

# PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL **2016-2025**



UNIVERSIDAD  
DE LOS HEMISFERIOS  
S A B E R   Y   S A B E R   H A C E R

# Índice

1.	INTRODUCCIÓN .....	4
2.	ANTECEDENTES .....	4
3.	MARCO LEGAL .....	5
3.1.	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.....	5
3.2.	LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR .....	7
3.3.	REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO.....	9
3.4.	PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR .....	11
3.5.	ESTATUTO CODIFICADO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS .....	12
4.	ENFOQUE INSTITUCIONAL .....	13
4.1.	ENFOQUE FILOSÓFICO .....	14
4.2.	ENFOQUE PSICOPEDAGÓGICO .....	14
4.3.	ENFOQUE ANTROPOLÓGICO.....	15
4.4.	ENFOQUE SOCIOLÓGICO.....	16
4.5.	LA INVESTIGACIÓN .....	17
4.6.	LAS TIC'S.....	17
4.7.	LA VINCULACIÓN CON EL ENTORNO Y SU PROYECCIÓN.....	18
5.	DIAGNÓSTICO.....	19
5.1.	EVALUACIÓN Y CATEGORIZACIÓN .....	19
5.2.	SITUACIÓN ACADÉMICA - ADMINISTRATIVA .....	19
5.3.	ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO. Matriz FODA.....	24
6.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	34
6.1.	MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL .....	34
6.2.	FILOSOFÍA ESTRATÉGICA .....	34
6.3.	MODELO ESTRATÉGICO.....	35
6.4.	LOOPS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	37
7.	DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL .....	39
8.	METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN.....	41
8.1.	Priorización de proyectos:.....	42
8.2.	Planificación de proyectos: .....	42
8.3.	Planificación de Planes operativos:.....	42
8.4.	Ejecución de proyectos: .....	42
8.5.	Validación de evidencias: .....	43

8.6. Seguimiento a la ejecución: ..... 43

43

## 1. INTRODUCCIÓN

A finales del 2015, la Universidad de Los Hemisferios, decide replantear su esquema estratégico con un desafío: “Diseñar un Modelo Estratégico para la Universidad de Los Hemisferios con una perspectiva de 10 años, con el objetivo de generar valor, para establecer una posición distintiva (marcando distancia con otras propuestas locales e internacionales)”, y con la premisa de que éste modelo sea “Diferenciador e Innovador”.

El presente documento reúne las memorias del proceso de direccionamiento estratégico en su fase de planificación, incluido los análisis y consideraciones generales, específicas, legales, normativas, situacionales y del entorno; los resultados obtenidos como planteamiento estratégico de la Universidad de Los Hemisferios para los próximos diez años, en términos de filosofía, objetivos y drivers estratégicos, iniciativas y objetivos tácticos, y grandes hitos; así como las directrices definidas para que la implementación y ejecución de dichas definiciones sea la más adecuada a fin que la institución alcance los resultados proyectados en los grandes drivers.

Para la definición del presente Modelo Estratégico se contó con la participación de actores claves de la comunidad universitaria; personas comprometidas con una visión futura de la institución, alineadas por un enfoque estratégico y metodológico, y por supuesto, con un natural estilo de prospectiva en busca del continuo desarrollo de la universidad. Además, considerando la premisa inicial (“Diferenciador e Innovador”) se entendió la necesidad de incorporar en el proceso nuevas metodologías y herramientas, traídas desde el mundo empresarial.

En esta planificación se ha considerado: la Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013, la Ley Orgánica de Educación Superior, el Régimen Académico, entre otras normativas de la Educación Superior en el país para cumplir con los lineamientos oficiales nacionales establecidos, así como con las necesidades de la población ecuatoriana. De la misma manera considera también los resultados de los procesos de evaluación y acreditación institucional ejecutados por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES, así como los resultados obtenidos en la ejecución de los planes de mejoras institucional.

## 2. ANTECEDENTES

La Universidad de Los Hemisferios, Institución de Educación Superior particular autofinanciada, fue creada mediante el Registro Oficial Nº 345 el 31 de Mayo de 2004. Se encuentra ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador. Su campus se localiza en el Paseo de Universidad #300 y Juan Díaz, en la Urbanización Iñaquito Alto.



Al ser, la Universidad de Los Hemisferios, concebida como una organización sin fines de lucro y movida por un fuerte ideal en relación con valores y virtudes, se ha dedicado desde su origen a preparar profesionales no solamente con habilidades académicas y técnicas, sino también con un alto sentido de la ética, lo social y la transparencia.

En el año 2008 el proceso de acreditación la colocó en categoría "D" (condicionada para el cierre, apenas 4 años luego de su creación, calificada dentro del mismo proceso utilizado para universidades con décadas de consolidación). Esto generó una etapa de "subsistencia", hasta el año 2013 cuando fue categorizada "B" (la más alta para una universidad sin programas de posgrado). En el año 2011 es nombrada "Obra Corporativa de la Prelatura del Opus Dei"; la Prelatura se encarga exclusivamente de la formación espiritual de los miembros de la comunidad universitaria. El 27 de enero del año 2012 el Consejo General de la Universidad de Los Hemisferios aprueba la creación la Escuela de Negocios IDE Business School dependiente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Economía, lo que consolida su modelo educativo.

El CEAACES a través del modelo de Evaluación y Acreditación Institucional permitió canalizar los esfuerzos institucionales hacia las áreas indispensables que toda Institución de Educación Superior debe consolidar y estableció los indicadores de calidad necesarios para evidenciar qué las universidades merecían ser acreditadas o no. Por otra parte, también se estableció una nueva categorización de las IES, hecho que permitió realizar un estudio comparativo de la situación de cada una de las universidades versus sus pares.

### 3. MARCO LEGAL

La Universidad de Los Hemisferios sustenta sus definiciones estratégicas en la siguiente normativa vigente:

#### 3.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

*"Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.*

*Art. 351.- El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.*

Art. 352.- El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados. Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro.

Art. 353.- El sistema de educación superior se regirá por: 1. Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva. 2. Un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación.

Art. 354.- Las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares, se crearán por ley, previo informe favorable vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, que tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios de la institución responsable del aseguramiento de la calidad y del organismo nacional de planificación. Los institutos superiores tecnológicos, técnicos y pedagógicos, y los conservatorios, se crearán por resolución del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, previo informe favorable de la institución de aseguramiento de la calidad del sistema y del organismo nacional de planificación. La creación y financiamiento de nuevas casas de estudio y carreras universitarias públicas se supeditarán a los requerimientos del desarrollo nacional. El organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema y el organismo encargado para la acreditación y aseguramiento de la calidad podrán suspender, de acuerdo con la ley, a las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores, tecnológicos y pedagógicos, y conservatorios, así como solicitar la derogatoria de aquellas que se creen por ley.

Art. 355.- El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte. Sus recintos son inviolables, no podrán ser allanados sino en los casos y términos en que pueda serlo el domicilio de una persona. La garantía del orden interno será competencia y responsabilidad de sus autoridades. Cuando se necesite el resguardo de la fuerza pública, la máxima autoridad de la entidad solicitará la asistencia pertinente. La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional. La Función Ejecutiva no podrá privar de sus rentas o asignaciones presupuestarias, o retardar las transferencias a ninguna institución del sistema, ni clausurarlas o reorganizarlas de forma total o parcial.

Art. 356.- La educación superior pública será gratuita hasta el tercer nivel. El ingreso a las instituciones públicas de educación superior se regulará a través de un sistema de nivelación

y admisión, definido en la ley. La gratuidad se vinculará a la responsabilidad académica de las estudiantes y los estudiantes. Con independencia de su carácter público o particular, se garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso, en la permanencia, y en la movilidad y en el egreso, con excepción del cobro de aranceles en la educación particular. El cobro de aranceles en la educación superior particular contará con mecanismos tales como becas, créditos, cuotas de ingreso u otros que permitan la integración y equidad social en sus múltiples dimensiones.

Art. 357.- El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, que no implicarán costo o gravamen alguno para quienes estudian en el tercer nivel. La distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad y otros criterios definidos en la ley. La ley regulará los servicios de asesoría técnica, consultoría y aquellos que involucren fuentes alternativas de ingresos para las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares.”

### 3.2. LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

“Art. 8.- Serán Fines de la Educación Superior.- La educación superior tendrá los siguientes fines:

- a) Aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas;
- b) Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;
- c) Contribuir al conocimiento, preservación y enriquecimiento de los saberes ancestrales y de la cultura nacional;
- d) Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social;
- e) Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo;
- f) Fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico que coadyuven al mejoramiento y protección del ambiente y promuevan el desarrollo sustentable nacional;
- g) Constituir espacios para el fortalecimiento del Estado Constitucional, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico; y,
- h) Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o extensión universitaria.

CW

*Art. 12.- Principios del Sistema.- El Sistema de Educación Superior se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.*

*Estos principios rigen de manera integral a las instituciones, actores, procesos, normas, recursos, y demás componentes del sistema, en los términos que establece esta Ley.*

*Art. 13.- Funciones del Sistema de Educación Superior.- Son funciones del Sistema de Educación Superior:*

- a) Garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia;*
- b) Promover la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica, la tecnología y la cultura;*
- c) Formar académicos, científicos y profesionales responsables, éticos y solidarios, comprometidos con la sociedad, debidamente preparados para que sean capaces de generar y aplicar sus conocimientos y métodos científicos, así como la creación y promoción cultural y artística;*
- d) Fortalecer el ejercicio y desarrollo de la docencia y la investigación científica en todos los niveles y modalidades del sistema;*
- e) Evaluar, acreditar y categorizar a las instituciones del Sistema de Educación Superior, sus programas y carreras, y garantizar independencia y ética en el proceso;*
- f) Garantizar el respeto a la autonomía universitaria responsable;*
- g) Garantizar el cogobierno en las instituciones universitarias y politécnicas;*
- h) Promover el ingreso del personal docente y administrativo, en base a concursos públicos previstos en la Constitución;*
- i) Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización y perfeccionamiento profesional para los actores del sistema;*
- j) Garantizar las facilidades y condiciones necesarias para que las personas con discapacidad puedan ejercer el derecho a desarrollar actividad, potencialidades y habilidades;*
- k) Promover mecanismos asociativos con otras instituciones de educación superior, así como con unidades académicas de otros países, para el estudio, análisis, investigación y planteamiento de soluciones de problemas nacionales, regionales, continentales y mundiales;*
- l) Promover y fortalecer el desarrollo de las lenguas, culturas y sabidurías ancestrales de los pueblos y nacionalidades del Ecuador en el marco de la interculturalidad;*

*aw*



m) Promover el respeto de los derechos de la naturaleza, la preservación de un ambiente sano y una educación y cultura ecológica;

n) Garantizar la producción de pensamiento y conocimiento articulado con el pensamiento universal; y,

ñ) Brindar niveles óptimos de calidad en la formación y en la investigación.

Art. 39.- *Prohibición de competencia desleal.* - Las instituciones de Educación Superior que realicen actividades económicas, productivas o comerciales, deberán crear para el efecto personas jurídicas distintas e independientes de la institución educativa.

