar Estudiantil.	4	P. Interna

F6O2O7	Brindar soporte los procesos de acreditación mediante acciones concretas e innovadoras coordinadas con las Autoridades de la Universidad y con el respaldo de la dirigencia estudiantil.	3	
F6O3O4	Construcción de talleres informativos, artísticos y culturales en coordinación con la Red de DOBES de los Colegios y sus Consejos Estudiantiles con la finalidad de gestionar becas para ingresar a la Universidad.	4	P. Cliente
F6O8	Realizar una feria empresarial para los estudiantes, egresados y graduados de la UDA, con la presencia de las principales empresas e industrias de la provincia para la aplicación directa a sus ofertas laborales y pertenecer a las bases de datos existentes, con el afán de cumplir con el objetivo de la inserción en el mundo laboral.	4	P. Cliente
F6O7	Realizar congresos, talleres, charlas con el apoyo de las autoridades de la Universidad y la Dirigencia Estudiantil con temas de motivación, salud, pertenencia, valores, discapacidad, sexualidad, y adicciones con el fin de contribuir a la formación integral de nuestros estudiantes	5	P. Interna
F8F9O1O2	Establecer indicadores de medición para retroalimentar el sistema de atención al cliente de manera continua en relación al cumplimiento de la Ley Orgánica de Educación Superior.	3	
F8F9O3O7	Establecer mecanismos de medición para evaluar la atención brindada a los estudiantes y su rápida ejecución, sugeridos por parte de la dirigencia estudiantil, mismos que deben ser aprobados por las autoridades de la UDA.	4	P. Financiera (resultados)
F8F9O4O8	Instaurar índices de medición sobre la atención y la rapidez de la ejecución de los procesos, que se realiza en servicio de los clientes y clientes potenciales sugeridos e identificados por parte de la Red de DOBES y las empresas clientes de la Bolsa de Trabajo.	4	P. Financiera (resultados)
F8F9O5O6	Realizar un estudio de encuestas a los alumnos nuevos donde se verifique el nivel de información, la forma y los métodos de atención oportuna por parte de Casa UDA, sobre los aspectos de la Ley de Educación Superior, Ley de Discapacidades, Plan de contingencia, Sistema Nacional de Nivelación y Admisiones.	4	P. Financiera (resultados)

ESTRATEGIAS FA			
F1F3F5F7 F8F9F10 A1A2A3	Ejecutar capacitaciones de comunicación interna y asertiva, pertenencia a la Universidad, socialización de la filosofía de la Universidad y atención al cliente para el personal de las Facultades que se encuentra en contacto directo con los clientes y que interactúa con Casa UDA en el cumplimiento de los procesos de información, admisiones, matrículas, anulaciones, convalidaciones, homologaciones, etc.; como parte de la planificación estratégica de Casa UDA.	4	P. Interna
F1A4A5	Implementar una red de comunicación con el Consejo de Educación Superior sobre los problemas de información e implementación suscitados con el cierre de las Universidades tipo “E” y el Sistema Nacional de Nivelación y Admisiones para retroalimentación y mejora de dichos procesos.	3	
F1F5F10A1 A2A3A6	Insertar en la planificación estratégica campañas de difusión de la nueva Ley Orgánica de Educación Superior dirigida a los (as) compañeros (as) que están en contacto directo con los estudiantes y/o postulantes a la Universidad.	3	
F2F3F8F9 A1A2A3A6	Establecer actividades y planes de acción con las Secretarías de las Facultades, Tesorería e Información para comunicar sobre los beneficios que poseen los estudiantes de acuerdo a la LOES y que pueden acceder en Casa UDA para evitar congestionamientos, molestias e información errada en los clientes.	4	P. Interna
F2F3A4A5	Realizar una Red con DOBES, y Departamentos de Bienestar Estudiantil de otras Universidades para solicitar al CES los lineamientos e instructivos necesarios para actuar en base a planes de contingencia, sistema de admisiones, becas, etc.	1	
F4A1A2 A3A6	Organizar actividades de socialización de la nueva ley por grupos de asistentes en Casa UDA para que ubiquen correctamente al Departamento y que identifiquen sus actividades y servicios.	3	
F4A4A5	Proponer a las autoridades la instalación de islas del CES con información del SNNA y Plan de contingencia con personal enviado por los Organismos de Educación Superior y de Casa UDA.	3	

F6A1A2A3	Reforzar continuamente a los departamentos y facultades que brindan información mediante varios métodos de comunicación como carteleras, flyers, banners y demás métodos en coordinación con el Departamento de Comunicación.	4	P. Interna
F6A4A5A6	Proponer la implementación de links con el SNNA, SENESCYT y el CES dentro de la página web de la Universidad para mantener enlaces directos y poder brindar espacios de comunicación con estos organismos por parte de los postulantes, estudiantes, egresados y graduados de la UDA.	2	
ESTRATEGIAS DO			
D1O1O2O3	Presentar proyectos en base a la nueva ley que impulsan a la contratación del personal adecuado y capacitado para dar servicio a los postulantes, estudiantes, egresados y graduados de la UDA.	4	P. Des. Humano y Tecnología
D1O4	Captar bajo encuestas y entrevistas debidamente documentadas las necesidades de la red formada con los DOBES de los Colegios para los cuales es necesario personal adicional y presentarlas a las autoridades.	4	P. Cliente
D1O5	Realizar una consulta formal a las autoridades del CES sobre si existe un orgánico funcional predeterminado para realizar las funciones inherentes al Departamento de Bienestar Estudiantil.	4	P. Des. Humano y Tecnología
D1O8	Realizar un bechmarking con los Departamentos de Bienestar de otras Universidades, Programas y Redes de Empleo para analizar las funciones y el personal que las ejecuta y presentar estos informes a las autoridades.	5	P. Des. Humano y Tecnología
D2O1O2O3 O6O8	Implementación de un sistema informático que registre la atención, ejecución y proceso de los servicios brindados para los postulantes, estudiantes, egresados y graduados en relación al tipo de servicio: información sobre procesos de selección y oferta académica de pre y posgrado, trámites, consultas, terapias psicológicas, bolsa de trabajo, atención médica y odontológica.	5	P. Des. Humano y Tecnología
D2O4O5 O6O7	Disponer de una red que enlace al sistema informático que se diseñe para Casa UDA con los sitios web de la LOES CES, SENESCYT, SNNA y Ley de Discapacidades, y que adicionalmente pueda establecer un vínculo directo con la Dirigencia Estudiantil.	2	

D3O1O3 O4O7O8	Impulsar espacios de comunicación, como foros, mesas redondas y conversatorios con las redes de los colegios, consejos estudiantiles, postulantes e interesados debidamente difundidos por los medios de comunicación locales con la finalidad de responder temas como la LOES, Bolsa de Trabajo y preguntas frecuentes sobre la vida universitaria.	4	P. Cliente
D3O2O5O6	Verificar que en los espacios de información de los organismos de control de la educación superior del país conste que las Universidades contamos con un departamento de bienestar universitario que está a su servicio para brindarle la ayuda que necesita.	1	
D4D5D6D7 O1O2O5O6	Conformar una comisión que integre el grupo de elaboración del plan estratégico institucional de manera que se eviten confusiones en cuanto al alcance de funciones, información y ejecución de actividades específicas amparadas en la normativa legal vigente y en los planes de acción de la Universidad.	5	P. Interna
D4D5D6D7 O3O4O7O8	Delimitar las actividades específicas de los funcionarios de Casa UDA de tal manera que el personal se pueda dedicar específicamente a las actividades de difusión, certificaciones, trámites, eventos, capacitaciones, bolsa de trabajo, etc.; de tal manera que se pueda cubrir con ellas a cabalidad.	5	P. Interna
ESTRATEGIAS DA			
D1A1A2A3	Coordinar con los Decanos de las Facultades y los Jefes Departamentales la difusión de la información correcta enviada por las autoridades y difundida por el personal de estas dependencias para suplir la acumulación de clientes que esperan información oportuna y valedera.	4	P. Interna
D1A4A5A6	Coordinar con el Departamento de Comunicación la difusión en las principales radios del Ecuador, de las actividades y requisitos que los postulantes deben cumplir en relación con las LOES y sus sistemas de admisiones, contingencia, becas, etc.	3	
D2A1A2A3	Establecer medios informáticos de comunicación y trabajo conjunto con las Facultades y Dependencias relacionadas con el bienestar estudiantil y medir los progresos alcanzados conjuntamente mediante indicadores que verifiquen el nivel de atención brindada.	4	P. Des. Humano y Tecnología

D3D4A1 A2A3	Incentivar la realización de pasantías internas del personal de Facultades y Departamentos relacionados con la atención al cliente en Casa UDA con la finalidad de involucrarlos en el proceso de atención y servicio a los usuarios e incentivar la cooperación evitando la confusión de actividades.	4	P. Des. Humano y Tecnología
D6D7A1 A2A3	Realizar el reglamento de Bienestar Estudiantil, mismo que será difundido a todas las dependencias de la universidad.	5	P. Interna

Luego de ponderadas las estrategias se procede a la clasificación dentro de las perspectivas de la empresa, con la finalidad de establecer el Plan Operativo Anual por áreas de acción, esto se encuentra detallado en las tablas 3.2, 3.3, 3.4 y 3.5.

PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLOGÍA:

Cuadro 3.2: Estrategias de la Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnología.

CÓDIGO	ESTRATEGIA	CALIF.	CLASIF. PARA EL POA
F108	Coordinar actividades de vinculación con la colectividad en asociación con los departamentos de bienestar estudiantil de las principales Universidades y Escuelas Politécnicas, propiciando la participación de los estudiantes de la Universidad del Azuay.	4	P. Des. Humano y Tecnología
D1010203	Presentar proyectos en base a la nueva ley que impulsan a la contratación del personal adecuado y capacitado para dar servicio a los postulantes, estudiantes, egresados y graduados de la UDA.	4	P. Des. Humano y Tecnología
D108	Realizar un bechmarking con los Departamentos de Bienestar de otras Universidades, Programas y Redes de Empleo para analizar las funciones y el personal que las ejecuta y presentar estos informes a las autoridades.	5	P. Des. Humano y Tecnología
D20102 O3O6O8	Implementación de un sistema informático que registre la atención, ejecución y proceso de los servicios brindados para los postulantes, estudiantes, egresados y graduados en relación al tipo de servicio: información sobre procesos de selección y oferta académica de pre y posgrado, trámites, consultas, terapias psicológicas, bolsa de trabajo, atención médica y odontológica.	5	P. Des. Humano y Tecnología

D2A1A2A3	Establecer medios informáticos de comunicación y trabajo conjunto con las Facultades y Dependencias relacionadas con el bienestar estudiantil y medir los progresos alcanzados conjuntamente mediante indicadores que verifiquen el nivel de atención brindada.	4	P. Des. Humano y Tecnología
D3D4A1 A2A3	Incentivar la realización de pasantías internas del personal de Facultades y Departamentos relacionados con la atención al cliente en Casa UDA con la finalidad de involucrarlos en el proceso de atención y servicio a los usuarios e incentivar la cooperación evitando la confusión de actividades.	4	P. Des. Humano y Tecnología

PERSPECTIVA INTERNA:

Cuadro 3.3: Estrategias de la Perspectiva Interna.