*En estas actividades no se beneficiarán de exoneraciones o exenciones tributarias exclusivas de las instituciones educativas, ni utilizarán los servicios gratuitos de sus estudiantes, docentes o personal administrativo. Los servicios o trabajo prestados por estas personas será remunerado de conformidad con las disposiciones legales que corresponden. La relación entre estas actividades comerciales y las prácticas académicas serán reglamentadas por el Consejo de Educación Superior.*

#### DISPOSICIONES GENERALES

*Quinta.- Las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la investigación científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo.*

*Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado al Consejo de Educación Superior, al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y para efecto de la inclusión en el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior, se remitirá a la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación."*

### 3.3. REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO

*"Artículo 2.- Objetivos.- Los objetivos del régimen académico son:*

*a. Garantizar una formación de alta calidad que propenda a la excelencia y pertinencia del Sistema de Educación Superior, mediante su articulación a las necesidades de la transformación y participación social, fundamentales para alcanzar el Buen Vivir.*

*b. Regular la gestión académica-formativa en todos los niveles de formación y modalidades de aprendizaje de la educación superior, con miras a fortalecer la investigación, la formación académica y profesional, y la vinculación con la sociedad.*

*c. Promover la diversidad, integralidad, flexibilidad y permeabilidad de los planes curriculares e itinerarios académicos, entendiendo a éstos como la secuencia de niveles y contenidos en el aprendizaje y la investigación.*

d. *Articular la formación académica y profesional, la investigación científica, tecnológica y social, y la vinculación con la colectividad, en un marco de calidad, innovación y pertinencia.*

e. *Favorecer la movilidad nacional e internacional de profesores, investigadores, profesionales y estudiantes con miras a la integración de la comunidad académica ecuatoriana en la dinámica del conocimiento a nivel regional y mundial.*

f. *Contribuir a la formación del talento humano y al desarrollo de profesionales y ciudadanos críticos, creativos, deliberativos y éticos, que desarrollen conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos, comprometiéndose con las transformaciones de los entornos sociales y naturales, y respetando la interculturalidad, igualdad de género y demás derechos constitucionales.*

g. *Desarrollar una educación centrada en los sujetos educativos, promoviendo el desarrollo de contextos pedagógico-curriculares interactivos, creativos y de co-construcción innovadora del conocimiento y los saberes; adaptados a las necesidades de las personas con discapacidades tanto sensoriales. motoras, como intelectuales que puedan realizar los correspondientes estudios superiores.*

h. *Impulsar el conocimiento de carácter multi. inter y trans disciplinario en la formación de grado y posgrado. la investigación y la vinculación con la colectividad.*

i. *Propiciar la integración de redes académicas y de investigación, tanto nacionales como internacionales, para el desarrollo de procesos de producción del conocimiento y los aprendizajes profesionales.*

j. *Desarrollar la educación superior bajo la perspectiva del bien público social aportando a la democratización del conocimiento para la garantía de derechos y la reducción de inequidades.*

*Artículo 74.- Investigación institucional.- Las instituciones de educación superior, a partir de sus fortalezas o dominios académicos, deberán contar con líneas, programas y proyectos de investigación, propendiendo a la conformación de las redes académicas nacionales e internacionales. Los programas de investigación de estas redes deberán guardar correspondencia con los requerimientos, prioridades y propósitos del Plan Nacional de Desarrollo, de los planes regionales y locales de desarrollo, y programas internacionales de investigación en los campos de la educación superior, la ciencia, la cultura, las artes y la tecnología; sin perjuicio de que se respete el principio de autodeterminación para la producción de pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.*

*Las IES, en el marco de la vinculación con la sociedad, puedan aportar en la mejora y actualización de los planes de desarrollo local, regional y nacional.*

*Artículo 77.- Pertinencia de las carreras y programas académicos.- Se entenderá como pertinencia de carreras y programas académicos al cumplimiento del principio constitucional de pertinencia en el sistema de educación superior establecido en el artículo 107 de la LOES, promoviendo la articulación de la oferta formativa, de investigación y de*

*vinculación con la sociedad, con el régimen constitucional del Buen Vivir, el Plan Nacional de Desarrollo, los planes regionales y locales, los requerimientos sociales en cada nivel territorial y las corrientes internacionales científicas y humanísticas de pensamiento.*

*El CES priorizará la aprobación de carreras y programas académicos en concordancia con los lineamientos de pertinencia establecidos en la respectiva normativa.*

*Artículo 78.- Fortalezas o dominios académicos de las instituciones de educación superior.- Un dominio académico consiste en las fortalezas científicas, tecnológicas, humanísticas y artísticas demostradas por una IES, con base en su trayectoria académica e investigativa, personal académico altamente calificado, infraestructura científica y gestión pertinente del conocimiento.*

*Las IES formularán su planificación institucional considerando los dominios académicos, los cuales podrán ser de carácter disciplinar e inter disciplinar. La referida planificación deberá ser informada a la sociedad.*

*Artículo 79.- Dominios académicos y planificación territorial.- Las IES deberán coordinar su planificación académica y de investigación con las propuestas definidas por los Comités Regionales Consultivos de Planificación de la Educación Superior establecidos en la LOES.*

*Artículo 80.- Consultorías y prestación de servicios.- Siempre que se hallen directamente vinculados a sus dominios académicos y observen la legislación vigente, las IES podrán realizar consultorías y prestar servicios remunerados al sector público y privado.*

*Artículo 82.- Vinculación con la sociedad y educación continua.- La vinculación con la sociedad hace referencia a los programas de educación continua, investigación y desarrollo, y gestión académica, en tanto respondan a través de proyectos específicos, a las necesidades del desarrollo local, regional y nacional. Las instituciones de educación superior deberán crear obligatoriamente instancias institucionales específicas para planificar y coordinar la vinculación con la sociedad, a fin de generar proyectos de interés público."*

### **3.4. PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR**

*"Objetivos nacionales para el Buen Vivir*

*El objetivo 1: "Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular".*

*Objetivo 2: "Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad".*

*Objetivo 3: "Mejorar la calidad de vida de la población".*

*Objetivo 4: "Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía".*

*Objetivo 5: "Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad".*

*Objetivo 6: "Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos".*

*CW*

*Objetivo 7: "Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global".*

*Objetivo 8: "Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible".*

*Objetivo 9: "Garantizar el trabajo digno en todas sus formas".*

*Objetivo 10: "Impulsar la transformación de la matriz productiva".*

*Objetivo 11: "Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica".*

*Objetivo 12: "Garantizar la soberanía y la paz, y profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana".*

### **3.5. ESTATUTO CODIFICADO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS**

A continuación se detallan algunos temas relevantes del estatuto de la UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS, considerados en la definiciones estratégicas:

*La Universidad de Los Hemisferios es una institución de educación superior, cuya misión es propiciar la búsqueda de la verdad a través de la docencia y la investigación, mediante el diálogo interpersonal y científico, para avanzar en el conocimiento y beneficiar a la persona y la sociedad.*

*La Universidad de Los Hemisferios, en toda su labor, se guía por los principios derivados de una concepción cristiana del ser humano, de la sociedad y del mundo; concepción que puede ser compartida por todos los integrantes de la comunidad universitaria, con independencia de su credo religioso o principios filosóficos.*

*La Universidad de Los Hemisferios se propone impartir cultura intelectual, es decir, educar al intelecto para razonar bien todo asunto, para dirigirse a la verdad íntegra y mantener un estilo de vida acorde a esa verdad.*

*La UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS promoverá el principio de autodeterminación para la generación de condiciones de independencia para la enseñanza, creación y divulgación de conocimientos en el marco del diálogo de saberes, la universalidad del pensamiento y los avances científico-tecnológicos locales y globales. El Proyecto Educativo de la UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS se inscribe en el marco de lo establecido por la constitución y la Ley Orgánica de Educación Superior, sin transgredir ninguna de sus normativas.*

*En su organización y funcionamiento, se tendrá en cuenta la mayor disciplina dentro de un régimen de libertad y responsabilidad, creando el ambiente necesario para la mutua cooperación y respeto, a fin de que la Universidad pueda prestar un verdadero servicio a la comunidad, mediante el estudio científico de la realidad nacional e internacional y la formulación de las soluciones que dicha realidad requiera.*

*La Universidad de Los Hemisferios está abierta a cuantos respeten su proyecto educativo y sus principios, sean individuos o instituciones del ámbito nacional o mundial. Con todos*

*procurará mantener relaciones cada vez más intensas de colaboración, intercambio y mutua ayuda. No obstante, la Universidad no consentirá el financiamiento de partidos o movimientos políticos para el cumplimiento de sus actividades universitarias y prohibirá la propaganda de índole partidaria, proselitista dentro de sus instalaciones.*

*La Universidad de Los Hemisferios mantiene su identidad individual, basada en determinados aspectos en los que funda su razón de ser en relación con sus profesores, sus estudiantes y el clima organizacional.*

a) *De los Profesores*

*El profesor de la Universidad de Los Hemisferios es de quien depende, preferentemente, lo que ella aporta a la sociedad: el incremento del saber superior y su divulgación. Por esto, el profesor de la Universidad de Los Hemisferios es un incansable buscador de la verdad para generar investigación interdisciplinaria con repercusión social. Por otra parte, indisolublemente unida a esta misión, está su responsabilidad de colaborar en la educación integral de los estudiantes.*

b) *De los Estudiantes*

*El estudiante de la Universidad de Los Hemisferios debe proyectarse como gestor de su propia educación. La Universidad presta el soporte necesario y flexible, a través de variados servicios, para que cada uno aproveche al máximo su vida universitaria.*

*Los estudiantes de la Universidad de Los Hemisferios se forman como integradores en varias áreas del conocimiento; adquieren una cultura humanística, interdisciplinaria y emprendedora; trabajan a través de metodologías innovadoras, activas que fomentan la investigación y creatividad e impulsan proyectos sociales y empresariales desde la misma Universidad según las necesidades del entorno y especialmente en beneficio de las personas más desfavorecidas; conscientes del rol estratégico de la tecnología, aplican con recto criterio las herramientas digitales de punta.*

c) *Del Clima Organizacional*

*La Universidad desarrolla su trabajo con un estilo respetuoso de la dignidad humana, la pluralidad de pensamiento en la búsqueda de la verdad y la diversidad cultural. Aspira desenvolverse en un clima de eficiencia y calidad y generar un ambiente de confianza y respeto entre todos sus miembros.*

*La seriedad del trabajo de apoyo administrativo; la limpieza y orden del campus; la Biblioteca general y especializada; el uso de la más avanzada tecnología, son herramientas básicas para el trabajo académico del más alto nivel y para la formación integral de los miembros de la comunidad universitaria.”*

#### 4. ENFOQUE INSTITUCIONAL

5

La Universidad de Los Hemisferios se define en base a los siguientes enfoques:

#### 4.1. ENFOQUE FILOSÓFICO

La Universidad de Los Hemisferios debe su nombre a la vocación de servicio al desarrollo nacional y a su apertura universal. Nacida en el Ecuador, país situado en los hemisferios Norte y Sur, se abre a todos los continentes de uno y otro hemisferio.

La Universidad de Los Hemisferios nace con un estilo educativo penetrado de creatividad, originalidad y actualidad, al servicio de la educación universitaria del Ecuador. Con miras a la integración nacional y latinoamericana y con proyección internacional, a través de una sólida formación académica y humana, personalizada, basada en valores trascendentes y éticos, pretende formar para el mundo profesional seres humanos íntegros, científicamente competentes, emprendedores y honrados, comprometidos con el futuro del país, con el logro de la paz y la justicia social, el fortalecimiento de la identidad nacional en el contexto pluricultural, la afirmación de la democracia, los derechos humanos, y la defensa y protección del ambiente.

La Universidad de Los Hemisferios parte de una premisa firme: la contribución de la Universidad como institución a la sociedad, es el incremento del saber superior y su divulgación. Parte de ese saber se hace historia, a través de los profesores investigadores; y parte se hace corriente social, a través de los estudiantes que ejercerán una profesión.

La Universidad de Los Hemisferios pretende entregar a la sociedad, a lo largo de los años, el incremento del saber, situándose así en el escenario de la gran tradición universitaria mundial.

La Universidad de Los Hemisferios -cuya creación ha sido promovida y auspiciada por la Corporación Universitas - mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas, se propone generar una cultura en la que la verdad humana, iluminada por la fe cristiana, contribuya a la unidad del saber.

En toda su labor, la Universidad de Los Hemisferios se guía por los principios derivados de la consideración prioritaria de la persona y de una visión cristiana del ser humano, de la sociedad y del mundo, que pueden resumirse en: amor a la verdad, unión entre fe y razón, y solidaridad. Esta visión puede ser compartida por quienes, sea cual fuere su credo religioso, conciben al ser humano en su realidad corpóreo-espiritual.

#### 4.2. ENFOQUE PSICOPEDAGÓGICO

La enseñanza y la investigación serán coherentes con las verdades de la fe cristiana. Las asignaturas relacionadas con el dogma y moral de la Iglesia Católica, se impartirán con fidelidad al Magisterio Eclesiástico.

La vida de la Universidad llevará a todos sus miembros al ejercicio de la libertad responsable. El ambiente de diálogo y de respeto mutuo, con una base adecuada de orden y disciplina, favorecerá que la Universidad preste a la sociedad un verdadero servicio. Este principio comporta:



- a. Un trabajo intenso, constante y ordenado por parte de todos sus miembros, como medio de colaborar con el progreso de la sociedad, sin que acciones ajenas a la tarea universitaria lo impidan.
- b. Un estilo de permanente respeto a la pluralidad de opiniones, y a la legítima libertad de investigación, que lleva a buscar la verdad de distintos modos, y a comprometerse con ella.
- c. Un fino y profundo análisis científico de los acontecimientos sociales, para buscar soluciones que contribuyan a la paz entre los seres humanos y los pueblos, a la justicia social y al bienestar, según la dignidad de cada persona.

#### 4.3. ENFOQUE ANTROPOLÓGICO

La Universidad de Los Hemisferios es una institución de inspiración cristiana que promueve la reflexión y la investigación, siempre apegada al respeto de la dignidad de la persona y sus derechos.

Se busca que en todas las actividades de la comunidad universitaria se practiquen los valores y virtudes que permitan a esta Institución de Educación Superior marcar un diferencial que la destaque dentro de sus similares.

Algunos aspectos que vale la pena considerar son:

**Trabajo.** El trabajo es manifestación de la dignidad de la persona, factor de desarrollo de la personalidad, vínculo de unión entre los seres humanos y motor de progreso. Esta concepción del trabajo lleva consigo, entre otras consecuencias, la aspiración a la excelencia en la realización de las tareas y el cuidado de los detalles.

**Libertad.** La Universidad es lugar de convivencia, estudio y amistad, abierto a personas de toda condición, sin discriminación de religión, raza, ideología, nacionalidad, sexo, etc. La Universidad se siente llamada a colaborar en la resolución de los problemas que se plantean en la sociedad y, sin desembocar directamente en la acción política ni en tareas que son propias de otras instituciones, educa en la capacidad crítica, que permite a cada uno formar con libertad sus propias opiniones y convicciones, en un clima de pluralismo. El amor a la libertad y a la responsabilidad es principio básico de la vida académica y profesional, del trabajo de investigación, de la actividad médica o asistencial. Quienes desempeñan tareas de gobierno en la Universidad las realizan siguiendo los principios de colegialidad y participación.

**Respeto.** La universidad facilita a los estudiantes la adquisición de conocimientos y también el desarrollo de actitudes, como el respeto a los demás, la capacidad de escucha, la corrección en el modo de comportarse, el espíritu cívico y el cuidado de la naturaleza. Todos esos hábitos ayudan a los alumnos a prepararse para el ejercicio de la actividad profesional y fomentan el sentido de responsabilidad social de los miembros de la comunidad académica. El respeto a la privacidad forma parte del compromiso asumido por quienes trabajan en la corporación académica. La protección efectiva de los bienes fundamentales

de la persona, el derecho a la vida desde la misma concepción, la protección del matrimonio y de la familia, la igualdad de oportunidades en la educación y en el trabajo, la libertad de enseñanza y de expresión, la libertad religiosa, la seguridad ciudadana, la contribución a la paz internacional, etcétera, forman parte del bien común, por el que deben luchar los cristianos.

#### 4.4. ENFOQUE SOCIOLÓGICO

La Universidad de Los Hemisferios desde sus inicios ha tenido como principal objetivo formar personas capacitadas para incidir en la sociedad ecuatoriana. El ser humano como pilar esencial del desarrollo y a la vez la familia como núcleo de ese ser humano hace parte del objetivo que la Universidad proyecta construir desde sus aulas para el desarrollo sociológico de la comunidad y del país.

En este contexto encontramos varios pilares para el enfoque sociológico: Interdisciplinariedad, responsabilidad, servicio e internacionalidad.

Por la especial función que les corresponde, los profesores y profesionales que forman la Universidad han de distinguirse por su competencia y rectitud de vida, el cumplimiento de sus deberes, la colaboración leal con sus colegas y con las autoridades académicas y, en general, por su disponibilidad para servir a las personas que forman parte de la comunidad universitaria.

En concordancia con la LOES, en el inciso 2, artículo 2, del capítulo I, referido a la Constitución, Fines y Objetivos del Sistema Nacional de Educación Superior, la Universidad de Los Hemisferios acoge lo estipulado: "Les corresponde producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país; propiciar el diálogo entre las culturas nacionales y de éstas con la cultura universal, la difusión y el fortalecimiento de sus valores en la sociedad ecuatoriana, la formación profesional, técnica y científica y la contribución para lograr una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad".

Esta Institución, dentro del marco social en el que se desenvuelve, se caracteriza por estar abierta a todas las clases sociales, y a través de las carreras que ofrece presenta a sus estudiantes la oportunidad de distinguirse por su talento.

La Universidad de Los Hemisferios en atención a la inclusión, la vinculación con la colectividad y a la necesidad del mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad aporta con instrucción, tecnificación y el desarrollo de líneas de investigación aplicada.

Por ello, la institución realiza actividades de extensión, orientadas a vincular su trabajo académico con todos los sectores de la sociedad, sirviéndola mediante programas de apoyo a la comunidad, a través de consultorías, convenios, asesorías, investigaciones, estudios, capacitación u otros medios, conforme consta en el literal f, art. 3 de la LOES, como uno de los objetivos.



#### 4.5. LA INVESTIGACIÓN

La Universidad de Los Hemisferios procura la búsqueda constante de la verdad como sustento del avance de la ciencia y la tecnología, en coherencia con su deber natural de producir conocimiento a partir de la constitución de una comunidad de profesores del más alto prestigio investigativo.

La investigación como función sustantiva de la Universidad se constituye en uno de los pilares del proceso de enseñanza – aprendizaje, en el cual profesores y estudiantes conforman, de manera sistemática, una cultura de la investigación, en el marco del ejercicio prudente y responsable del avance del conocimiento.

En este sentido, la Universidad de Los Hemisferios propenderá por una ética de la investigación, donde el respeto por la vida y por los principios fundamentales de la sociedad humana, iluminen el quehacer investigativo.

En coherencia, el currículo de la Universidad comprenderá el componente de formación para la investigación en todos los programas de pregrado y posgrado, fomentando la presencia de estructuras curriculares que desarrollen los hábitos investigativos en los estudiantes, tanto en los planes de estudios, como a través de la participación de los alumnos en los proyectos de investigación de los profesores.

#### 4.6. LAS TIC'S

*Probablemente nos encontramos en uno de los momentos históricos más complejos en lo que a cambios en todos los ámbitos de la sociedad se refiere. Los cambios comunicativos sucedidos a gran velocidad en las últimas décadas, y la forma en que estos han traído consecuencias de profundo calado en casi todos los aspectos sociales, económicos, culturales, científicos, etc., han obligado a muchas de las instituciones que fundamentaban nuestro modelo de civilización a cambiar. Y a cambiar profundamente<sup>1</sup>.*

El uso de las Tecnologías de Información (TIC's) en los contextos universitarios ofrecen múltiples ventajas en los ambientes universitarios tales como: Diversificar la oferta informativa, crea entornos más atrayentes para el aprendizaje, elimina las barreras espacio - temporales para la interacción entre el profesor y los estudiantes, entre otras.

De acuerdo a Meneses, G (2007) el uso de las Tics *abre nuevas vías de aprendizaje y modifican el rol del profesor. Se cuestionan los métodos empleados hasta ahora. La posibilidad de acceder a una gran cantidad de información hace que el profesor abandone su actividad transmisora de conocimientos y focalice sus esfuerzos en el aprendizaje. Es decir, la docencia universitaria se dirige a desencadenar procesos de aprendizaje con la finalidad de orientar al estudiante hacia la creación de su propio conocimiento a partir del*

*conjunto de recursos de información disponibles*<sup>2</sup>. De esta manera se propicia su realización a través de dominios seguros (competencias).

Actualmente, no se concibe la educación universitaria, utilizando sólo y exclusivamente la disertación oral; el uso de internet en el aula, las consultas virtuales, el uso de software especializados y otras herramientas tecnológicas, se vuelven más una necesidad que una moda. En una generación en la cual las páginas de un libro o las formas tradicionales de consulta resultan tediosas e infructuosas, ya que la pericia tradicional en la forma de búsqueda clásica resulta obsoleta, cuando toda una biblioteca puede caber en la palma de la mano. Es de considerar que la intervención del docente en el proceso de aprendizaje se vuelve imperiosa, al contrario de considerarse innecesaria, ya que ha tomado un rol de "filtro" de la información, debido a que la calidad de esta en algunos casos puede decaer en función de la masificación o abuso de la memorización, cuando se exige ser creativo, innovador, crítico y productivo.

#### 4.7. LA VINCULACIÓN CON EL ENTORNO Y SU PROYECCIÓN

*Resulta imprescindible que las instituciones de educación superior intensifiquen relaciones de cooperación entre sí y otras (de acuerdo con su género) públicas, privadas y las empresas establecidas en el lugar, esto garantizaría grandes beneficios para ellas mismas, las empresas y los profesionales formados*<sup>3</sup>.