CÓDIGO	ESTRATEGIA	CALIF.	CLASIF. PARA EL POA
F105	Dar a conocer los derechos y obligaciones de los estudiantes de la UDA respecto de la legislación actual, organizando conferencias periódicas por parte del el Consejo de Educación Superior (CES), Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT) y Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).	4	P. Interna
F307B	Diseñar un proceso eficiente para la elaboración de los carnets de los estudiantes, además de su pronta y ordenada entrega con la colaboración directa de los Comités de Escuela bajo la organización de Casa UDA y la UDAFE.	4	P. Interna
F507	Solicitar que la dirigencia estudiantil incluya los acciones de las ejes principales de la planificación de Casa UDA en las agendas de UDAFE entregadas a todos los estudiantes de pregrado con la finalidad de contribuir con los planes de difusión.	5	P. Interna
F60107	Reuniones permanente con los representantes estudiantiles con la finalidad de incorporar a la Planificación de Casa UDA acciones concretas propuestas desde los estudiantes en relación con la nueva ley y sus ideas para un Departamento de Bienestar Estudiantil.	4	P. Interna

F6O7	Realizar congresos, talleres, charlas con el apoyo de las autoridades de la Universidad y la Dirigencia Estudiantil con temas de motivación, salud, pertenencia, valores, discapacidad, sexualidad, y adicciones con el fin de contribuir a la formación integral de nuestros estudiantes	5	P. Interna
F1O1	Difusión del art. 86 de la LOES y su relación con los servicios que ofrece Casa UDA.	4	P. Interna
F6A1A2A3	Reforzar continuamente a los departamentos y facultades que brindan información mediante varios métodos de comunicación como carteleras, flyers, banners y demás métodos en coordinación con el Departamento de Comunicación.	4	P. Interna
D4D5D6D7 O1O2O5O6	Conformar una comisión que integre el grupo de elaboración del plan estratégico institucional de manera que se eviten confusiones en cuanto al alcance de funciones, información y ejecución de actividades específicas amparadas en la normativa legal vigente y en los planes de acción de la Universidad.	5	P. Interna
D4D5D6D7 O3O4O7O8	Delimitar las actividades específicas de los funcionarios de Casa UDA de tal manera que el personal se pueda dedicar específicamente a las actividades de difusión, certificaciones, trámites, eventos, capacitaciones, bolsa de trabajo, etc.; de tal manera que se pueda cubrir con ellas a cabalidad.	5	P. Interna
D6D7A1 A2A3	Realizar el reglamento de Bienestar Estudiantil, mismo que será difundido a todas las dependencias de la universidad.	5	P. Interna

PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

Cuadro 3.4: Estrategias de la Perspectiva del Cliente.

CÓDIGO	ESTRATEGIA	CALIF.	CLASIF. PARA EL POA
F1O4	Realizar actividades, académicas en beneficio de los aspirantes a la UDA con las redes de los DOBE Colegios con la finalidad de atraer la atención de los futuros clientes.	4	P. Cliente
F3O1	Crear un plan de difusión impartido por los miembros de Casa UDA, sobre los aspectos de la nueva Ley de Educación Superior y los beneficios que conlleva el Departamento de Bienestar.	4	P. Cliente

F40506	Mantener una red con los miembros de Casa UDA y los principales funcionarios encargados de la difusión de la información del Consejo de Educación Superior (CES), Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) y la Nueva Ley de Discapacidades.	4	P. Cliente
F608	Realizar una feria empresarial para los estudiantes, egresados y graduados de la UDA, con la presencia de las principales empresas e industrias de la provincia para la aplicación directa a sus ofertas laborales y pertenecer a las bases de datos existentes, con el afán de cumplir con el objetivo de la inserción en el mundo laboral.	4	P. Cliente

PERSPECTIVA FINANCIERA (RESULTADOS):

Cuadro 3.5: Estrategias de la Perspectiva Financiera (Resultados).

CÓDIGO	ESTRATEGIA	CALIF.	CLASIF. PARA EL POA
F8F90307	Establecer mecanismos de medición para evaluar la atención brindada a los estudiantes, Red de DOBES y las empresas clientes de la Bolsa de Trabajo y medir su rápida ejecución, sugeridos por parte de la dirigencia estudiantil, mismos que deben ser aprobados por las autoridades de la UDA.	4	P. Financiera (resultados)
F8F90506	Realizar un estudio de encuestas a los alumnos nuevos donde se verifique el nivel de información, la forma y los métodos de atención oportuna por parte de Casa UDA, sobre los aspectos de la Ley de Educación Superior, Ley de Discapacidades, Plan de contingencia, Sistema Nacional de Nivelación y Admisiones.	4	P. Financiera (resultados)

3.4.3. Factores Clave de Éxito.

Hace referencia a todas las estrategias que Casa UDA debe cumplir para obtener la diferenciación que la hará ser escogida y valorada por sus clientes.

En base a ello este trabajo investiga los diferentes escenarios por medio de los cuales Casa

UDA puede obtener ese valor agregado, identificando las áreas críticas y convirtiéndolas en estrategias de acción, estos escenarios son los siguientes:

PRECIO:

Es una ventaja el poder brindar servicios a **ningún costo**, ya que es un derecho adquirido de los estudiantes el acceder a Casa UDA y realizar sus trámites, consultas e inclusive recibir terapias sin que por ello deban cancelar valor alguno, esta situación por supuesto nos vuelve muy asequible para nuestros clientes.

DIVERSIDAD:

El portafolio de productos que Casa UDA ofrece es muy claro y está amparado por la nueva ley de Educación Superior, lo que los convierte en una oferta que la Universidad necesariamente debe poner a disposición de sus clientes potenciales y sus clientes actuales.

Entre los principales servicios están:

- Difusión de la oferta académica a los diferentes establecimientos de la provincia y región con toda la información ofrecida mediante las herramientas de comunicación establecidas.
- Orientación, información y asesoramiento en los procesos de admisión, matriculación y en las actividades que se presentan en la vida estudiantil universitaria.
- Información procesamiento y divulgación del procedimiento de becas y ayudas económicas que oferta la Universidad del Azuay.
- Inserción laboral por medio de la Bolsa de Trabajo dirigidos a los estudiantes universitarios egresados y graduados.
- Atención y red de servicio con los Departamentos de Orientación y Bienestar Estudiantil de los Centros de Enseñanza Secundaria (DOBE).
- Atención médica, odontológica y psicológica para los estudiantes de la Universidad del Azuay.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS:

En este capítulo se presenta todo un análisis del tema de alianzas estratégicas que cuentan con el respaldo de la dirigencia estudiantil, los departamentos de bienestar de dos destacadas Instituciones de Educación Superior a nivel nacional y la Red Socio Empleo del Ecuador y su sede en Cuenca.

MARCA:

Casa UDA Departamento de Bienestar Universitario está íntimamente relacionada con su Centro de gestión administrativa e investigación que es la Universidad del Azuay por supuesto sus colores, imagen y propuesta conservan la misma línea de dicha institución. En la figura 3.2 podemos analizar los colores, tipo de letra e imagen corporativa que maneja el logo oficial de la Universidad del Azuay.



Figura 3.2: Logotipo oficial de la Universidad del Azuay.

Gracias a ello Casa UDA tiene una gran aceptación para su público que la relaciona directamente con su marca principal como podemos apreciar en la figura 3.3.



Figura 3.3: Logotipo oficial de Casa UDA Departamento de Bienestar Estudiantil.

3.5. Momento Táctico - Operacional: Estructura Organizacional Casa UDA (Funciones y Perfiles) .

CASA UDA de la Universidad del Azuay, es un servicio de atención que ofrece orientación, información y asesoramiento en los procesos de admisión, matriculación, carreras de libre elección, becas, procesos de inserción laboral por medio de la Bolsa de Trabajo dirigidos a los estudiantes universitarios egresados y graduados, además a los DOBE (Departamentos de Orientación y Bienestar Estudiantil de los Centros de Enseñanza Secundaria); resultando el punto de apoyo para los estudiantes donde se resuelven problemas ya sea directamente o canalizándolos hacia otros servicios.

Las consultas que recibe se atienden de forma presencial e individualizada en nuestras oficinas situadas dentro del campus universitario, ubicado junto a la biblioteca central

de la Universidad, dentro del horario establecido desde las 08H30 a 12H30 y de 15H00 a 19H00.

3.5.1. Dirección.

Estará encargada de las siguientes funciones:

- Asistir a reuniones de Consejo Universitario.
- Coordinar y planificar las actividades de cada una de las unidades de CASA UDA.
- Solicitar informes de actividades a cada una de las unidades.
- Realizar informes generales sobre el desenvolvimiento de CASA UDA.
- Informar a sus colaboradores sobre cambios o nuevas disposiciones de las autoridades.
- Referir información o inquietudes de personas o empresas a cada unidad.
- Resolver inconvenientes referentes a CASA UDA.
- Coordinar con las autoridades, facultades y escuelas sobre actividades a realizarse.

3.5.2. Asistente de Bienestar Estudiantil.

Se desempeñará con las siguientes actividades:

- Organización previa a la carnetización estudiantil.
- Orientación y acompañamiento al estudiante.
- Organización de la Casa Abierta y Eventos Académicos.
- Visita a colegios para promoción e información de la Universidad.
- Coordinación con cada una de las Facultades. Realización de informes de actividades.
- Coordinar programas de inducción a los alumnos nuevos con los Subdecanos de Facultad.

3.5.3. Asistente de Servicios Socio-Económicos: Becas y Créditos Educativos.

Tendrá a su cargo las siguientes actividades:

- Receptar solicitudes de becas.
- Manejar información referente a becas tanto dentro como fuera de la Universidad.
- Realizar certificaciones sobre costos de carrera.
- Brindar información general sobre créditos educativos.
- Tramitar seguros médicos.
- Coordinar con el servicio de Asistencia Médica y de Seguros para tramitar la aplicación del beneficio de seguro médico estudiantil que brinda la Universidad.

3.5.4. Asistente de Bienestar Social: Atención Médica, Odontológica, Psicológica y Discapacidades. Campañas de Defensa de Derechos, Prevención de Adicciones, Daño Psicológico y Sexual.

Estará encargado de:

- Coordinar los departamentos de asistencia médica, psicológica, odontológica y consulta externa (Medicina).
- Coordinar y ejecutar conferencias o talleres sobre salud, prevención, adicciones y otras con la Dirección de Educación Continua, Decanos y Directores de Escuela.
- Manejar la comunicación interna, Valores Institucionales.
- Coordinar y ejecutar programas a su cargo. Supervisar el buen funcionamiento de los departamentos a su cargo.
- Presentar informes mensuales a la dirección de CASA UDA.
- Colaborar con las diversas actividades y programas de CASA UDA.
- Realizar informes de actividades.

3.5.5. Coordinador (a) de la Bolsa de Trabajo.

Bajo su responsabilidad está:

- Manejar el sistema de la Bolsa de Trabajo.
- Recibir, revisar y publicar requerimientos laborales.
- Promocionar la Bolsa de Trabajo a través de la Feria Empresarial.
- Visitar empresas de la localidad para promoción de la Bolsa de Trabajo y seguimiento de las personas contratadas.
- Crear alianzas o convenios con instituciones y/o universidades encargadas del manejo de personal para la realización de pasantías estudiantiles e inserción laboral.
- Realizar de informes de actividades.
- Publicar artículos relacionados con la integración de estudiantes y profesionales a la vida laboral.
- Colaborar con las diversas actividades y programas de CASA UDA.

3.5.6. Auxiliar de Secretaría.

Bajo su responsabilidad está:

- Recibir y entregar oficios.
- Manejar el archivo de CASA UDA.
- Recibir y organizar carnets estudiantiles.
- Organizar la base de datos de los estudiantes.
- Apoyo y coordinación logística para la realización de eventos realizados por cada uno de los departamentos.
- Realizar pedidos a Bodega General de la Universidad del Azuay. Información general.

3.5.7. Asistente del Departamento.

Bajo su responsabilidad está:

- Limpieza y mantenimiento de los departamentos de Casa UDA.
- Entrega y recepción de documentos y otros.
- Coordinación con cada uno de los departamentos.
- Colaboración en las diferentes actividades programadas por Casa UDA.