Es realmente obvio la estrecha relación que existe entre las universidades, empresa y sociedad, ya que la primera se innova y nutre de las experiencias del segundo y de la identificación de las necesidades de la tercera; esta última demandará la intervención inmediata de la universidad, en temas cruciales, en función de cubrir varios aspectos que como tal, otros estamentos (ej. Estado) tradicionalmente no han generado una solución inmediata en ciertos asuntos clave y de rápida solución (ej. Estudios, diagnósticos). En cuanto a la relación empresa universidad se pretende entender cómo una simbiosis en la cual la una nutre a la otra y viceversa, lo que enriquece el resultado de programas actualizados y la identificación de una posible demanda que cubra los reales requerimientos del sector empresarial, suplida por el producto humano eficientemente instruido, con las competencias precisas, conocedores de los temas clave, y las destrezas adecuadas para una rápida inserción laboral, que genere un desarrollo sostenible y adecuado con su consiguiente impacto positivo sobre los grupos humanos y del entorno.

---

<sup>2</sup> Meneses, G (2007): Las TIC's en la Universidad, NTIC, Interacción Y Aprendizaje en la Universitat Rovira I Virgili Consultado: 30/11/10. En: <http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/8929/5LasTICsenlaUniversidad.pdf?sequence=11>

<sup>3</sup> Dornberge, U y R. Estrada (2009): Estado de Situación de la Vinculación Universidad – Sector Productivo en Centroamérica. Programa Universidad-Empresa para el Desarrollo Sostenible. Consultado:30/11/10.[http://www.in4in.net/fileadmin/user\\_upload/Downloads/PUEDES\\_Estudio\\_vinculacion\\_universidad\\_sectorprivado\\_versionfinal.pdf](http://www.in4in.net/fileadmin/user_upload/Downloads/PUEDES_Estudio_vinculacion_universidad_sectorprivado_versionfinal.pdf)

## 5. DIAGNÓSTICO

### 5.1. EVALUACIÓN Y CATEGORIZACIÓN

La Universidad de Los Hemisferios ha estudiado su situación actual en base a dos líneas:

1. Resultados obtenidos en la evaluación del CEAACES que condujo a la acreditación y categorización de las IES en el Ecuador y al logro de la calidad con los estándares propuestos, en la mayoría de los casos.
2. Desarrollo del Plan de Mejoras 2014-2016

### 5.2. SITUACIÓN ACADÉMICA - ADMINISTRATIVA

La Universidad de Los Hemisferios definió los objetivos estratégicos, que le permitirán desarrollar su Plan de Desarrollo Institucional 2016 - 2025 y cumplir con los puntos que constituyen ejes fundamentales de su existencia: la formación humana - profesional integral y la promoción de los valores y las virtudes del Proyecto Institucional.

Después de haber pasado por una serie de procesos de optimización de su planta docente y administrativa en búsqueda del ideal necesario para el logro de la eficiencia

Los datos actualizados al 2015 de la UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS son:

#### 5.2.1. FACULTADES

La Universidad de Los Hemisferios está organizada académicamente en cuatro Facultades, éstas son:

- Facultad de Artes y Humanidades
- Facultad de Ciencias Empresariales
- Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
- Facultad de Comunicación

#### 5.2.2. OFERTA ACADÉMICA

La oferta académica de la Universidad de Los Hemisferios la constituyeron 15 carreras de las cuales:

- 7 están activas, en operaciones normales:
  - Ciencias Empresariales
  - Ciencias Jurídicas
  - Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales
  - Psicopedagogía
  - Comunicación
  - Música
  - Artes Culinarias
  - Odontología
- 7 están suspendidas para nuevas matrículas:
  - Ingeniería en Biotecnología

- Economía
- Gestión Cultural y Turismo
- Ingeniería en Sistemas e Internetworking
- Diseño de Joyas
- English Teaching
- Derecho (Plan de contingencia formulado e impartido mediante convenio con el CES y la SENESCYT)

Todas las carreras activas se imparten en modalidad presencial.

### 5.2.3. CONSEJO UNIVERSITARIO

El Consejo Universitario de la UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS es el órgano superior que rige los destinos de la institución y en dónde se evalúan todos los planes y procesos necesarios para el buen funcionamiento de la IES.

El Consejo Universitario es un órgano colegiado formado de acuerdo a las leyes vigentes que cuenta con autoridades y representantes de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria.

El Consejo Universitario está constituido por los siguientes miembros fruto de las elecciones celebradas en el mes de abril de 2015:

Rector	Dr. Diego Alejandro Jaramillo Arango
Vicerrectora	Mgs. Mónica Mejía Freile
Decana de Artes y Humanidades	Dra. Ana Isabel Moscoso
Decano de Cs. Empresariales y Economía	Mgs. Mónica Torresano
Decano de Cs. Jurídicas y Políticas	Dr. René Bedón G.
Decano de Comunicación	Dr. Daniel López J.
Representantes principales de los profesores	Martha Sánchez Campos Diego Ignacio Montenegro Ana María Pozo de la Torre Luis Jaime Baquero Rivadeneira
Representante suplente de los profesores	Gabriela Unda García Guido Marcelo Salazar Lozada Juan Manuel Aguiló Gabriela Bedón Garzón
Representante principal de los estudiantes	María Camila Pachón Martínez
Representante suplente de los estudiantes	Joaquín Eduardo Reinoso Naranjo
Representante principal de los empleados y trabajadores	Abg. María Luisa Azanza

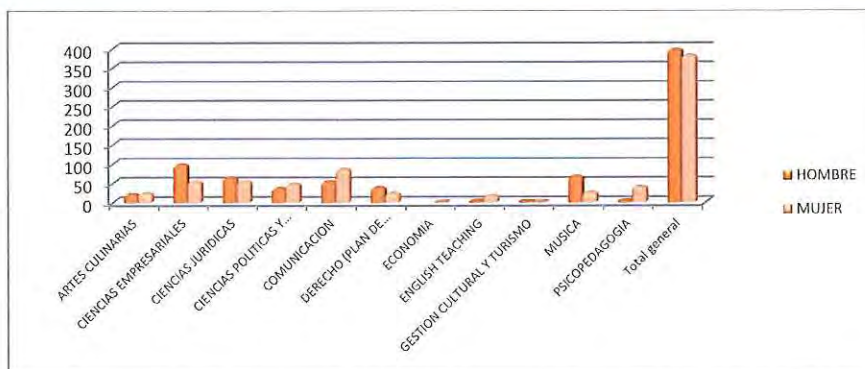
Representante suplente de los empleados y trabajadores	José Manuel Yasaca
Representante principal de los graduados	Gisela Montalvo Chedraui
Representante suplente de los graduados	Juan Ignacio Vargas Ordóñez

#### 5.2.4. NÚMERO TOTAL DE ESTUDIANTES

El número total de estudiantes para el período 2014 fue de 672, repartidos en las siguientes carreras:

**Total, matriculados 2014 (incluye estudiantes Plan de Contingencia de la carrera de Derecho):**

ESTUDIANTES MATRICULADOS AÑO 2014			
CARRERA	HOMBRE	MUJER	Total
ARTES CULINARIAS	22	24	46
CIENCIAS EMPRESARIALES	98	55	153
CIENCIAS JURIDICAS	65	55	120
CIENCIAS POLITICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES	37	49	86
COMUNICACIÓN	55	87	142
DERECHO (PLAN DE CONTINGENCIA)	39	24	63
ECONOMIA		1	1
ENGLISH TEACHING	5	18	23
GESTION CULTURAL Y TURISMO	3	1	4
MUSICA	68	27	95
PSICOPEDAGOGIA	5	41	46
Total general	397	382	779



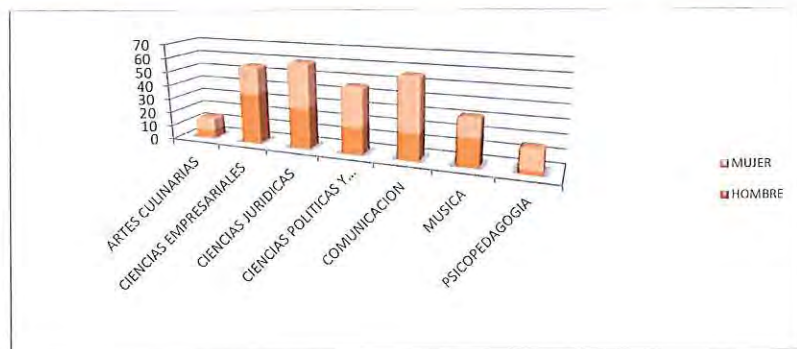
*CW*

### 5.2.5. NÚMERO TOTAL DE ESTUDIANTES MATRICULADOS EN PRIMER AÑO

La siguiente tabla y gráfico contienen datos del número de estudiantes registrados para primer año en las diferentes carreras que la Universidad de Los Hemisferios oferta a la comunidad.

Matriculados en primer año 2014:

MATRICULADOS AL PRIMER AÑO 2014			
CARRERA	HOMBRE	MUJER	Total general
ARTES CULINARIAS	6	9	15
CIENCIAS EMPRESARIALES	36	20	56
CIENCIAS JURIDICAS	29	32	61
CIENCIAS POLITICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES	19	28	47
COMUNICACIÓN	19	38	57
MUSICA	20	13	33
PSICOPEDAGOGIA	3	14	17
<b>Total general</b>	<b>132</b>	<b>154</b>	<b>286</b>



### 5.2.6. BECAS Y ASISTENCIA FINANCIERA

El factor económico no representa una imposibilidad para los alumnos que demuestran empeño y deseo por estudiar en la Universidad de Los Hemisferios. Igualmente, en la Universidad de Los Hemisferios se reconoce y premia la excelencia académica. Se reportan los datos referentes al rubro becas del último año.

RESUMEN BECAS UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS 2014	
MONTO DE BECAS TOTALES (100% COLEGIATURA)	\$ 46.149,24
NÚMERO DE ESTUDIANTES CON BECAS TOTALES	19
MONTO DE BECAS PARCIALES (CONVENIOS, CUADRO DE HONOR, CONADIS)	\$ 252.825,86
NÚMERO DE ESTUDIANTES CON BECAS PARCIALES	223
MONTO TOTAL DE AYUDA ECONÓMICA	\$ 45.517,55
NÚMERO DE ESTUDIANTES CON AYUDA ECONÓMICA	47
MONTO EN CRÉDITO ECONÓMICO	\$ 3.151,15

NÚMERO DE ESTUDIANTES CON CRÉDITO ECONÓMICO	10
MONTO BECAS INCAPACIDAD (CONADIS)	\$ 3.593,20
NÚMERO DE ESTUDIANTES CON BECAS POR INCAPACIDAD	5
MONTO TOTAL DE INVERSIÓN EN BECAS	\$ 351.237,00
NÚMERO TOTAL DE ESTUDIANTES BENEFICIADOS	304

### 5.2.7. INTERCAMBIOS

La Universidad de Los Hemisferios propicia los intercambios estudiantiles y de docentes con las universidades con las que mantiene sus convenios. Durante el año 2014, cuatro alumnos se vieron beneficiados y viajaron a España, Chile y México.