En las tablas 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12 se muestran los perfiles necesarios elaborados para los colaboradores de Casa UDA.

PERFILES DE LOS CARGOS:

Cuadro 3.6: Perfil del cargo de Director (a) de Casa UDA.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:
Título del puesto: Director (a) General.
Departamento: CASA UDA.
Reporta a: Rectorado.
Supervisa a: Responsable de las diferentes áreas, Auxiliar de Secretaría, Asistente de Departamentos.
Interacción con: Autoridades, Decanos, Subdecanos, Directores de Escuela, Director de Educación Continua, Relaciones Internacionales, Coordinación Administrativa, UDAFE, Asociaciones de Facultad, Comités de Escuela.
HABILIDADES REQUERIDAS:
Intelectuales: Pensamiento lógico, trabajo en equipo, orientación al cliente, comunicación asertiva, organización, decisión, flexibilidad, liderazgo.
Manuales: Manejo de sistemas informáticos, redes.
Interpersonales: Sociabilidad, empatía, asertividad, comunicación efectiva.
REQUISITOS DEL PUESTO:
Formación básica: Título de tercer nivel
Otra formación complementaria: Título de cuarto nivel, cursos, capacitaciones y especializaciones relacionados con la nueva Ley de Educación Superior, vinculación con la colectividad, bolsa de trabajo, becas nacionales e internacionales, dirección estratégica, etc.
Experiencia requerida: Manejo de personal a cargo y estudiantes.
Idioma: Español.

Cuadro 3.7: Perfil del cargo de Asistente de Bienestar Estudiantil.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:
Título del Puesto: Asistente de Bienestar Estudiantil.
Departamento: CASA UDA.
Reporta a: Directora General.
Supervisa a: Auxiliar de Secretaría
Interacción con: Autoridades, Decanos de Facultad, estudiantes, DOBE de colegios y sus Autoridades, aspirantes a la Universidad, otras universidades, entidades públicas y privadas.
HABILIDADES REQUERIDAS:
Intelectuales: Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, habilidades sociales, flexibilidad.
Manuales: Manejo de sistemas informáticos, redes.
Interpersonales: Sociabilidad, empatía, asertividad, decisión, planificación, coordinación.
REQUISITOS DEL PUESTO:
Formación básica: Título de tercer nivel.
Otra formación complementaria: Título de cuarto nivel, cursos, capacitaciones en temas de la nueva ley de educación superior, plan de contingencia, orientación vocacional, motivación, etc.
Experiencia requerida: Manejo de personal a cargo y estudiantes.
Idioma: Español e inglés.

Cuadro 3.8: Perfil del cargo de Asistente de servicios socio-económicos.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:
Título del Puesto: Asistente de servicios socio-económicos: becas y créditos educativos
Departamento: CASA UDA.
Reporta a: Directora General.
Interacción con: Áreas de CASA UDA, Decanato Administrativo Financiero, Coordinación Administrativa, Relaciones Públicas, Relaciones Internacionales, Hospital Universitario del Río, Estudiantes
HABILIDADES REQUERIDAS:
Intelectuales: Trabajo en equipo, comunicación asertiva, habilidades sociales, flexibilidad.
Manuales: Manejo de sistemas informáticos, redes.
Interpersonales: Empatía, asertividad, planificación, coordinación.
REQUISITOS DEL PUESTO:
Formación básica: Título de tercer nivel.
Otra formación complementaria: Título de cuarto nivel, cursos, capacitaciones en manejo y asignación de becas, servicios socio-económicos, seguros, etc.
Experiencia requerida: Manejo de becas, créditos educativos y seguros.
Idioma: Español.

Cuadro 3.9: Perfil del cargo de Asistente de Bienestar Social.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:
Título del Puesto: Asistente de Bienestar social atención médica, odontológica, psicológica y discapacidades. campañas de defensa de derechos, prevención de adicciones, daño psicológico y sexual.
Departamento: CASA UDA.
Reporta a: Directora CASA UDA.
Supervisa a: Médicos, psicólogos, odontólogos, consulta externa (Medicina).
Interacción con: Médicos, psicólogos, odontólogos, Decanos, Subdecanos, Educación Continua, Relaciones Internacionales, Relaciones Públicas, departamentos de CASA UDA.
HABILIDADES REQUERIDAS:
Intelectuales: Orientación al cliente, organización, orientación a resultados, iniciativa, adaptabilidad al cambio, trabajo en equipo, desarrollo de personas
Manuales: Manejo de sistemas informáticos, redes.
Interpersonales: Sociabilidad, empatía, asertividad, decisión, planificación, coordinación.
REQUISITOS DEL PUESTO:
Formación básica: Título de tercer nivel en áreas de la salud.
Otra formación complementaria: Capacitaciones en Talento Humano, Motivación, Seguridad.
Experiencia requerida: Ninguna.
Idioma: Español.

Cuadro 3.10: Perfil del cargo de Coordinador (a) de la Bolsa de Trabajo.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:
Título del Puesto: Coordinador/a de la Bolsa de Trabajo.
Departamento: Bolsa de Trabajo.
Reporta a: Directora CASA UDA.
Interacción con: Departamentos de CASA UDA, Facultades, UDAFE, Relaciones Públicas, Coordinación Administrativa, estudiantes, empresas públicas y privadas.
HABILIDADES REQUERIDAS:
Intelectuales: Orientación al cliente, orientación a resultados, proactividad, trabajo en equipo, comunicación asertiva, habilidades sociales, flexibilidad, pensamiento lógico y analítico.
Manuales: Manejo de sistemas informáticos, redes internas y sociales.
Interpersonales: Sociabilidad, empatía, asertividad, decisión, planificación, coordinación, empatía.
REQUISITOS DEL PUESTO:
Formación básica: Título de tercer nivel en Psicología Organizacional.
Otra formación complementaria: Capacitaciones, cursos o talleres relacionados con Bolsas de Trabajo.
Experiencia requerida: Manejo de Bolsa de Trabajo, selección o reclutamiento de personal.
Idioma: Español.

Cuadro 3.11: Perfil del cargo de Auxiliar de Secretaría.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:
Título del Puesto: Auxiliar de Secretaría.
Departamento: Bolsa de Trabajo.
Reporta a: Directora CASA UDA.
Interacción con: Directora CASA UDA, Facultades, Decanato Administrativo Financiero, Educación Continua, Relaciones Internacionales, Relaciones Públicas, Secretarías de Facultades, Hospital del Río, secretarías de colegios, empresas públicas y privadas.
HABILIDADES REQUERIDAS:
Intelectuales: Habilidades sociales, proactividad, dinamismo, tolerancia a la presión, trabajo en equipo, eficiencia, eficacia.
Manuales: Manejo de archivos, sistemas informáticos, redacción comercial, redes.
Interpersonales: Empatía, comunicación efectiva, responsabilidad, agilidad, amabilidad.
REQUISITOS DEL PUESTO:
Formación básica: Título de tercer nivel en Secretariado Superior.
Otra formación complementaria: Capacitaciones, cursos o talleres en informática y atención al cliente.
Experiencia requerida: En posiciones similares.
Idioma: Español.

Cuadro 3.12: Perfil del cargo de Asistente del departamento (Conserje).

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:
Título del Puesto: Asistente del Departamento (Conserje).
Departamento: Bolsa de Trabajo.
Reporta a: Directora y departamentos de CASA UDA.
Interacción con: Directora y departamentos de CASA UDA.
HABILIDADES REQUERIDAS:
Manuales: Manejo de utensilios de limpieza, manejo de desechos.
Interpersonales: Responsabilidad, amabilidad, comunicación efectiva.
REQUISITOS DEL PUESTO:
Formación básica: Título Bachiller.
Otra formación complementaria: Ninguna.
Experiencia requerida: Ninguna.
Idioma: Español.

RUBROS A CONSIDERAR:

El siguiente presupuesto es realizado en función de las necesidades de Casa UDA y de cada uno de sus departamentos:

- Sueldos.
- Actividades Académicas.
- Actividades Sociales.
- Ferias y Talleres.
- Informativos.
- Transporte.
- Suministros de Oficina.
- Caja Chica.
- Viáticos.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL:

El organigrama funcional de Casa UDA, se muestra en la figura 3.4 de acuerdo a la descripción de las funciones de los perfiles de los cargos por cada una de las áreas de acción del Departamento.



Figura 3.4: Organigrama Funcional Casa UDA

*UNIDAD DE BIENESTAR: la conforman las asistentes de Bienestar estudiantil, Bienestar Socioeconómico y Bienestar Social, no representan un departamento independiente su distribución se debe al tipo de actividades que desarrollan, reportando directamente a la Dirección.

** COORDINADOR DE BOLSA DE TRABAJO: Reporta directamente a la Dirección de Casa UDA, sus actividades son diferentes de las que realiza el equipo de bienestar.

3.5.8. Plan Operativo Anual.

Incluye a las estratégicas obtenidas del FODA cruzado y está clasificado dentro de las perspectivas de la empresa, como se muestra en la tabla 3.13.

3.6. Alianzas Estratégicas.

Las alianzas estratégicas permitirán que los proyectos, programas y actividades de Casa UDA se lleven a cabo con el respaldo de instituciones, organismos y/o personas que cuentan con la experiencia, acogida y aceptación para llegar al público al que nos dirigimos, en este caso los aspirantes, estudiantes, egresados y graduados. En la figura 3.6 se puede observar una fotografía de las autoridades de la universidad con algunos miembros de Casa UDA.



Figura 3.5: En la fotografía: Miembros de Casa UDA, Rector y Vicerrectora de la Universidad del Azuay y el Presidente de la Federación de Estudiantes de la UDA.

Cuadro 3.13: Plan Operativo Anual Casa UDA 2012 - 2014.

PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLOGÍA						
CÓDIGO	ESTRATEGIA	RESPONSA- BLE	PLAZO	RECURSOS	INDICADOR	OBSERVACIONES
F108	Coordinar actividades de vinculación con la colectividad en asociación con los departamentos de bienestar estudiantil de las principales universidades y Escuelas Politécnicas, propiciando la participación de los estudiantes de la Universidad del Azuay.	Dirección de Casa UDA, Asistente de Bienestar Estudiantil	1 año	Oficios, Comunicación	Artes e informes de reuniones	Planificación previa con los responsables.
D101 O203	Presentar proyectos en base a la nueva ley que impulsan a la contratación del personal adecuado y capacitado para dar servicio a los postulantes, estudiantes, egresados y graduados de la UDA.	Dirección Casa UDA, Dir. Talento Humano	6-8 meses	LOES, Hojas de vida, proyectos, acciones de personal	Número de proyectos presentados	Planificación previa con los responsables.
D108	Realizar un bechmarking con los Departamentos de Bienestar de otras Universidades, Programas y Redes de Empleo para analizar las funciones y el personal que las ejecuta y presentar estos informes a las autoridades.	Dir. Casa UDA, Asis.B. Estudiantil, Asis.B.Soc, Asis.S. Soc.Econ	1 año	Viáticos, oficios	Nro. De estudiantes atendidos, ejecución, rapidez, servicios	Estudio previo de las mejores Universidades para el benchmarking
D20102 O30608	Implementación de un sistema informático que registre la atención, ejecución y proceso de los servicios brindados para los postulantes, estudiantes, egresados y graduados en relación al tipo de servicio: información sobre procesos de selección y oferta académica de pre y posgrado, trámites, consultas, terapias psicológicas, bolsa de trabajo, atención médica y odontológica.	Dir. Casa UDA, Dir. Centro de Cómputo y Redes	2 años	TIC'S oficios actas	Nro. De estudiantes atendidos por información, trámites, terapias, bolsa de trab, s. médico, S.odontológico	Planificación previa con los responsables.

PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLOGÍA						
CÓDI-GO	ESTRATEGIA	RESPONSA-BLE	PLAZO	RECURSOS	INDICADOR	OBSERVACIONES
D2A1 A2A3	Establecer medios informáticos de comunicación y trabajo conjunto con las Facultades y Dependencias relacionadas con el bienestar estudiantil y medir los progresos alcanzados conjuntamente mediante indicadores que verifiquen el nivel de atención brindada.	Dir. Casa UDA, Decanato, Dir. Cómputo y Redes, Dirigencia Estudiantil	2 años	TIC'S oficios actas	Nivel de atención	Planificación previa con los responsables.
D3D4A1 A2A3	Incentivar la realización de pasantías internas del personal de Facultades y Departamentos relacionados con la atención al cliente en Casa UDA con la finalidad de involucrarlos en el proceso de atención y servicio a los usuarios e incentivar la cooperación evitando la confusión de actividades.	Rector, T.Humano, Dir. Casa UDA, Decanato, Dir. Depart.	3 años	Talleres reuniones oficios	Índice de rotación interna, Nro. De estudiantes atendidos por información	Planificación previa con los responsables.
PERSPECTIVA INTERNA						
F1O5	Dar a conocer los derechos y obligaciones de los estudiantes de la UDA respecto de la legislación actual, organizando conferencias periódicas por parte del el Consejo de Educación Superior (CES), Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT) y Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).	Dir. Casa UDA, Dir. Comunicación	Cada ciclo	Implementos de comunicación oficios	Nro. De participantes, de talleres y charlas. Resultados de evaluaciones	Planificación previa con los responsables.

PERSPECTIVA INTERNA						
CÓDIGO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	INDICADOR	OBSERVACIONES
F307B	Diseñar un proceso eficiente para la elaboración de los carnets de los estudiantes, además de su pronta y ordenada entrega con la colaboración directa de los Comités de Escuela bajo la organización de Casa UDA y la UDAFE.	Dir. Casa UDA, Asis.B. Estudiantil, Dirigencia Estudiantil	Cada ciclo	Proveedores, carnets, fotos, emails, redes sociales	Nro. De carnets entregados	Planificación previa con los responsables.
F507	Solicitar que la dirigencia estudiantil incluya los acciones de los ejes principales de la planificación de Casa UDA en las agendas de UDAFE entregadas a todos los estudiantes de pregrado con la finalidad de contribuir con los planes de difusión.	Dir. Casa UDA, Asis.B. Estudiantil, Asis.B.Soc, Asis.S. Soc. Econ, Dir. Comunicación	Cada ciclo	Agendas	Nro. De agendas entregadas	Planificación previa con los responsables.
F60107	Reuniones permanentes con los representantes estudiantiles con la finalidad de incorporar a la Planificación de Casa UDA acciones concretas propuestas desde los estudiantes en relación con la nueva ley y sus ideas para un Departamento de Bienestar Estudiantil.	Dir. Casa UDA, Asis.S. Soc., Presidente de UDAFE	Cada ciclo	Talleres Actas	Actividades propuestas	
F607	Realizar congresos, talleres, charlas con el apoyo de las autoridades de la Universidad y la Dirigencia Estudiantil con temas de motivación, salud, pertenencia, valores, discapacidad, sexualidad, y adicciones con el fin de contribuir a la formación integral de nuestros estudiantes	Dir. Casa UDA, Asis.S. Soc, Psicóloga, Presidente de UDAFE	Cada ciclo	Talleres	Nro. De eventos organizados por cada área	Planificación previa con los responsables.

PERSPECTIVA INTERNA						
CÓDIGO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	INDICADOR	OBSERVACIONES
F101	Difusión del art. 86 de la LOES y su relación con los servicios que ofrece Casa UDA.	Personal de Casa UDA, Dir. Comunicación	1 año	Talleres	Encuestas	
F6A1A2 A3	Reforzar continuamente a los departamentos y facultades que brindan información mediante varios métodos de comunicación como carteleras, flyers, banners y demás métodos en coordinación con el Departamento de Comunicación.	Dir. Casa UDA, Dir. Depart., Dir. Comunicación, Asis.B. Estudiantil	Cada ciclo	carteleras, flyers, banners, etc	Cantidad de temas de Información publicada	Planificación previa con los responsables.
D4D5D6 D7O1O2 O5O6O	Conformar una comisión que integre el grupo de elaboración del plan estratégico institucional de manera que se eviten confusiones en cuanto al alcance de funciones, información y ejecución de actividades específicas amparadas en la normativa legal vigente y en los planes de acción de la Universidad.	Autoridades, Dir. Casa UDA, Dir. Depart., Decanos	Cada ciclo	Oficios reuniones	Actas Informes	
D4D5D6 D7O3O4 O7O8	Delimitar las actividades específicas de los funcionarios de Casa UDA de tal manera que el personal se pueda dedicar específicamente a las actividades de difusión, certificaciones, trámites, eventos, capacitaciones, bolsa de trabajo, etc.; de tal manera que se pueda cubrir con ellas a cabalidad.			Proyectos		

PERSPECTIVA INTERNA						
CÓDIGO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	INDICADOR	OBSERVACIONES
D6D7A1 A2A3	Realizar el reglamento de Bienestar Estudiantil, mismo que será difundido a todas las dependencias de la universidad.	Dir. Casa UDA, Secretaría General, Dir. Comunicación, Consejo Universitario.	Cada ciclo	Oficios reuniones	Actas Informes	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE						
F1O4	Realizar actividades académicas en beneficio de los aspirantes a la UDA con las redes de los DOBE Colegios con la finalidad de atraer la atención de los futuros clientes.	Todo el Personal de Casa UDA	Cada año	Reuniones, oficios	Nro. De asistentes	
F4O5O6	Mantener una red con los miembros de Casa UDA y los principales funcionarios encargados de la difusión de la información del Consejo de Educación Superior (CES), Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) y la Nueva Ley de Discapacidades.	Dir. Casa UDA, Vicerrectorado	Cada ciclo	Reuniones, oficios	Informes actas	
F6O8	Realizar una feria empresarial para los estudiantes, egresados y graduados de la UDA, con la presencia de las principales empresas e industrias de la provincia para la aplicación directa a sus ofertas laborales y pertenecer a las bases de datos existentes, con el afán de cumplir con el objetivo de la inserción en el mundo laboral.	Dir. Casa UDA, Coord. Bolsa de Trabajo, Dir. Comunicación.	Cada año	Reuniones, oficios	Nro. De empresas asistentes, Nro. De estudiantes registrados	Modelo Proyecto Casa Abierta

PERSPECTIVA FINANCIERA						
CÓDIGO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	INDICADOR	OBSERVACIONES
F8F9 O3O7	Establecer mecanismos de medición para evaluar la atención brindada a los estudiantes, Red de DOBES y las empresas clientes de la Bolsa de Trabajo y medir su rápida ejecución, sugeridos por parte de la dirigencia estudiantil, mismos que deben ser aprobados por las autoridades de la UDA.	Todo el Personal de Casa UDA	Cada año	Reuniones, oficios, llamadas telefónicas, emails	Nivel de atención, Nro. De estudiantes atendidos	
F8F9 O5O6	Realizar un estudio de encuestas a los alumnos nuevos donde se verifique el nivel de información, la forma y los métodos de atención oportuna por parte de Casa UDA, sobre los aspectos de la Ley de Educación Superior, Ley de Discapacidades, Plan de contingencia, Sistema Nacional de Nivelación y Admisiones.	Todo el Personal de Casa UDA	Cada año	Reuniones, oficios, encuestas	Nivel de satisfacción de los usuarios.	

3.6.1. Dirigencia Estudiantil.

La Dirigencia Estudiantil es el conector entre las autoridades de la Universidad del Azuay y los estudiantes, debido a que al ser elegidos democráticamente por sus compañeros, llevan consigo la responsabilidad de cumplir con el deber de defender, informar y brindar nuevas alternativas de aprendizaje, sano entretenimiento, cultura, deportes y su contribución hacia la sociedad.

En este sentido Casa UDA deberá mantener una relación estrecha con los miembros de la Dirigencia Estudiantil a nivel general con los representantes de la Universidad, con los dirigentes de las seis facultades y de las 28 escuelas, para desarrollar juntos proyectos que incentiven la participación de los jóvenes en las actividades promovidas junto con los miembros de UDAFE, Club Deportivo, Aso Facultades y Comités de Escuela.

Los espacios como redes sociales manejadas por la Federación de Estudiantes, las Asociaciones de Facultad y los Comités de Escuela, a más de las pertenecientes a la Universidad del Azuay, constituyen un foco de atención para nuestro mercado por lo tanto los proyectos planificados con apoyo de la dirigencia estudiantil tendrán el éxito y la acogida deseados debido a la relación que poseen los estudiantes con sus representantes.

En la figura 3.6.1 se muestra a los funcionarios de la Universidad del Azuay en la ceremonia de posesión de los representantes estudiantiles en febrero de 2012.



Figura 3.6: Fotografía Funcionarios Casa UDA, Relaciones Públicas, Coordinación Administrativa junto a la Dirigencia Estudiantil UDAFE 2012.

UDAFE (Federación de Estudiantes): Es el máximo organismo de representación estudiantil, como parte de sus funciones desarrollan proyectos y actividades en beneficio de sus compañeros, en la federación de estudiantes, al alumnado podrá buscar apoyo y participar de actividades académicas, sociales y culturales. Cuentan con servicio disponible en computadoras con acceso a Internet, fax, teléfono, sala de televisión.

Club Deportivo: Es el organismo encargado de toda la actividad deportiva dentro de la Universidad. Sus oficinas están ubicadas en el GIMNASIO, en la parte baja del Edificio de la facultad de Ciencia y Tecnología, junto al parqueadero. Además del Gimnasio, encontrarás canchas deportivas, mesa de ping-pong, sala de televisión.

Asociaciones de Facultad: En cada facultad existe una Asociación de Facultad con una oficina propia al servicio de los estudiantes. Además cada carrera cuenta con un **Comité de Escuela** que se encarga de proyectos específicos para sus compañeros.

En las figuras 3.6.1, 3.6.1 y 3.6.1 se muestran las artes de algunas de las campañas que se han realizado en colaboración con la dirigencia estudiantil y que han captado la atención de los estudiantes debido a su imagen fresca y llamativa, obteniendo el éxito ansiado.



Figura 3.7: Promoción de la campaña del nuevo modelo de carnet estudiantil con la colaboración de la Federación de Estudiantes de la UDA.



Figura 3.8: Fotografía Taller del “Conductor Elegido” organizado por la CHEVROLET y Casa UDA con la colaboración de la UDAFE



Figura 3.9: Campaña de Donación de Sangre organizado por Casa UDA y la Federación de Estudiantes de la Universidad del Azuay.

3.6.2. Departamentos de Bienestar Estudiantil de otras Instituciones de Educación Superior.

Es importante considerar las actividades que realizan los departamentos de bienestar estudiantil de las diferentes instituciones de educación superior mucho más si se tratan de establecimientos similares al nuestro y que se consideran dentro del grupo de excelencia cuyo ejemplo debe ser tomado muy en cuenta para mejorar continuamente los procesos que lleva a cabo la Universidad del Azuay y su departamento de bienestar estudiantil.