Los datos se presentan en la siguiente tabla:

ALUMNOS DE INTERCAMBIO 2014			
Alumno	Carrera	Universidad	Fecha
CEDEÑO AVILES CHRISTIAN JOSÉ	EMPRESARIALES	Universidad Panamericana - México	2014
CARDENAS JARA MARIA ISABEL	PSICOPEDAGOGIA	Universidad de Los Andes - Chile	2014
ALBAN ROMOLEROUX MARIA GABRIELA	PSICOPEDAGOGIA	Universidad de Navarra - España	2014
MITAU CARIDE ROSARIO	PSICOPEDAGOGIA	Universidad de Los Andes - Chile	2014

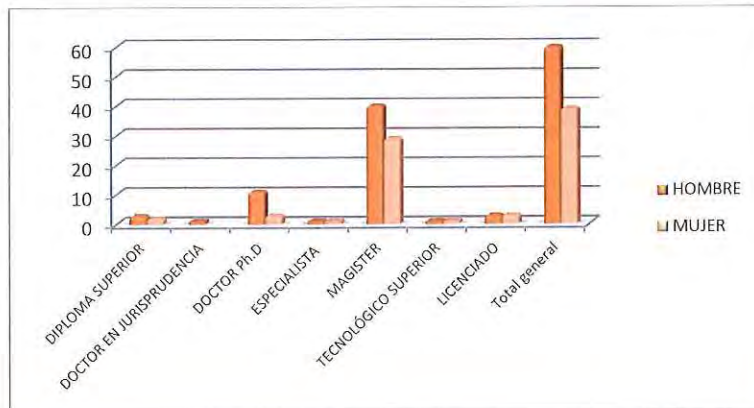
### 5.2.8. PROFESORES

El profesor de la Universidad de Los Hemisferios es un docente que conoce y vive los valores y el tipo de educación que la Universidad de Los Hemisferios brinda.

La composición de la estructura académico docente ha ido evolucionando hacia el contrato a tiempo completo de un mayor número de profesores. También se ha designado a los profesores de acuerdo con su categoría.

Las siguientes tablas y gráficos indican la composición final correspondiente al año 2014.

PROFESORES UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS 2014			
	HOMBRE	MUJER	TOTAL
DIPLOMA SUPERIOR	3	2	5
DOCTOR EN JURISPRUDENCIA	1		1
DOCTOR Ph.D	11	3	14
ESPECIALISTA	1	1	2
MAGISTER	40	29	69
TECNOLÓGICO SUPERIOR	1	1	2
LICENCIADO	3	3	6
Total	60	39	99



**DEDICACIÓN DE TIEMPO DOCENTES UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS - 2014**

	HOMBRE	MUJER	Total general
EXCLUSIVA O TIEMPO COMPLETO	28	23	51
SEMI EXCLUSIVA O MEDIO TIEMPO	13	6	19
TIEMPO PARCIAL	19	10	29
Total general	60	39	99



**5.3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO. Matriz FODA**

**5.3.1. Análisis externo**

En primer lugar, se determinan las fuerzas o factores del entorno que afectan o podrían afectar a la institución y que tienen o podrían tener influencia en ella. Estas se clasifican en:



fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; y las fuerzas tecnológicas.

**a. Fuerzas económicas**

Hace referencia a las que afectan la situación macroeconómica del país. Las principales fuerzas económicas son: la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, el ingreso per cápita, el índice de desempleo, la devaluación de la moneda, la balanza comercial, el déficit fiscal, entre otras.

**b. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

Tienen relación con las fuerzas que afectan la manera en que viven, trabajan o consumen las personas en nuestra sociedad. Algunas de estas fuerzas son: las tasas de fecundidad, las tasas de mortalidad, el envejecimiento de la población, la estructura de edades, las migraciones, los estilos de vida, la actitud hacia el trabajo, la responsabilidad social, entre otras.

**c. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Fuerzas a tomar en cuenta, especialmente cuando se depende de contratos o subvenciones del gobierno. Hacen referencia a las que regulan, controlan o condicionan las actividades de la organización. Algunas de estas son: las regulaciones gubernamentales, las leyes de patentes, las leyes antimonopolio, las tasas de impuestos, el aumento del salario mínimo, la estabilidad jurídica, la estabilidad tributaria, los prospectos de leyes, entre otras.

**d. Fuerzas tecnológicas**

Probablemente las fuerzas más influyentes, hoy en día (basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que dejaron de funcionar debido a la aparición de nuevas tecnologías). Entre estas podemos encontrar las nuevas maquinarias, los equipos de última generación, los recientes procesos productivos, los modernos sistemas de comunicación, el nivel tecnológico, las tecnologías de información, el comercio electrónico, etc.

A continuación se señalan las principales oportunidades y amenazas priorizadas para la Universidad de Los Hemisferios, en referencia a las fuerzas del macro-entorno:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Sociales: conciencia de la sociedad hacia lo natural, ecológico y la responsabilidad social. Tecnológicas: acceso a nuevas tecnologías educativas (plataformas en línea).	Económicas: economía ecuatoriana en decrecimiento. PIB: -2% en 2016. Incremento del desempleo del 4% al 7% en 2016. Legales: cambios constantes e inseguridad en la Ley de Educación Superior (LOES). Políticas: inestabilidad política y cambio de gobierno en 2017.

Oportunidades y amenazas del macro-entorno

Para el análisis externo se va a utilizar el clásico modelo de las cinco fuerzas de Porter<sup>4</sup>, herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas que influyen en ese sector. Este mecanismo permite conocer el grado de competencia que existe en el entorno y en el caso de la Universidad de Los Hemisferios, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas.



Modelo de las cinco fuerzas de Porter, Fuente: PORTER, M. 1995

### 1. Rivalidad entre competidores

Generalmente, la fuerza más poderosa de todas hace referencia a la rivalidad entre las instituciones que compiten directamente, ofreciendo lo mismo. Una fuerte rivalidad entre competidores podría contrarrestarse con una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad o reacciones inmediatas ante sus maniobras.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar, principalmente a medida que estos incrementan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele crecer cuando:

- La demanda por plazas o servicios disminuye.
- Existe poca diferenciación.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Las fusiones y adquisiciones en el sector son comunes.

<sup>4</sup> PORTER, M.: *Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia*, México, DF, CECOSA, 1995, p.24 – 49.

Analizar la rivalidad permite comparar ventajas competitivas propias con instituciones similares y así formular estrategias que permitan superarlas. Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad.
- Reducir los precios.
- Dotar de nuevas características a los productos.
- Brindar nuevos servicios.
- Aumentar la publicidad.
- Subir las promociones de ventas.

## 2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia al incremento potencial de nuevas IES, con ofertas de educación y formación similar. Cuando las instituciones pueden ingresar fácilmente, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, acceder a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- La falta de experiencia.
- Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital.
- Falta de canales adecuados de distribución.
- Políticas reguladoras gubernamentales.
- Altos aranceles.
- Falta de acceso a materias primas.
- Posesión de patentes.
- Saturación del mercado.

A pesar de estas barreras, algunas veces, las empresas ingresan fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad. Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso y así formular estrategias que fortalezcan las barreras de entrada, o hacer frente a los competidores que llegan a acceder. Algunos ejemplos de estas estrategias son:

*on*

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Incrementar la publicidad.
- Ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

### 3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hace relación al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. Ejemplos de productos así son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas; las mermeladas por las mantequillas; y los portales informativos de Internet que son posibles reemplazos de los diarios y las revistas físicas. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio de un producto existente (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir la entrada de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos consientan competir con ellas. Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de la oferta.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Incrementar la publicidad.
- Subir las promociones de ventas.

### 4. Poder de negociación de los proveedores

Indica el poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, estos pueden fácilmente aumentar sus precios y conferir menos. Pero además de la cantidad

de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de estos también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su capacidad de negociación y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos. Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Adquirir a los proveedores.
- Producir las materias primas que uno necesita.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

#### 5. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este atributo suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, estos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. Pero además de la cantidad de compradores, su poder de negociación también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su capacidad de negociación y así captar un mayor número de clientes u obtener mayor lealtad de estos. Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Buscar una diferenciación en los productos.
- Ofrecer mayores servicios de postventa.

- Entregar mayores y mejores garantías.
- Aumentar las promociones de ventas.
- Incrementar la comunicación con el cliente.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter nos facilita el análisis de una industria (en este caso la del sector educativo de las universidades), a través de la identificación de cinco fuerzas: la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores. Todas afectan la fuerza de la rivalidad entre competidores, por lo que suele ser esta la fuerza más poderosa de las cinco.

Analizar las fuerzas nos permite, principalmente, determinar el grado de competencia que existe en la industria y así conocer qué tan atractiva es. Así mismo, detectar oportunidades y amenazas y desarrollar estrategias acorde a estas. Para la Universidad, el gráfico del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter sería de la siguiente manera:



Modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la Universidad de Los Hemisferios.

La rivalidad en el sector de las universidades se puede considerar media, debido a la segmentación generada en el mercado y a los requerimientos legales. La intensidad de negociación de los clientes es media también porque en general, existen varias opciones para escoger; sin embargo, pocas son las que presentan calidad académica, identidad de marca y orientación al servicio. El poder de los proveedores es bajo debido a que no se les exige un gran nivel de especialización y están disponibles; en el caso de profesores hay una sobre-oferta de catedráticos a tiempo parcial en el mercado. La amenaza de nuevos competidores es limitada por altas barreras de entrada, debido a los requerimientos legales impuestos desde los organismos gubernamentales; también las barreras de salida son altas. Por último, la amenaza de entrada de servicios sustitutos es alta, como consecuencia de la presencia de nuevas modalidades en línea o a distancia con universidades extranjeras y la aparición de institutos superiores de bajo precio y calidad aceptable, lo que podría modificar la lealtad hacia las marcas *premium* de universidades.

*Om*

Para sustentar las afirmaciones anteriores, sobre todo en materia macro-económica, se tuvo acceso a una investigación de la consultora Multienlace<sup>5</sup>. La consultora evidencia, por ejemplo, que la proyección de decrecimiento del PIB estaría entre 3,1% al -4,5% en el año 2016. A principios de febrero no se tiene todavía la cifra oficial, pero la Cámara de Comercio de Quito la estima en -2%. La misma consultora, proyecta un decrecimiento hasta el año 2018 comparado con el crecimiento mundial. Dentro del mismo documento se muestran previsiones de otras cifras macro-económicas que pueden demostrar la dificultad del macro-entorno para la generalidad de las empresas del Ecuador. De la misma forma, se indica el porcentaje de desempleo en el 5,7% para el año 2016 y se estima que en enero de 2017 se encuentre en el 7% de la población económicamente activa; este índice influye de manera directa en la desaceleración de la economía y en menores ingresos a la universidad por motivos económicos de los padres de familia.

En definitiva, el sector podría resultar atractivo basado en la capacidad de la Universidad de Los Hemisferios de lograr una diferenciación, no solamente académica sino en el plano de la formación personal de sus estudiantes. Las oportunidades y amenazas críticas que se detectaron luego de este análisis son:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Competidores poco especializados en una formación integral. Tasa de crecimiento del mercado de educación. Altas barreras de entrada para nuevas universidades presenciales por regulaciones.	Sensibilidad del cliente al precio. Productos sustitutos en modalidad a distancia y en línea. Poca diferenciación de la oferta académica en el mercado ecuatoriano.

Oportunidades y amenazas poder de negociación de los consumidores

### 5.3.2. *Análisis interno*

Para el análisis interno se va a utilizar otra herramienta de Porter<sup>6</sup>, que hace referencia a la cadena de valor. Este análisis incluye el de todos los macro-procesos o actividades principales y de apoyo que pueda tener una organización:

*CW*

<sup>5</sup> MULTIENLACE.: Investigación, 2016. Datos de la consultora basados en investigación propia y en los datos oficiales del Banco Central del Ecuador.