Las actividades desarrolladas en beneficio de la comunidad y que incidan en la formación integral de los estudiantes en la búsqueda del rescate de sus valores, debe salvarse y tratar de imitarse por parte de quienes están a cargo de la tarea de preparar a los futuros profesionales, es así que tomando el ejemplo de los departamentos de bienestar estudiantil se han considerado actividades que se realizan en la actualidad o que se deben impulsar en un futuro, ya que a más de beneficiar a la comunidad, dejen una huella profunda de un aprendizaje por parte de los estudiantes que va más allá de las aulas y los permita trascender.

La investigación de este trabajo ha tomado en cuenta a dos instituciones de educación superior con mucha trayectoria y departamentos de bienestar adecuadamente manejados dentro y fuera de la localidad, éstos son: la Escuela Superior Politécnica del Litoral y la Universidad Politécnica Salesiana, con quienes podemos hacer alianza para realizar actividades interesantes y de beneficio común.

Los estudiantes pueden juntar sus esfuerzos y realizar intercambios de conocimiento, además que gracias a las iniciativas desarrolladas por los propios jóvenes se pueden desarrollar campañas de voluntariado con diferentes temáticas, abordando temas importantes y de actualidad como: la discapacidad, el abandono hacia los niños, la solidaridad hacia los más necesitados y hacia sus propios compañeros mediante tutorías para recuperación, se debe tender además a incentivar la creatividad y el emprendimiento en la creación de proyectos empresariales participativos entre universidades propiciando el aprendizaje y el cooperativismo.

Es así que citamos las actividades más relevantes realizadas por estos importantes centros de educación superior, las mismas que podrían realizarse en forma conjunta con nuestra Institución para aprender de ellas de manera que consecutivamente se tomen las riendas y puedan ser ejecutadas de manera particular por Casa UDA y también por medio de su Bolsa de Trabajo.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.

VICERRECTORADO DE BIENESTAR Y ASUNTOS ESTUDIANTILES.

La estructura organizacional del Departamento de Bienestar se muestra en la figura 3.6.2.



Figura 3.10: Organigrama funcional del Vicerrectorado de Bienestar Estudiantil de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

El Vicerrector supervisa y da seguimiento a las actividades de los departamentos a su cargo además da asesoría a los estudiantes con problemas, proyectos e inquietudes y los remite a cada uno de los departamentos que lo conforman.

VICERRECTORADO DE BIENESTAR: Está encargado de coordinar proyectos importantes además de las actividades cotidianas del departamento de bienestar, entre sus proyectos y programas más importantes están:

- Programa de ayuda entre estudiantes: alumnos con buen nivel académico colaboran con las actividades de recuperación académica de los estudiantes con problemas de rendimiento.
- Los estudiantes de la carrera de Ingeniería de Alimentos realizan actividades de control higiénico de los bares y comedores de la Universidad y al mismo tiempo analizan si la alimentación es balanceada desde el punto de vista nutricional. Realizan además, planes de nutrición para niños y personas pobres.

- Existe un convenio con la Cruz Roja por medio del que los estudiantes, profesores y personal administrativo han realizado donaciones de sangre y con el cual se ha logrado tener un Banco de Sangre del cual pueden beneficiarse sus familiares directos. Se ofrecen premios e incentivos a los donantes.
- Vinculación con la Colectividad: Programas de prevención de VIH SIDA mediante obras de teatro, representadas por el grupo de estudiantes que conforman este grupo.
- Proyecto “Mis manos son mis ojos” con el cual se enseñan a ciegos a leer, a usar las computadoras, es un programa con el que ganaron un reconocimiento del Vicepresidente de la República y que están dispuestos a compartirlos con otras Universidades.
- ESPOL en la Comunidad: programas de radio de la universidad en las radios más reconocidas de la ciudad, lo maneja el Vicerrector de Bienestar e invita a los estudiantes en sus programas.
- EJE: Empresa Juvenil ESPOL, enseña a comunidades pobres procesos de preparación de productos como leche, quesos, etc. Además es una consultora que trabaja con empresas privadas. La empresa tiene un gerente general y gerentes de áreas siendo todos estudiantes.
- Se cuenta además con campañas de reforestación.
- Coordinan las actividades de la escuela de conducción, que se lleva por nombre CONDUESPOL.
- Organización de grupos de apoyo para alumnos de los colegios pobres en la época de vacaciones como cursos de nivelación.

OFICINA DE BIENESTAR: está a cargo de:

- Asesoría a estudiantes nuevos y aspirantes a la universidad.
- Asesoría en problemas y reglamentos.
- Determinación de parámetros en cuanto a becas (transporte, alimentación, material de estudio).
- Seguimiento a estudiantes con problemas psicológicos y académicos.
- Tiene por objetivo disminuir las tasas de deserción.

- **Voluntariado:** con varios tipos de actividades como charlas de superación personal. Existe un grupo de estudiantes que da apoyo a las guarderías de los suburbios y además realizan programas de construcción de casas para los barrios más pobres.
- **Trabajadora Social:** Hace visitas todo el año y habla con las familias de los estudiantes sobre prevención de SIDA, unión familiar, alcoholismo, etc.
- **Rutas de transporte** con equipos vía satélite que les permite ubicar a los colectivos.

DEPARTAMENTO DE CULTURA: realiza actividades muy importantes con la finalidad de fomentar la cultura entre los miembros de la comunidad universitaria, entre ellas están:

- **Miércoles culturales:** empleados, profesores, estudiantes, grupos musicales y de teatro que realizan presentaciones en la biblioteca para todo público.
- También se realizan charlas en la Biblioteca sobre diversos temas como: el manejo del estrés, liderazgo, cómo estudiar, estrategias para mejorar las calificaciones.
- Proyecto “El Navegante Infantil” Traen niños de escuelitas con escasos recursos para enseñarles a buscar libros en el internet y a navegar por las bibliotecas digitales.
- Se realizan programas de donaciones de libros por parte de los profesores para que puedan acceder a ellos alumnos con escasos recursos o para la biblioteca.
- Coro ESPOL.
- Grupo de rondalla.
- Grupo folklórico “Sonidos del sol”.
- Grupo musical de profesores “Los Platinos”.
- Grupo de Danza Folklórica.

DEPARTAMENTO DE DEPORTES: las actividades deportivas poseen gran importancia dentro de las actividades que oferta bienestar universitario, debido a que cuentan con:

- **Excelente infraestructura:** 2 canchas de futbol, 2 canchas sintéticas básquet, muros de escalado, 2 gimnasios grandes (para estudiantes y el otro para profesores y administrativos), coliseo.

- Convenio con el Comité Olímpico para instructores calificados preparen en varias disciplinas deportivas a los estudiantes, profesores y empleados.
- Grupo de cheerleaders que ocupa el tercer lugar a nivel mundial.
- Equipo Liga Deportiva Politécnica.
- Organizan junto a los dirigentes estudiantiles de deportes jornadas interfacultades e interequipos.

CEPROEM (Centro de promoción y empleo): poseen una base de datos de estudiantes y empresas en su página web asignadas con su propio código de usuario y contraseña de acceso.

En el mes de junio en el último jueves realizan sus Jornadas de encuentros laborales en las que convocan a empresas por un día para hacer entrevistas masivas a estudiantes que previamente han registrado sus datos en el sistema y que han sido preseleccionados de acuerdo a sus perfiles los mismos que cumplen con las características de lo solicitado por las empresas. De esta manera se preparan previamente citas para cada uno de los alumnos con las empresas y dependiendo del número de alumnos registrados se le asigna un tiempo para cada entrevista para así cubrir con la demanda. La selección se hace por carreras, idiomas áreas, etc. Las empresas dan un aporte económico el mismo que les da derecho a obtener además una base de datos completa con todos los registros de los estudiantes y su información para tenerla para futuras convocatorias. En esta jornada participan un promedio de 25 empresas.

En cuanto a las pasantías los estudiantes llenan un formato de hoja de vida para tenerlos en una base de datos de pasantías con las cuales se hacen contacto con las empresas y se envían cartas – compromiso de prácticas y pasantías.

También se realizan charlas relacionadas con el tema laboral, o con temas de interés impartidos por empresarios reconocidos.

Se dictan también seminarios talleres de liderazgo, técnicas de entrevista, comunicación verbal y no verbal.

Se realizan encuestas de seguimientos sobre los alumnos y egresados politécnicos a las empresas que los han contratado con la finalidad de identificar las áreas que se deben reforzar desde el punto de vista académico y práctico.

En las figuras 3.6.2 y 3.6.2 se muestra la visita realizada a la Escuela Superior Politécnica del Litoral como parte del proceso de investigación.



Figura 3.11: Fotografía funcionarias de la UDA junto al Vicerrector de Bienestar Estudiantil y a Catedrática de la ESPOL.



Figura 3.12: Fotografía funcionaria de la UDA junto personal administrativo de la Biblioteca General de la ESPOL.

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DEPARTAMENTO DE
BIENESTAR ESTUDIANTIL**

De acuerdo al portal web de la Universidad Politécnica Salesiana (Universidad Politécnica Salesiana, 2012) tenemos que:

- Es la unidad administrativa responsable del manejo de créditos educativos con responsabilidad social, becas y pagos diferidos.
- Propicia actividades, programas, proyectos y planes a favor de los estudiantes de la Universidad con el propósito de aportar a su formación integral. Se rige por su propio Reglamento.

SERVICIOS QUE OFRECE.

1. **Crédito educativo con responsabilidad social (CERS):** Beneficio que se basa en el análisis, situación socioeconómica del estudiante, y se aplica el valor de los créditos académicos.

2. **Becas.**

a) Becas subsidio:

Se aplica a la Carrera de Educación Intercultural Bilingüe, cuyos centros focales están en Cayambe, Otavalo, Simiatug, Latacunga, Riobamba y Wasakentza.

b) Becas salesianas:

Se aplica el valor de la colegiatura total, incluyendo los derechos. Son beneficiados los estudiantes pre novicios y pos novicios salesianos.

c) Becas laborales:

En beneficio del empleado/a o de sus hijos/as. Se aplica, para pregrado, al valor de los créditos académicos, dependiendo del tiempo de trabajo del empleado/a: el 25 % hasta dos años y el 100 % dos años en adelante.

d) Becas especiales:

Concedidas por el Rector o Vicerrector de Sede.

e) Becas por mejor bachiller:

En cumplimiento con las disposiciones legales, la UPS asigna una beca para cada carrera y se aplica al valor total de la colegiatura. Los beneficiados cancelan rubros especiales.

3. **Pagos Diferidos:** Se otorga hasta cuatro cuotas y sin intereses a los estudiantes de pregrado y posgrado que por su condición socioeconómica no tienen capacidad de pago inmediato.
4. **Atención Psicológica:** En convenio con el Centro Psicológico Salesiano “P. Emilio Gambirasio”, los estudiantes pueden recibir atención profesional si lo requieren.
5. **Servicio a estudiantes con discapacidad:** Se brinda asistencia personalizada a estudiantes con capacidades especiales en su proceso de inclusión en la cotidianidad universitaria.
6. **Seguro de accidentes:** Tiene una cobertura en todo el Ecuador los 365 días del año. El seguro contratado realiza la devolución del valor que el afectado gastó en la atención médica por el accidente suscitado hasta el monto límite establecido en el convenio.

RED SOCIO EMPLEO

Tomando como ejemplo el manejo de la página web de la Red Socio Empleo (Ministerio de Relaciones Laborales, 2012) se ha visto la necesidad de incluir esta información para el análisis presentado en este capítulo a manera de establecer alianzas particularmente con la Bolsa de Trabajo de la Universidad del Azuay.

OBJETIVO GENERAL.

El objetivo de la Red Socio Empleo es facilitar el encuentro entre la oferta (pública y privada) de empleo y la demanda de los ciudadanos empleadores obtengan, para que estos puedan obtener opciones de empleo y los empresarios personal calificado y apto para sus necesidades.