<sup>6</sup> PORTER, M.: *Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de sectores...* op.cit.



Análisis de macro-procesos o actividades principales y de apoyo en una organización, Fuente: PORTER, M. 1995

Las fortalezas y debilidades detectadas luego del análisis de la información de la cadena de valor de la Universidad se muestran a continuación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Ideario orientado a altos principios y valores.</p> <p>Alta percepción de la marca UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS en la sociedad.</p> <p>Plantilla académica de primer nivel.</p> <p>Formación integral en temas profesionales y humanos.</p> <p>Alto nivel de colocación de profesionales en el mercado.</p> <p>Universidad pequeña con valores y cultura organizacional.</p> <p>Buen nivel académico y social de los estudiantes.</p> <p>Equipo directivo y asesores formados y especializados.</p>	<p>Falta de un modelo de negocio y estrategia clara.</p> <p>No existe una orientación hacia el mercado y procesos establecidos de marketing y ventas.</p> <p>Deficiente infraestructura para el crecimiento.</p> <p>Innovación del modelo académico hacia las nuevas tendencias</p> <p>Incorporación de nuevas modalidades de estudio.</p> <p>Falta de vinculación con sectores productivos, sociales y gubernamentales.</p> <p>Gestión del talento humano administrativo.</p> <p>Recursos económicos y financieros limitados.</p> <p>Falta de recursos tecnológicos e informáticos de última generación.</p> <p>Débil administración basada en procesos.</p>

Análisis de fortalezas y debilidades en la cadena de valor de la Universidad.

### 5.3.3. Matriz FODA resultante

La siguiente matriz FODA muestra los resultados prioritarios del análisis, mediante la metodología de Michael Porter:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
------------	-------------



<p>Ideario orientado a altos principios y valores.</p> <p>Alta percepción de la marca UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS en la sociedad.</p> <p>Plantilla académica de primer nivel.</p> <p>Formación integral en temas profesionales y humanos.</p> <p>Alto nivel de colocación de profesionales en el mercado.</p> <p>Universidad pequeña con valores y cultura organizacional.</p> <p>Buen nivel académico y social de los estudiantes.</p> <p>Equipo directivo y asesores formados y especializados.</p>	<p>Falta de un modelo de negocio y estrategia clara.</p> <p>No existe una orientación hacia el mercado y procesos establecidos de marketing y ventas.</p> <p>Deficiente infraestructura para el crecimiento.</p> <p>Innovación del modelo académico hacia las nuevas tendencias</p> <p>Incorporación de nuevas modalidades de estudio.</p> <p>Falta de vinculación con sectores productivos, sociales y gubernamentales.</p> <p>Gestión del talento humano administrativo.</p> <p>Recursos económicos y financieros limitados.</p> <p>Falta de recursos tecnológicos e informáticos de última generación.</p> <p>Débil administración basada en procesos.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Conciencia de la sociedad hacia lo natural, ecológico y la responsabilidad social.</p> <p>Acceso a nuevas tecnologías educativas (plataformas en línea).</p> <p>Competidores poco especializados en una formación integral.</p> <p>Tasa de crecimiento del mercado de educación.</p> <p>Altas barreras de entrada para nuevas universidades presenciales por regulaciones.</p>	<p>Economía ecuatoriana en decrecimiento (cifra más optimista). PIB: -2% en 2016.</p> <p>Incremento del desempleo del 4% al 5,7% en 2016.</p> <p>Cambios constantes e inseguridad en la Ley de Educación Superior (LOES).</p> <p>Inestabilidad política y cambio de gobierno en 2017.</p> <p>Sensibilidad del cliente al precio.</p> <p>Productos sustitutos en modalidad a distancia y en línea.</p> <p>Poca diferenciación de la oferta académica en el mercado ecuatoriano.</p>

Matriz FODA resultante

Utilizando la matriz IFE-EFE<sup>7</sup> se puede determinar el impacto de cada uno de estos componentes para establecer posteriormente, si la organización se encuentra en condiciones de crecer y construir, retener y mantener, cosechar o desinvertir. Esto otorga un mayor valor a la matriz FODA.

<sup>7</sup> Adaptada de DAVID, F.: *Strategic Management: Concepts*. Upper Saadle River, NJ, Prentice Hall, 13ra ed, 2011, p.80.

## 6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

A finales del 2015, la Universidad de los Hemisferios se decide por replantear su esquema estratégico con un solo objetivo "Diseñar un Modelo Estratégico para la Universidad de Los Hemisferios con una perspectiva de 10 años, con el objetivo de generar valor, para establecer una posición distintiva (marcando distancia con otras propuestas locales e internacionales)", y con la premisa de que éste modelo sea "Diferenciador e Innovador". Para lograrlo la UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS incorpora nuevas herramientas y metodologías en su proceso de direccionamiento estratégico.

### 6.1. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

#### 6.1.1. MISIÓN

"La Universidad de Los Hemisferios es una institución de educación superior, cuya misión es propiciar la búsqueda de la verdad a través de la docencia y la investigación, mediante el diálogo interpersonal y científico, para avanzar en el conocimiento y beneficiar a la persona y la sociedad."

#### 6.1.2. VISIÓN

"Ser desde el Ecuador, una universidad de primer orden, guiada por los principios derivados de una concepción cristiana del ser humano, que logre formar profesionales competentes, solidarios, éticos y emprendedores que sean capaces de generar ciencia y cultura para favorecer la creación de trabajo y bienestar."

### 6.2. FILOSOFÍA ESTRATÉGICA

Simon Sinek en su trabajo "START WITH WHY: HOW GREAT LEADERS INSPIRE EVERYONE TO TAKE ACTION" 2009, manifiesta que las personas no compran lo que una organización hace ni cómo lo hace, sino que buscan o siguen a una organización por el POR QUÉ lo hace, se alinean a su creencia profunda. Es así como la Universidad de Los Hemisferios incluye en su direccionamiento estratégico la metodología de Circulo de Oro de Sinek con la intención de comunicar hacia la comunidad universitaria su Creencia más profunda, asumiendo en ésta la condensación de sus valores institucionales.

#### 6.2.1. POR QUÉ LO HACE: CREENCIA PROFUNDA

"Por nuestra inspiración Cristiana creemos en personas más justas y humanas que busquen la verdad, hagan el bien y, como consecuencia, transformen la sociedad"

#### 6.2.2. CÓMO LO HACE: PROPUESTA DE VALOR

"Categoría académica con tono humano en un ambiente solidario y de amable libertad"

#### 6.2.3. LO QUÉ HACE

"Formar profesionales altamente calificados en un entorno ético, innovador y ecológico con tecnología de punta, atendiendo las necesidades de la sociedad y la investigación"

### 6.3. MODELO ESTRATÉGICO

Para la definición del modelo estratégico se parte de la metodología de Osterwalder de modelo de negocio. "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una organización genera y ofrece valor a uno o varios segmentos de clientes, la estructura de la institución, su red de aliados para crear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles" (Osterwalder, 2004). Donde:

- **Propuesta de valor:** identifica la oferta que hace la organización al grupo de clientes, sea productos o servicios.
- **Segmento de clientes:** identifica a qué clientes se va a direccionar la propuesta de valor.
- **Relaciones con clientes:** define la forma cómo se va a conocer los gustos, necesidades y preferencias del segmento de clientes.
- **Canales:** identifica la forma y medios como la organización hará o hace llegar la propuesta de valor al segmento de clientes.
- **Fuentes de ingresos:** es la forma como la organización gana dinero, que resultará de la interacción entre la propuesta de valor, segmento de clientes, relaciones con clientes y canales.
- **Actividades clave:** identifica los procesos necesarios para la generación de la propuesta de valor.
- **Recursos clave:** es la distribución de recursos con los que cuenta la organización para la generación de la propuesta de valor.
- **Socios clave:** es la red de stakeholders estratégicos con quienes la organización contará o cuenta para realizar la propuesta de valor.
- **Estructura de Costos:** como resultado de la operación de la organización, es la estructura de cómo se controlan o controlarán los costos de la organización

6.3.1. EL LIENZO DEL MODELO ESTRATÉGICO UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS



Lienzo del Modelo Estratégico de la Universidad de Los Hemisferios.

La propuesta de valor, a través de una relación personalizada, se conecta con una comunidad identificada por sus emociones y creencias. Los canales para llegar a estos clientes se establecen de forma personal y en una plataforma tecnológica. Internamente es importante conectar procesos clave como la investigación, desarrollo e innovación de nuevas soluciones académicas. Es importante contar con recursos económicos, talento humano, infraestructura suficiente y creaciones intelectuales diferentes, además, es necesario un modelo conectado y de largo plazo con aliados estratégicos y proveedores de valor.

6.3.2. LAS RELACIONES ESTRATÉGICAS DEL MODELO UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

Casadesus (2009), estructura el modelo estratégico de forma gráfica en una relación causa efecto de decisiones estratégicas y consecuencias.

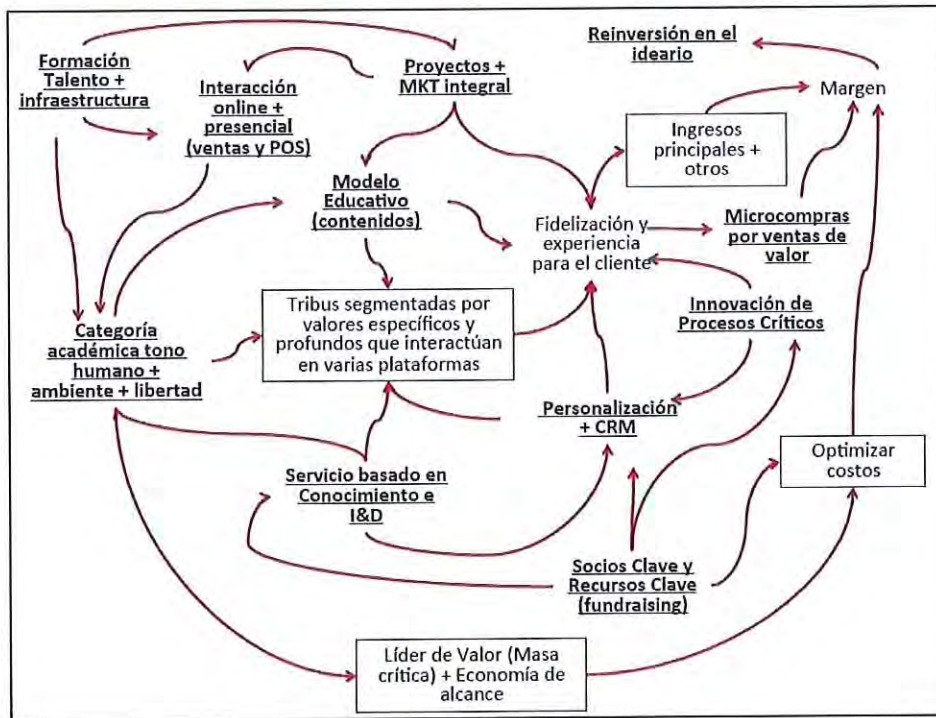


Diagrama de relaciones del Modelo Estratégico de la Universidad de Los Hemisferios.