TIEMPO DE EXISTENCIA.

La Red Socio Empleo fue concebida como proyecto el 29 de Diciembre del 2009, es decir tiene 2 años 3 meses de existencia. La primera agencia fue inaugurada el 3 de febrero del 2010. Actualmente existen 7 agencias operativas y esperamos terminar el 2012 con 24 puntos de atención.

DESTINATARIO

El servicio esta destinado a toda la población económicamente activa, residente en el territorio nacional.

Cobertura Geográfica.

La cobertura geográfica del servicio de la Red Socio Empleo es a nivel nacional (bolsa electrónica).

¿Dónde se realiza el servicio?

Las Agencias de la Red Socio Empleo se encuentra en:

Agencia Cuenca:

Presidente Córdova 9-38 entre Padre Aguirre y Benigno Malo. En la figura 3.6.2 se muestra una imagen del taller de administración de bolsas de empleo organizado por la Red Socio empleo del Municipio de Cuenca, donde se reunieron los representantes de las principales universidades de la localidad, la Secretaría Nacional del Migrante y la Red Socio empleo, con la finalidad de optimizar el manejo, administración y colaboración entre las diferentes instituciones que conducen bolsas de empleo como beneficio a la ciudadanía en general.



Figura 3.13: Fotografía Taller MUEB-T miembros Casa UDA, Red Socio empleo y Secretaría Nacional del Migrante.

3.7. Conclusiones del Capítulo.

Luego de haber realizado todo un análisis histórico, coyuntural, funcional y de haber obtenido las estrategias necesarias para actuar en base a la nueva Ley Orgánica de Educación Superior, las mismas que se derivan además del análisis de la matriz FODA que permitió obtener la filosofía bajo la cual se va a desenvolver Casa UDA dentro de la Universidad del Azuay, se puede determinar que la planificación estratégica debe ser una obligación fundamental para todos los departamentos que funcionan no solo dentro de la Universidad, sino para cualquier institución sea esta financiera, manufacturera, comercial o de servicios.

Es importante señalar que en esta investigación se han agrupado varias disciplinas que dan como resultado actividades técnicas y especializadas que acompañadas de perfiles de cargos, funciones de las áreas, análisis interno y externo; nos brindan la posibilidad de sugerir acciones que conjuguen con el objetivo principal de Casa UDA que es “Producir servicios para mejorar la calidad de vida de toda la comunidad estudiantil, en la perspectiva de procurar la igualdad de oportunidades en el acceso a necesidades básicas de tipo económico, social, y de salud”.

El mundo de la planificación estratégica es fascinante, más aún cuando cumpliendo con el debido proceso podemos establecer las funciones, estrategias y planes de acción que ameritan el análisis profundo e integral de los procesos actuales y los que deben ser implementados; además de la participación e integración del personal del departamento que actúa como protagonista principal de la investigación.

Capítulo 4

INDICADORES DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE CASA UDA.

Los Indicadores - cualquiera sea su clasificación- por si mismos colaboran en la tarea de evaluar la gestión que realizan los responsables de una empresa, departamento o área de trabajo, con la finalidad de identificar la situación real en la que se encuentra con respecto a la situación deseada, tratando de llegar a ella mediante procesos de mejora continua en la que intervienen todos los colaboradores y funcionarios encargados de la ejecución de dichas actividades, donde las soluciones provienen de fuentes externas cuando se hace una evaluación desde afuera, o en otros casos se realiza un examen interno donde los propios colaboradores son los encargados de formular e incentivar las acciones de mejora para dichos procesos.

Es necesario considerar los modelos de autoevaluación institucional para poder considerar los aspectos ineludibles en el análisis interno de Casa UDA o de cualquier dependencia de la Universidad del Azuay.

El modelo planteado para el proceso de autoevaluación institucional de la universidad ecuatoriana considera a la universidad como un sistema en el cual se integran todas sus funciones, tomando como referencia al contexto donde se desarrolla, evaluando los procesos que ejecuta en cumplimiento de la misión formulada y analiza finalmente los resultados obtenidos, en este sentido, este modelo está fundamentado en un enfoque sistémico que integra las fases de planeación, estructuración, implementación y retroalimentación. (PESÁNTES AVILÉS, 2011, pág. 32)

El modelo de autoevaluación responde a un planteamiento de la filosofía de excelencia como lo es el de la Calidad Total, basado esencialmente en el ciclo de Deming como se

puede observar en la figura 4, donde se muestran los procesos que conlleva las acciones de mejora que se realizan mediante: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.



Figura 4.1: Fotografía funcionaria de la UDA junto personal administrativo de la Biblioteca General de la ESPOL.

PLANIFICAR: establecer los objetivos y procesos necesarios para la consecución de los resultados de acuerdo a las necesidades de los clientes en concordancia con la filosofía de la institución.

HACER: Ejecutar los proceso formulados.

VERIFICAR: se refiera a los seguimientos sobre los procesos ejecutados respecto a los objetivos formulados respecto a sus resultados en un período de tiempo determinado.

ACTUAR: realizar las acciones de mejoramiento continuo para cada proceso.

Este proceso es necesario para implementar y verificar la efectividad de las estrategias formuladas en el Plan Operativo Anual y las demás variables formuladas para cumplir con los objetivos formulados para Casa UDA y los servicios que ésta ofrece.

METODOLOGÍA A UTILIZAR:

Luego de obtener las estrategias de acción partiendo del análisis interno de Casa UDA, al cruzar las variables de la matriz FODA, utilizando también el análisis de Porter como

herramienta de investigación y por supuesto considerando las perspectivas de desarrollo humano, interna, del cliente y financiera para determinar las acciones más importantes que debe considerar el departamento en su planificación de actividades, es necesario establecer un criterio de medición de dicha gestión con la finalidad de determinar los puntos clave en los que se debe trabajar, las acciones que se deben mejorar, los problemas que no permiten progresar al departamento, así como las actividades que a pesar de estar bien llevadas, deben alcanzar un nivel de satisfacción ideal.

Es por ello que en función de los indicadores planteados en esta tesis, se realizará una clasificación de TODAS de las estrategias obtenidas en el Plan Operativo Anual de Casa UDA dentro de estos indicadores de gestión, adicional de aquellos criterios que se han considerado indispensables y que deben ser medidas a pesar de no encontrarse detalladas en el Plan Operativo Anual, pero que se han considerado en la Ley Orgánica de Educación Superior. (Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCTY), 2011)

ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA DETERMINAR LOS RESULTADOS:

La recopilación de la información se realizará mediante la elaboración y aplicación de las siguientes técnicas e instrumentos (Comisión de Evaluación Interna - UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, 2005, págs. 35-36):

Técnicas:	Instrumentos:
Entrevista	Guía de Temas
Encuestas	Cuestionario
Taller (grupo focal)	Guía de temas

Los criterios a considerarse para clasificar a cada una de las variables para medir sus indicadores se muestra en la tabla 4.1.

4.1. La atención de los servicios.

Es un indicador muy importante ya que mide la eficacia, rapidez, calidad y cumplimiento en la prestación de los servicios ofertados por parte de Casa UDA, en este índice se medirán todos los aspectos concernientes con la razón de ser del Departamento y su eficiencia al momento de ser ejecutada.

Cuadro 4.1: Escalas de valoración cualitativa.

Totalmente de acuerdo	Mayoritariamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Totalmente	En su mayor parte	Parcialmente	Ninguno
Se cumple plenamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple insatisfactoriamente	No se cumple
Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	No satisfactorio
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Muy adecuado	Adecuado	Más o menos	Inadecuado
Muy satisfecho	Satisfecho	Regularmente satisfecho	Insatisfecho
Excelente	Suficiente	Parcial	Insuficiente
Muy eficiente	Eficiente	Poco eficiente	Deficiente
Objeto Logrado	Avance significativo	Cierto avance	Ningún avance
Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
Todo	Mucho	Poco	Ninguno

4.2. Equipos para asistencia médica, dental, psicológica, de orientación, etc.

Para este indicador se ha considerado la base de lo existente considerando lo ideal, es decir se ha medido lo que se posee en comparación con lo que debería existir en un Departamento de Bienestar Universitario que presta atención para más de 5000 estudiantes a tiempo completo.

4.3. Sistema de becas.

Es un indicador muy importante que ha considerado el alcance que posee el servicio de becas y ayuda económica dirigido a los clientes de la Universidad del Azuay, el conocimiento sobre las condiciones y los tipos de ayuda económica existente.

4.4. Sistema de bolsa de trabajo.

Es un indicador que muestra el servicio que brinda la Universidad del Azuay para sus estudiantes, egresados y graduados en su reto por insertarse a la vida laboral teniendo

como respaldo su formación integral en la Institución, asegurando la elección del personal adecuado para cubrir sus necesidades laborales; además de relacionar el servicio que brinda la Universidad a la colectividad al brindar ofertas laborales a la ciudadanía en general.

4.5. Cantidad de beneficiarios de los servicios del área de bienestar estudiantil.

Este indicador mide el alcance que poseen los clientes de Casa UDA respecto al conocimiento de los servicios, la percepción que tienen en cuanto a la calidad y sus sugerencias para mejorar y cubrir cada vez más necesidades enmarcadas siempre dentro de lo dictado por la Ley Orgánica de Educación Superior.

En los cuadros 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 y 4.6 se han clasificado los principales indicadores y sus variables, cuyo fin es medir la gestión realizada por Casa UDA Departamento de Bienestar Estudiantil para sus clientes actuales y potenciales, con el objeto de identificar los puntos críticos de acción y las áreas de mejora para la consecución de los objetivos formulados, de acuerdo a la escala de colores presentada bajo los criterios de identificación sobre el estado actual de cada una de las variables.

4.5.1. La atención de los servicios.

Cuadro 4.2: Variables del Indicador Atención de los servicios.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY					
Casa UDA Departamento de Bienestar Estudiantil					
AMBITO: Atención de los Servicios					
VARIABLES	CONTROL	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR	MEDICION
A) Coordinación de actividades de vinculación con la colectividad en asociación con los departamentos de bienestar estudiantil de las principales universidades y Escuelas Politécnicas, propiciando la participación de los estudiantes de la Universidad del Azuay.	Dirección de Casa UDA, Asistente de Bienestar Estudiantil	1 año	Oficios, Comunicación	Artes e informes de reuniones	

CAPÍTULO 4. INDICADORES DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE CASA UDA.116

VARIABLES	CONTROL	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR	MEDICION
B) Evidencia de proyectos en base a la nueva ley que impulsan a la contratación del personal adecuado y capacitado para dar servicio a los postulantes, estudiantes, egresados y graduados de la UDA.	Dirección Casa UDA, Dir. Talento Humano	6-8 meses	LOES, Hojas de vida, proyectos, acciones de personal	Número de proyectos presentados	
C) Existencia de un sistema informático que registre la atención, ejecución y proceso de los servicios brindados para los postulantes, estudiantes, egresados y graduados en relación al tipo de servicio: información sobre procesos de selección y oferta académica de pre y posgrado, trámites, consultas, terapias psicológicas, bolsa de trabajo, atención médica y odontológica.	Dir. Casa UDA, Dir. Centro de Cómputo y Redes	2 años	TIC'S oficinas actas	Nro. De estudiantes atendidos por información, trámites, terapias, bolsa de trab, s. médico, S.odontológico	
D) Existencia de Medios informáticos de comunicación y trabajo conjunto con las Facultades y Dependencias relacionadas con el bienestar estudiantil para medir los progresos alcanzados conjuntamente	Dir. Casa UDA, Decanato, Dir. Cómputo y Redes, Dirigencia Estudiantil	2 años	TIC'S oficinas actas	Nivel de atención	
E) Evidencia de las actividades académicas en beneficio de los aspirantes a la UDA con las redes de los DOBE Colegios con la finalidad de atraer la atención de los futuros clientes.	Todo el Personal de Casa UDA	Cada año	Reuniones, oficinas	Nro. De asistentes	