En esta representación el texto en negrilla y subrayado representa las decisiones estratégicas que hace la organización para su modelo de negocio y las representaciones en texto simple y el texto en recuadro corresponden a las consecuencias resultantes de las elecciones, siendo el texto en recuadro consecuencias duras y el simple texto consecuencias blandas.

6.4. LOOPS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

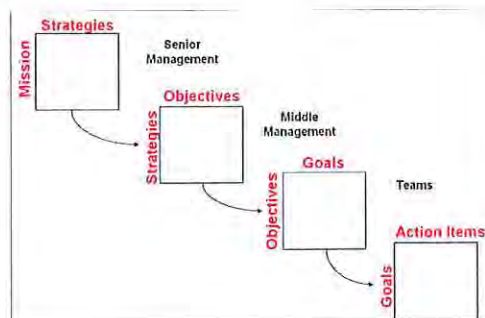
En la propuesta metodológica utilizada para el direccionamiento estratégico de la Universidad de Los Hemisferios se define el uso de Loops estratégicos en lugar de líneas estratégicas, considerando las limitaciones de las líneas en cuanto a generar sinergias entre áreas y procesos "Emotion Share". Un Loop estratégico es un conjunto de relaciones que generan valor.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LOOP
------------------------	------

	(Alineación)
1. Innovar en el proyecto educativo y académico mediante un modelo multidisciplinar de construcción social basado en la búsqueda de la verdad que contribuya al bien de la persona y la sociedad.	<b>INNOVACIÓN ACADÉMICA Y DOCENCIA</b>
2. Promover un marco y parámetros adecuados para el desarrollo de la investigación en las distintas áreas del conocimiento, donde docentes y estudiantes puedan desarrollar su creatividad, así como la ejecución de programas de vínculos con la comunidad y medir el impacto y beneficio que estos brindan.	<b>INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN</b>
3. Lograr la expansión y crecimiento de la UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS a través de acciones de servicio, ventas, marketing y fidelización en base al modelo estratégico.	<b>EXPANSIÓN Y EXPERIENCIA</b>
4. Gestionar estratégicamente los socios clave para conseguir los recursos necesarios, incrementar el valor compartido para la Universidad.	<b>ALIADOS CLAVE Y FUNDRAISING</b>
5. Formar y perfeccionar al talento humano de la Universidad como principal fuente de valor y transformación de la sociedad.	<b>FORMACIÓN DE PERSONAS</b>
6. Lograr eficiencia y eficacia en todos los procesos críticos de la Universidad para ejecutar rentablemente los proyectos del Modelo Estratégico.	<b>PROCESOS CRÍTICOS</b>
7. Maximizar el beneficio económico para cumplir con el proyecto educativo, la propuesta de valor y la creencia profunda de la Universidad.	<b>EQUILIBRIO FINANCIERO</b>

## 7. DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Para el despliegue del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional se usa la metodología Hoshin Kanri.

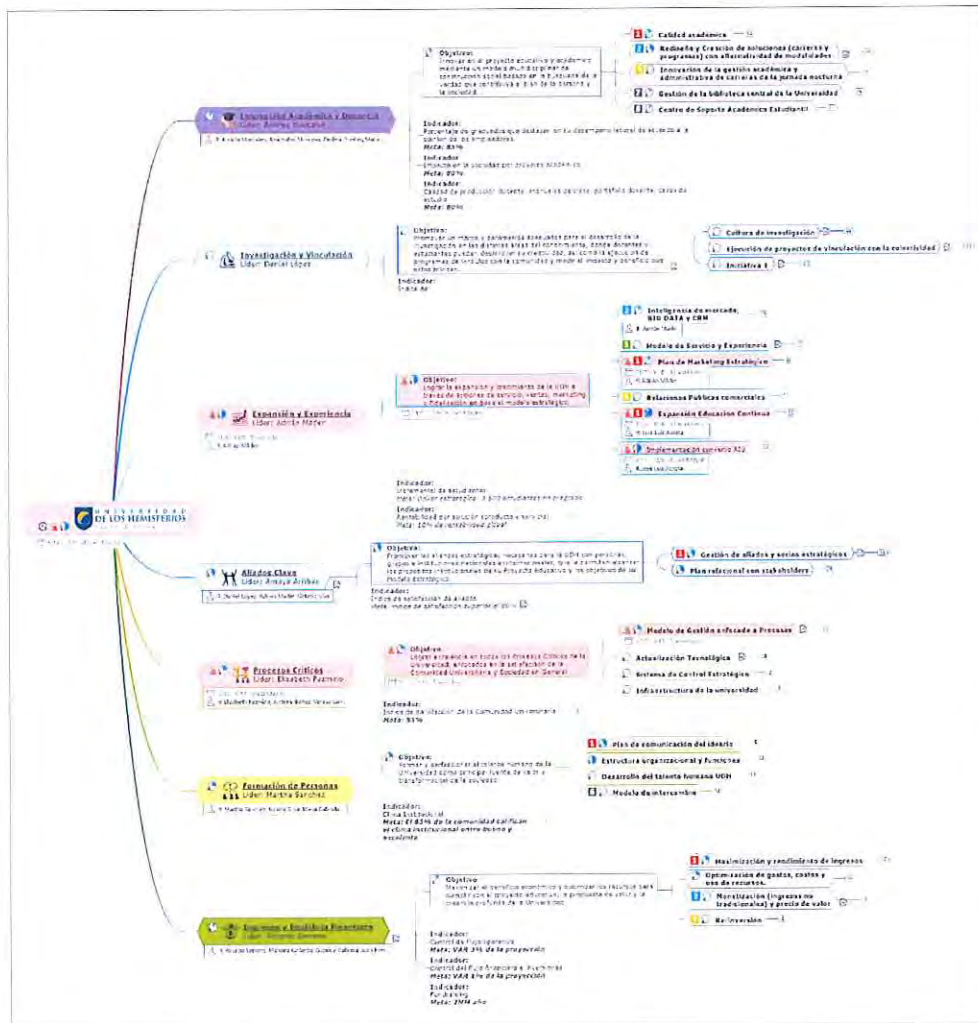


Modelo Hoshin Kanri para despliegue de objetivos

La metodología se enfoca en la definición de indicadores que permitan medir la gestión de cada uno de los componentes en los que se desagrega cada uno de los objetivos estratégicos.

Es decir que:

- Para cada objetivo estratégico se define uno o varios indicadores de gestión con sus respectivas metas.
- Para cada indicador se definen objetivos operativos, los cuales, en su conjunto, van a permitir que se logre lo planteado en el objetivo estratégico.
- Para cada objetivo operativo se define uno o varios indicadores de gestión con sus respectivas metas.
- Para cumplir estos indicadores se definen Hitos y acciones cuyo cumplimiento permiten que se logre lo planteado como objetivo operativo.



Despliegue de objetivos del Modelo Estratégico de la Universidad de Los Hemisferios

Para la ejecución del modelo se definen iniciativas estratégicas que permiten el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados. Estas iniciativas han sido analizadas y priorizadas en proyectos institucionales. Proyectos que para su ejecución la Universidad debe necesariamente superar el gran reto de trabajar en una estructura de red interrelacionada de proyectos sin dejar de cumplir con las actividades diarias que establecen una estructura organizacional jerárquica.



Matriz de priorización de iniciativas estratégicas (Mapa de calor) del Modelo Estratégico UDH.

En la matriz de priorización se puede apreciar de manera visual la concentración de interacciones (rojo), que determinan los puntos o iniciativas críticas de implementación.

El anexo 1: **Matrices de programación del Modelo Estratégico UDH 2016-2025**, contiene el despliegue de proyectos por cada uno de los objetivos estratégicos definidos. Estas matrices de programación son un primer alcance proyectado para arrancar la implementación del Modelo Estratégico, sin embargo, es importante advertir que una planificación más detallada se debe hacer cada año considerando los avances y resultados de la implementación, así como la situación en la que se encuentre la institución. Para ello es importante que se revise los procesos de Gestión de la Estrategia y Gestión de Proyectos.

## 8. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN

Considerando la propuesta de una manera diferente de definir la estrategia de la Universidad de los Hemisferios, se propone una metodología específica, ajustada a la realidad de la institución, para su implementación y su posterior ejecución durante el periodo para el que fue planificado el Modelo Estratégico.



Modelo de ejecución y seguimiento a la implementación de la estrategia.

#### 8.1. Priorización de proyectos:

- El equipo estratégico conjuntamente con los líderes de loop coordina un taller de trabajo donde se revisa el alcance de los proyectos propuestos (por cada loop del modelo estratégico) y sus interrelaciones causa efecto. En base a este análisis se define por cada loop un número y alcance de proyectos para ejecutar en el año de planificación.

#### 8.2. Planificación de proyectos:

- El líder de proyecto forma un equipo multidisciplinario (dependiendo del alcance del proyecto, puede involucrar personas con conocimientos de tecnología, personas, procesos, etc.) para planificar la ejecución del proyecto.
- Despliegan el proyecto en hitos, actividades y tareas (hasta un nivel de detalle que permita registrar evidencias verificables) con responsables (de ejecución de actividades, de validación de entregables, de aprobación actividades o hitos terminados), tiempos, dedicación y presupuesto (de ser el caso).

#### 8.3. Planificación de Planes operativos:

- El responsable de cada facultad toma como referencia el PEDI institucional para la definición de sus Planes operativos anuales, donde incluye actividades específicas para el desarrollo institucional además de las actividades particulares de operación de la facultad y carreras.

#### 8.4. Ejecución de proyectos:

- Los líderes de cada proyecto realizan el Kick Off del proyecto con la participación de todos los responsables y stakeholders (ejecutores, líderes de procesos afectados y demás partes interesadas).

*CW*

- En la medida que se vayan ejecutando las actividades o tareas, el responsable de la ejecución debe registrar las evidencias y lecciones aprendidas.

#### **8.5. Validación de evidencias:**

- El responsable de validación de evidencias debe revisar el entregable parcial (si lo hubiera) o final (en la medida de su experticia o en colaboración con expertos) a fin de asegurar su calidad, previa a la entrega a los usuarios siguientes o finales.
- Al menos una vez a la semana el líder de proyecto debe mantener reuniones de trabajo con el equipo multidisciplinario para verificar el cumplimiento del uso de recursos (tiempo, humano, económico) (avances en la ejecución), solucionar conflictos en la ejecución interna del proyecto, revisar en conjunto las lecciones aprendidas de la ejecución y definir planes de acción (de ser necesario).

#### **8.6. Seguimiento a la ejecución:**

- Al menos una vez al mes el líder de loop debe mantener reuniones de trabajo con el equipo de líderes de proyectos (de cada loop) para verificar los avances en la ejecución, solucionar conflictos en la interrelación de los proyectos, verificar la alineación de la ejecución de los proyectos al modelo estratégico y definir planes de acción (de ser necesario).
- Al menos una vez cada trimestre, el responsable de la estrategia de la institución debe realizar una reunión (check point), con la asistencia de la alta dirección y stakeholders, en la que cada líder de loop presenta una evaluación de logros alcanzados en la ejecución de los proyectos, conflictos encontrados y la memoria de cómo se solucionaron, además de los planes de acción (de ser el caso) definidos para ajustarse a la estrategia.