CAPÍTULO 4. INDICADORES DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE CASA UDA.117

VARIABLES	CONTROL	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR	MEDICION
F) Implementación de mecanismos de medición para evaluar la atención brindada a los estudiantes, Red de DOBES y las empresas clientes de la Bolsa de Trabajo y medir su rápida ejecución, sugeridos por parte de la dirigencia estudiantil, mismos que deben ser aprobados por las autoridades de la UDA.	Todo el Personal de Casa UDA	Cada año	Reuniones, oficios, llamadas telefónicas, emails	Nivel de atención, Nro. De estudiantes atendidos	
G) Difusión de los derechos y obligaciones de los estudiantes de la UDA respecto de la legislación actual, organizando conferencias periódicas por parte del el Consejo de Educación Superior (CES), Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT) y Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).	Dir. Casa UDA, Dir. Comunicación	Cada ciclo	Implementos de comunicación oficios	Nro. De participantes, de talleres y charlas. Resultados de evaluaciones	
H) Conformación de una comisión que integre el grupo de elaboración del plan estratégico institucional de manera que se eviten confusiones en cuanto al alcance de funciones, información y ejecución de actividades específicas amparadas en la normativa legal vigente y en los planes de acción de la Universidad.	Autoridades, Dir. Casa UDA, Dir. Depart., Decanos	Cada ciclo	Oficios reuniones	Actas Informes	

CAPÍTULO 4. INDICADORES DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE CASA UDA.118

VARIABLES	CONTROL	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR	MEDICION
I) Red con los miembros de Casa UDA y los principales funcionarios encargados de la difusión de la información del Consejo de Educación Superior (CES), Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) y la Nueva Ley de Discapacidades.	Dir. Casa UDA, Vice-rectorado	Cada ciclo	Reuniones, oficios	Informes actas	
J) Verificación de que existe personal suficiente en número para atender los servicios de Casa UDA	Dirección Casa UDA, Dir. Talento Humano	6 meses	Estudiantes, Encuestas	Relación personal / estudiantes	
K) Existencia y aplicación de mecanismos de monitoreo de la calidad de los servicios de Casa UDA	Dirección Casa UDA	Cada ciclo	Estudiantes, Encuestas	Resultados Encuestas	
L) Evidencia de que Casa UDA coordina actividades con los Directores de Área.	Dirección Casa UDA, Rectorado	Cada ciclo	Informes, actas	Nro. De informes, actas	

4.5.2. Equipos para asistencia médica, dental, psicológica, de orientación, etc.

Cuadro 4.3: Equipos para Asistencia Médica, Dental, Psicológica, de Orientación.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY					
Casa UDA Departamento de Bienestar Estudiantil					
AMBITO: Equipos para asistencia médica, dental, psicológica, etc.					
VARIABLES	CONTROL	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR	MEDICION
A) Disponibilidad de recursos materiales y financieros necesarios para las actividades de Casa UDA.	Dir. Casa UDA	Anual	Dinero	# de eventos y actividades	
B) Verificación del estado y calidad de los equipos y materiales que dispone Casa UDA para el desarrollo de las actividades de formación integral, acompañamiento y recreación que ofrece	Dir. Casa UDA, Coord. Administrativo	Anual	Equipos, estándares de funcionamiento	# de equipos en buen estado	
C) Inventario de áreas y locales destinados para la asistencia médica, dental, psicológica.	Dir. Casa UDA, Dir. Planificación				
D) Inventario de equipos destinados para la asistencia médica, dental, psicológica.	Dir. Casa UDA, Coord. Administrativo, Jefes de Dept Médico, Odontológico, Psicólogas, Jefe de				

4.5.3. Sistema de becas.

Cuadro 4.4: Sistema de Becas.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY					
Casa UDA Departamento de Bienestar Estudiantil					
AMBITO: Sistema de Becas					
VARIABLES	CONTROL	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR	MEDICION
A) Evidencia de la existencia de reglamentos y políticas que rijan al sistema de becas	Dir. Casa UDA, Rectorado	Cada año	Actas, oficios	Reglamentos terminados	
B) Verificación de que los servicios de salud, becas e incentivos y acompañamiento psicológico son planificados en atención a las necesidades de los estudiantes universitarios	Dir. Casa UDA, Asis.S. Soc., Presidente de UDAFE	Cada ciclo	Estudiantes (Grupo Focal), talleres, encuestas	# de estudiantes becados # de estudiantes atendidos	
C) Verificación de que los servicios de salud, becas e incentivos y acompañamiento psicológico están enmarcados en lo que contempla la Ley Orgánica de Educación Superior.	Dir. Casa UDA, Asis.S. Soc., Presidente de UDAFE	Cada ciclo	Estudiantes (Grupo Focal), talleres, encuestas	Apreciación de los estudiantes	

4.5.4. Sistema de bolsa de trabajo.

Cuadro 4.5: Sistema de Bolsa de Trabajo.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY					
Casa UDA Departamento de Bienestar Estudiantil					
AMBITO: Sistema de Bolsa de Trabajo					
VARIABLES	CONTROL	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR	MEDICION
A) Realización de la “Feria Empresarial” para los estudiantes, egresados y graduados de la UDA, con la presencia de las principales empresas e industrias de la provincia para la aplicación directa a sus ofertas laborales y pertenecer a las bases de datos existentes, con el afán de cumplir con el objetivo de la inserción en el mundo laboral.	Dir. Casa UDA, Coord. Bolsa de Trabajo, Dir. Comunicación.	Cada año	Reuniones, oficios	Nro. De empresas asistentes, Nro. De estudiantes registrados	
B) Evidencia de la calidad de los servicios ofrecidos por parte de la Bolsa de Trabajo al ofrecer personal especializado.	Dir. Casa UDA, Coord. Bolsa de Trabajo	Cada ciclo	Informes, entrevistas	Nro. De Empresas registradas	
C) Evidencia del conocimiento y uso por parte de los estudiantes, egresados y graduados sobre el servicio de la Bolsa de Trabajo	Dir. Casa UDA, Coord. Bolsa de Trabajo, Dir. Comunicación.	Cada año	Informes, encuestas	Nro. De estudiantes insertados en el mundo laboral	
D) Evidencia del conocimiento de la colectividad sobre los servicios de la Bolsa de Trabajo	Dir. Casa UDA, Coord. Bolsa de Trabajo, Dir. Comunicación	Cada año	Publicaciones, redes sociales	Nro. De artículos publicados sobre la Bolsa de Trabajo	

4.5.5. Cantidad de beneficiarios de los servicios del área de bienestar estudiantil.

Cuadro 4.6: Cantidad de Beneficiarios de los Servicios del Área de Bienestar Universitario.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY					
Casa UDA Departamento de Bienestar Estudiantil					
AMBITO: Cantidad de Beneficiarios de los Servicios de Bienestar Estudiantil					
VARIABLES	CONTROL	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR	MEDICION
A) Difusión del art. 86 de la LOES y su relación con los servicios que ofrece Casa UDA.	Personal de Casa UDA, Dir. Comunicación	1 año	Talleres	Encuestas	
B) Proceso eficiente para la elaboración de los carnets de los estudiantes, además de su pronta y ordenada entrega con la colaboración directa de los Comités de Escuela bajo la organización de Casa UDA y la UDAFE.	Dir. Casa UDA, Asis.B. Estudiantil, Dirigencia Estudiantil	Cada ciclo	Proveedores, carnets, fotos, emails, redes sociales	Nro. De carnets entregados	
C) Inclusión de los acciones de los ejes principales de la planificación de Casa UDA en las agendas de UDAFE entregadas a todos los estudiantes de pregrado con la finalidad de contribuir con los planes de difusión.	Dir. Casa UDA, Asis.B. Estudiantil, Asis.B.Soc, Asis.S. Soc. Econ, Dir. Comunicación	Cada ciclo	Agendas	Nro. De agendas entregadas	
D) Reuniones permanentes con los representantes estudiantiles con la finalidad de incorporar a la Planificación de Casa UDA acciones concretas propuestas desde los estudiantes en relación con la nueva ley y sus ideas para un Departamento de Bienestar Estudiantil.	Dir. Casa UDA, Asis.S. Soc., Presidente de UDAFE	Cada ciclo	Talleres Actas	Actividades propuestas	

CAPÍTULO 4. INDICADORES DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE CASA UDA.123

VARIABLES	CONTROL	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR	MEDICION
E) Evidencia estadística de la realización de congresos, talleres, charlas con el apoyo de las autoridades de la Universidad y la Dirigencia Estudiantil con temas de motivación, salud, pertenencia, valores, discapacidad, sexualidad, y adicciones.	Dir. Casa UDA, Asis.S. Soc, Psicóloga, Presidente de UDAFE	Cada ciclo	Talleres	Nro. De eventos organizados por cada área	
F) Estudio de encuestas a los alumnos nuevos donde se verifique el nivel de información, la forma y los métodos de atención oportuna por parte de Casa UDA, sobre los aspectos de la Ley de Educación Superior, Ley de Discapacidades, Plan de contingencia, Sistema Nacional de Nivelación y Admisiones.	Todo el Personal de Casa UDA	Cada año	Reuniones, oficios, encuestas	Nivel de satisfacción de los usuarios.	
G) Bechmarking con los Departamentos de Bienestar de otras Universidades, Programas y Redes de Empleo para analizar las funciones y el personal que las ejecuta y presentar estos informes a las autoridades.	Dir. Casa UDA, Asis.B. Estudiantil, Asis.B.Soc, Asis.S. Soc.Econ	1 año	Viáticos, oficios	Nro. De estudiantes atendidos, ejecución, rapidez, servicios	
H) Pasantías internas del personal de Facultades y Departamentos relacionados con la atención al cliente en Casa UDA con la finalidad de involucrarlos en el proceso de atención y servicio a los usuarios e incentivar la cooperación evitando la confusión de actividades.	Rector, T.Humano, Dir. Casa UDA, Decanato, Dir. Depart.	3 años	Talleres reuniones oficios	Índice de rotación interna, Nro. De estudiantes atendidos por información	

CAPÍTULO 4. INDICADORES DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE CASA UDA.124

VARIABLES	CONTROL	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR	MEDICION
I) Evidencia del respaldo a los departamentos y facultades que brindan información mediante varios métodos de comunicación como carteleras, flyers, banners y demás métodos en coordinación con el Departamento de Comunicación.	Dir. Casa UDA, Dir. Depart., Dir. Comunicación, Asis.B. Estudiantil	Cada ciclo	Carteleras, flyers, banners, etc.	Cantidad de temas de Información publicada	
J) Conocimiento del reglamento de Bienestar Estudiantil, en todas las dependencias de la universidad.	Dir. Casa UDA, Secretaria General, Dir. Comunicación, Consejo Universitario.	Cada ciclo	Oficios reuniones	Actas Informes	
K) Conocimiento de la Comunidad sobre las estadísticas de matrícula y promoción de carreras	Dir. Casa UDA Dir. de Comunicación.	Cada ciclo	Carteleras, flyers, banners, etc.	Resultados Encuestas	
L) Filosofía de Casa UDA reconocida por los estudiantes universitarios	Dir. Casa UDA, Dir. Depart., Dir. Comunicación	Cada ciclo		Resultados Encuestas	
M) Verificación de que al menos el 80 % de estudiantes conocen las políticas y servicios de Casa UDA	Todo el Personal de Casa UDA	Cada año	Encuestas	Resultados Encuestas.	
N) Evidencia de la aplicación de instructivos para acceder a los servicios de Casa UDA que por ley corresponden y otros implementados por el Departamento	Todo el Personal de Casa UDA, Presidente de UDAFE	Cada ciclo	Folletos, encuestas	# de instructivos entregados, Resultados de las encuestas	
O) Evidencia porcentual de que los servicios de Casa UDA cubren las seis Facultades de la UDA	Dir. Casa UDA, Dir. Depart., Dir. Comunicación	Cada ciclo	Encuestas	Relación porcentual	

VARIABLES	CONTROL	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR	MEDICION
P) Grado de satisfacción de los usuarios respecto de las facilidades de acceso, calidad y pertinencia de los servicios de Casa UDA: salud (en la administración central y en el Área de la Salud), becas e incentivos y psicopedagógicos.	Todo el Personal de Casa UDA, Presidente de UDAFE	Cada Año	Estudiantes (grupo focal), talleres	Apreciación	

** El análisis de los indicadores fue realizado con todo el personal de Casa UDA, quienes calificaron cada una de las variables de acuerdo al estado en el que se encuentra, aportando positivamente al presente estudio y contribuyendo a las soluciones brindadas en esta tesis.

4.6. Conclusiones del Capítulo.

El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA) define a la calidad como el grado en que un conjunto de rasgos y características inherentes, cumplen con requisitos, necesidades o expectativas establecidas, implícitas y obligatorias. Dichos rasgos se expresan en indicadores que miden y cuantifican el alcance y cumplimiento de los estándares de calidad de las diferentes dimensiones de la gestión universitaria. (PESÁNTES AVILÉS, 2011)

Los indicadores que se han analizado corresponden a la situación actual de Casa UDA y señalan las áreas en las que se debe trabajar inmediatamente, debido a que por el momento no han sido ejecutadas como es el caso de las que se hallan en color rojo, como por ejemplo la coordinación con la dirigencia estudiantil para la ejecución de las actividades de vinculación con la colectividad, los medios informáticos para trabajar en conjunto con las facultades y para medir la eficiencia en la atención y los servicios brindados por el Departamento, talleres con temas en valores, sexualidad, discapacidades realizados en conjunto con la Dirigencia estudiantil, la realización del reglamento de bienestar estudiantil de acuerdo a lo dictaminado por la LOES y su difusión y conocimiento por parte del alumnado de la Universidad, la falta de un presupuesto propio, etc.

De igual manera están presentes las actividades y estrategias que han avanzado un poco más en su planificación y ejecución, aparecen en color amarillo y hacen referencia a la contratación del personal suficiente y adecuado para brindar los servicios de Casa UDA,

los equipos, materiales y lugares idóneos para desarrollar las actividades de bienestar estudiantil, el mejoramiento para el proceso de carnetización, las redes de acción con los departamentos de Bienestar y las redes de empleo de otras Universidades para comparar, igualar y mejorar lo que se deba realizar en beneficio de los estudiantes.

En color verde se presentan las actividades que han alcanzado un avance aceptable y que deben seguirse manteniendo y mejorando para alcanzar el nivel deseado, entre ellas están: la coordinación para la ejecución de las actividades con las autoridades de la universidad, la planificación de los servicios de salud, becas, incentivos y acompañamiento psicológico se han planificado de acuerdo a las necesidades de los estudiantes y a la Ley Orgánica de Educación Superior, el conocimiento que la colectividad sobre los servicios de la Bolsa de trabajo que oferta personal especializado y el buen nivel de satisfacción que los estudiantes atendidos muestran por los servicios recibidos.

Las actividades de vinculación y redes con los DOBE de los institutos de educación secundaria se encuentran en un nivel altamente satisfactorio junto con el reglamento que actualmente ampara el sistema de becas y ayudas económicas que se exponen en color azul, pero que sin embargo son susceptibles a bajar su nivel y dejar de mantenerse en un alto nivel si los miembros de Casa UDA las autoridades de la Universidad del Azuay no continúan ejecutando y respaldando las actividades de manera objetiva responsable y continua.

Todos estos indicadores sirven para que Casa UDA continúe con su gestión tan importante para el desarrollo integral de los estudiantes de la Universidad del Azuay y su formación en beneficio de la ciudad y el país.

4.7. Recomendaciones Generales.

- Es importante considerar que la atención de las necesidades de los estudiantes razón de ser de la Universidad del Azuay, deberán ser atendidas en su totalidad considerando el tiempo y espacio coherente para ello y dirigiéndola a la formación integral que se pretende llegar con los esfuerzos realizados.
- La Universidad del Azuay y su Departamento de Bienestar Estudiantil Casa UDA en el proceso de mejora continua para alcanzar la acreditación institucional frente a los organismos de control de la educación superior, deberá considerar un espacio complejo constituido por las competencias, acciones y actitudes necesarias para formar

a ciudadanos libres, éticos y solidarios conscientes sobre el respeto hacia las demás personas, el medio ambiente y la vida.

- Los parámetros definidos en la planificación estratégica de esta tesis deberán ser monitoreados constantemente por la Dirección de Casa UDA en coordinación con el grupo de trabajo con la finalidad de que se cumplan los objetivos propuestos; además Casa UDA deberá implementar un presupuesto anual que permita realizar las actividades propuestas en el Plan Operativo Anual.
- La Universidad del Azuay deberá considerar la constante evolución del conocimiento y la tecnología, de manera que incluya en sus procesos administrativos todos los avances y actualizaciones de los procesos informáticos y administrativos destinados a cumplir con la satisfacción de las necesidades de los postulantes, estudiantes, egresados y graduados.
- Es necesario realizar la difusión de los servicios, objetivos y responsables de las actividades de Casa UDA con la finalidad de que éstos sean reconocidos por sus clientes, y que de esta manera se cumplan con los estándares que desea alcanzar, en cuanto a calidad y eficiencia en la ejecución de los productos y servicios se refiere.
- Los ejes que contempla la educación superior en la actualidad que son la investigación, la docencia, la gestión administrativa y la vinculación con la colectividad deberán eliminar las brechas existentes entre sí, debido a que su ejecución, además de su planificación conjunta y equilibrada permitirá acoger las exigencias que presenta la empresa, el gobierno y la sociedad manteniendo políticas conjuntas que defienden la autonomía universitaria frente a un mundo que exige una sociedad con sentido de responsabilidad social permanente.
- Luego del análisis de los perfiles de los cargos necesarios para realizar las actividades de Casa UDA, se recomienda a las autoridades la contratación del personal en coordinación con el Departamento de Talento Humano y la Dirección de Casa UDA, con el fin de cubrir con las áreas, actividades y tiempos propuestos en el Plan Operativo Anual que está sujeto a ser evaluado con el uso de los indicadores de gestión.
- Se debe considerar la reformulación de los procesos de carnetización para optimizar su entrega en el menor tiempo posible y así conseguir que los usuarios de las credenciales puedan utilizar el carnet estudiantil y los beneficios que ofrece la Institución y la Federación de Estudiantes (UDAFE).

- Se recomienda que la Dirección de Casa UDA en coordinación con el personal trabaje inmediatamente en la implementación y mejora del know how de los procesos existente para los indicadores marcados en color rojo y amarillo, observando las acciones realizadas para las actividades que presentan un desarrollo aceptable y eficiente y que han alcanzado los colores verde y azul.
- No se deben descuidar actividades como la instauración de talleres con temas en valores, sexualidad, discapacidades, la realización del reglamento de bienestar estudiantil de acuerdo a lo dictaminado por la Ley Orgánica de Educación Superior, que debe ir acompañada de su difusión y conocimiento por parte de los estudiantes de la Universidad del Azuay.
- Para cumplir con lo dispuesto por el Consejo de Educación Superior se deberá considerar la adquisición de los equipos, materiales y lugares idóneos para desarrollar las actividades de bienestar estudiantil, la instauración de las redes de acción con los departamentos de Bienestar y de empleo de otras Universidades del medio y con los departamentos de orientación vocacional de los establecimientos de educación media.
- Un papel muy importante cumplen la planificación de los servicios de salud, becas, incentivos y acompañamiento psicológico de acuerdo a las necesidades de los clientes potenciales de Casa UDA y a lo dispuesto por la Ley Orgánica de Educación Superior y que son base fundamental de la acreditación, acompañada de un benchmarking que recoja las experiencias que deben ser adoptadas en el ciclo de mejora continua (Deming).

Bibliografía.

ARANDA, A. (2000). Planificación Estratégica Educativa. Loja - Ecuador: Imprenta Cosmos.

ARGUIN, G. (1988). La Planeación Estratégica en la Universidad. Quebec. CHIAVENATO, I., & SAPIRO, A. (2011). Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. México: Mc Graw Hill.

NATO, I., & SAPIRO, A. (2011). Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. México: Mc Graw Hill.

CONUEP. (1994). Perfil del Plan Nacional de Desarrollo de las Universidades y Escuelas Politécnicas PLANUEP 1993-2003. Quito - Ecuador: CONUEP.

CORDERO I, J. (1995). Universidad del Azuay: 25 años Historia y Testimonio. Cuenca: Universidad del Azuay.

DÍAS SOBRINHO, J. (2009). Calidad, Pertinencia y Responsabilidad Social de la Universidad Latinoamericana y Caribeña. Capítulo 3. Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe.

DESSLER, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice Hall PEARSON.

FERNÁNDEZ, N. (2008). Los procesos de evaluación y acreditación de la educación superior en América Latina y el Caribe: una perspectiva comparada. Recuperado el 25 de junio de 2012, de SENPLADES, Seminario Internacional de Evaluación y Acreditación: Aportes para pensar en la educación superior del Ecuador.

GIBBONS, M. (1998). "Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI". Documento presentado como una contribución a la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO . Paris : UNESCO.

GONZÁLEZ E, L. E., & AYARZA, E. H. (1996). Calidad, evaluación institucional y acreditación en la educación superior en la región Latinoamericana y del Caribe. . Santiago de Chile, Chile.: CINDA.

KOTLER, P. Organizational Behavior. USA: Mc Graw Hill.

MAUBORGNE, R., & CHAN KIM, W. (2010). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá Colombia: Norma S.A.

MIKLOS, T., & TELLO, M. E. (1995). Planeación Prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro. México.

Ministerio de Relaciones Laborales. (16 de Septiembre de 2012). Red Socioempleo. Recuperado el 16 de Septiembre de 2012, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/?p=2569/red-socio-empleo>

MINTZBERG, H. (1994). The rise and fall of Strategic Planning . Nueva York: McGraw-Hill. MORALES ORDOÑEZ, J. (2008). Etica en la Educación. En J. MORALES ORDOÑEZ, Etica y Sociedad (pág. 351). Cuenca: ESPOL - UDA.

PESANTES AVILÉS, F. (2011). INDICADORES DE GESTIÓN Y CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR . Cuenca: ABYA YALA UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA.

RAMIREZ, J. (1996). Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de Educación Superior. Algarrobo - Chile

SALGADO ARTEAGA, F. (Agosto 2006). Calidad y futuro de la Educación Superior. Acreditación y Universidad. Pp. Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador. . Revista Universidad Verdad No. 40 , 17-31.

Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCTY). (2011). Ley Orgánica de Educación Superior. Ecuador: SENESCTY.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY. (2011). Reglamento de Bienestar Universitario. Cuenca: Universidad del Azuay.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA. (2005). PROYECTO DE AUTOEVALUACIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL Y UNIVERSITARIO. Comisión de Evaluación Interna - LOJA: UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

Universidad Politécnica Salesiana. (16 de Septiembre de 2012). Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 16 de Septiembre de 2012, de Departamento de Bienestar Estudiantil: <http://www.ups.edu.ec/bienestar-estudiantil>.