CW

**RAZÓN.** - El presente Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2025, es aprobado mediante resolución número RCU 024-15, por el Consejo Universitario de La Universidad de Los Hemisferios, reunido en sesión extraordinaria, el día lunes 21 de diciembre de 2015.

  
\_\_\_\_\_  
Diego Alejandro Jaramillo A., PhD.  
**RECTOR**



  
\_\_\_\_\_  
Ab. María Gabriela Rodríguez Ll.  
**SECRETARIA GENERAL-PROCURADORA**

MATRIZ DE PROGRAMACION

LOOP:		Innovación Académica y Docencia		Líder:		Andrea Montalvo										
Objetivo Estratégico:	Innovar en el proyecto educativo y académico mediante un modelo multidisciplinar de construcción social basado en la búsqueda de la verdad que contribuya al bien de la persona y la sociedad.															
Indicadores Estratégicos:	Porcentaje de graduados que destacan en su desempeño laboral de acuerdo a la opinión de los empleadores		85%													
	Impacto en la sociedad por proyecto académico		80%													
	Calidad de producción docente: manuales de clase, portafolio docente, casos de estudio		80%													
Proyecto	Objetivo Operativo	Indicador Operativo	Hitos	Acciones	Entregables	Responsable	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
			Reflexión y Definición de una teoría pedagógica	Talleres de reflexión de una teoría contemporánea del aprendizaje Desarrollo del Modelo Educativo Socialización y capacitación del Modelo pedagógico Aplicación, monitoreo y evaluación del Modelo pedagógico	Actas de reunión Documento del "Modelo Educativo" Registro de participación, evaluación de docentes Informes	Directora Académica y Docencia			100%							
				Documentar el modelo de aseguramiento de calidad	Documento del "Modelo de Aseguramiento de Calidad"				100%							
			Modelo de Aseguramiento de Calidad Universitaria	Implementar el Modelo de aseguramiento de calidad	Informes de Autoevaluación institucional y de carreras. Informes de Evaluación externa.	Directora de Acreditación			100%							
				Monitorear y evaluar el desempeño del Modelo de Aseguramiento de calidad	Planes de acción y cierre de no conformidades				100%							
				Elaboración y actualización de reglamentos	29 reglamentos asociados al Estatuto de la UDH en vigencia				70%							
			Marco Legal Académico	Cumplimiento de las disposiciones estatutarias de la UDH respecto a los organismos colegiados académicos y administrativos Creación del Comité asesor de actualización legal	Protocolos de actuación de los Organismos colegiados Protocolos de actuación del Comité asesor de actualización legal	Secretario General			100%							

*Am*

Calidad Administrativa	Gestión y automatización de procesos académico administrativos	Manuales de procesos	Loop Procesos críticos	según programación						
				según programación						
Calidad Curricular	Rediseño de carrera y carreras y programas Creación de nuevas carreras y programas	Registro de asistencia	Loop Formación de personas	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
		Proyectos y anexos aprobados		20%	20%	20%	20%	20%		
Calidad Docente	Escalafonar a la planta docente	Nombramientos	Director de Docencia / Director de Gestión de personas	100%	planificación anual					
		Documento "Plan de carrera docente"		100%	planificación anual					
Calidad Docente	Elaboración y aplicación del reglamento y proceso de Evaluación docente 360 grados	Reglamento y proceso y evidencias de aplicación	Director de Docencia / Director de Gestión de personas	100%	planificación anual					
		Certificados, y documentos de cada curso		100%	planificación anual					
Calidad Docente	Entrega de rediseño de mallas al CES	Proyectos y anexos	Director de Currículo	100%	planificación anual					
		Repositorio de silabos, catálogo de asignaturas		100%	planificación anual					
Calidad Docente	Seguimiento y aplicación del currículo	Actas de facultad, ajustes realizados	Director de Currículo	100%	planificación anual					
		Reportes de estudiantes, silabos		100%	planificación anual					
Calidad Docente	Poner en marcha la carrera de Odontología	Reportes de estudiantes, silabos	Vicerrectorado / Directora de Currículo	30%	30%	40%				
		Reportes de estudiantes, silabos		30%	30%	40%				
Calidad Docente	Creación de nuevas carreras y programas	Informes	Vicerrectorado / Directora de Currículo	30%	30%	40%				
		Informes		30%	30%	40%				

Con

Universidad Antioqueña

Programa de innovación de alternativas de modalidades	Características de las alternativas de modalidades	Indicador: Número de graduados que acceden a estudios de cuarto nivel	Modalidades de estudio	Realizar estudios de mercado por áreas de interés (primera fase) Realizar estudios de pertinencia por proyecto (primera fase) Fase de presentación de propuestas a las autoridades Realizar un estudio integral por carrera de posibles modalidades a aplicar Realizar pilotos de educación en línea de determinadas materias para estudio Recursos tecnológicos para la innovación académica	Estudios de mercado Estudios de pertinencia Actas de autorización Estudios realizados Informe de cursos abiertos Adquisiciones	Asesor académico	30%	30%	30%	40%	40%	40%	20%		
Innovación de la gestión académica y administrativa de carreras de la jornada nocturna	Objetivo: Lograr calidad y eficiencia en la jornada nocturna en todas sus dimensiones (recursos, estudiantes, docentes, comunidad)	Indicador: Número de estudiantes en horario nocturno	Establecimiento de estrategia de desarrollo de jornada nocturna	Establecer la estrategia y políticas de venta Elaboración de características de oferta y perfil de ingreso y esperado Generación de contenidos de cada materia a cargo de los docentes, imputable al trabajo de verano Generación de plantilla de curso en aula virtual	Manual de ventas Perfil de ingreso	Director Ciencias Empresariales	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
		Indicador: Tasa de retención de estudiantes de horario nocturno	Estructura organizativa	Nombramiento del coordinador general de la jornada nocturna Estructura de fuerza de ventas especializada para jornada nocturna Servicios de bienestar estudiantil en jornada nocturna	Nombramientos Informe Informe	Director Ciencias Empresariales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			Infraestructura y facilidades	Asignación de oficina de coordinación general con centralización de servicios académicos	Evidencia fotográfica	Director Ciencias Empresariales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

3

Gestión de la biblioteca central de la Universidad	Objetivo: Garantizar los recursos bibliográficos actualizados y pertinentes a los contenidos curriculares y demandas de investigación	Indicador: Número de ejemplares y bases de datos pertinentes	Depuración y optimización de sistema SIABUC	Depuración del catálogo (categorizar)	Catálogo	Directora de Biblioteca	30%	30%	30%												
			Depuración y optimización de sistema SIABUC	Publicación y difusión del catálogo en línea	Evidencia documental		30%	30%													
				Implementación de reservas en línea	Evidencia documental			50%													
				Implementación de préstamos en línea	Evidencia documental			50%													
				Sistema de seguimiento de préstamos y multas	Evidencia documental			50%													
				Gestión de usuarios automática (usuarios internos)	Evidencia documental			50%													
				Revisión y actualización del reglamento de biblioteca	Reglamento	Directora de Biblioteca	100%														
			Marco legal	Levantamiento del proceso por usuario	Proceso en referencia	Directora de Biblioteca	100%														
			Integración con la academia	Indicador: Número de ejemplares y bases de datos pertinentes	Indicador: Infraestructura física y tecnológica acorde con las necesidades del proyecto	Revisión semestral del micro currículo vs. recursos de biblioteca	Informe			30%	30%	30%									
						Levantamiento y adquisición semestral de necesidades de material bibliográfico para la investigación y currículo	Informe	Directora de Biblioteca						periódico							
Verificación de existencia de requerimientos de material bibliográfico	Informe										periódico										
Gestión de adquisición de material bibliográfico para la investigación y asignaturas dictadas	Facturas, reporte de adquisiciones										100%										
Disponibilidad del material bibliográfico	Indicador: Infraestructura física y tecnológica acorde con las necesidades del proyecto	Indicador: Infraestructura física y tecnológica acorde con las necesidades del proyecto	Adquisición de licencias para acceso a bibliotecas virtuales de acuerdo a necesidades	Facturas, reporte de adquisiciones					50%												
			Realización de convenios inter-institucionales para el intercambio de información	Convenios	Directora de Biblioteca						30%	30%	40%								
			Difusión periódica de adquisiciones	Evidencia de gestión							periódico										
			Generación de bibliotecas comunitarias especializadas (de acuerdo al deario)	Informe							30%	50%	40%								

3



		<p>Objetivo: Excelencia estudiantil en todas las etapas académicas</p>	<p>Indicador: Porcentaje de deserción en primer nivel de cada carrera</p>	<p>Centro de Soporte Académico Estudiantil</p>	<p>Infraestructura</p>	<p>Construcción de un edificio con espacios adecuados para el acceso a los recursos bibliográficos el para estudio individual y grupal. Adquisición de computadores, impresoras, scanners, y otros recursos tecnológicos para servicio</p>	<p>Fotografías, catálogo reporte de adquisiciones</p>	<p>Directora de Biblioteca</p>	<p>20% 20% 20% 20% 20%</p>
					<p>Creación de un comité de asesoría psicopedagógica para el proceso de admisiones</p>	<p>Elaboración de parámetros de admisión en base a los perfiles de ingreso requeridos por las facultades</p>	<p>Proyecto</p>	<p>María Luisa Azanza</p>	<p>50%</p>
					<p>Revisión y actualización de pruebas de admisión y normas de ponderación por perfiles</p>	<p>Informe</p>	<p>Informe</p>	<p>100%</p>	<p>50%</p>
					<p>Estructuración de contenidos por aula</p>	<p>Informe</p>	<p>Informe</p>	<p>María Luisa Azanza</p>	<p>50%</p>
					<p>Formación de equipo pedagógico</p>	<p>Informe</p>	<p>Informe</p>	<p>María Luisa Azanza</p>	<p>50%</p>
					<p>Definición de la metodología y recursos</p>	<p>Informe</p>	<p>Informe</p>	<p>María Luisa Azanza</p>	<p>50%</p>
					<p>Implementación del centro de nivelación y refuerzo académico</p>	<p>Informe</p>	<p>Informe</p>	<p>María Luisa Azanza</p>	<p>50%</p>
					<p>Definición de la normativa de asesoramiento académico</p>	<p>Normativa</p>	<p>Normativa</p>	<p>Lorena Pérez</p>	<p>100%</p>
					<p>Definición del proceso de asignación y seguimiento de asesorías</p>	<p>Proceso</p>	<p>Proceso</p>	<p>Lorena Pérez</p>	<p>100%</p>
					<p>Desarrollo de un sistema de control de asesorías</p>	<p>Reporte del sistema</p>	<p>Reporte del sistema</p>	<p>Lorena Pérez</p>	<p>100%</p>
					<p>Estudio de alcances y límites, estudiantes con bajo rendimiento académico</p>	<p>Estudio</p>	<p>Estudio</p>	<p>Lorena Pérez</p>	<p>50%</p>
					<p>Vincular a pasantes de psicopedagogía para asesoramiento a personas con discapacidad</p>	<p>Informe</p>	<p>Informe</p>	<p>Lorena Pérez</p>	<p>50%</p>
					<p>Centro de apoyo psicopedagógico (alcance al dpto. normalativa)</p>			<p>Psicopedagoga</p>	<p>50%</p>

3

Sistema integral	Objetivo: Garantizar la disponibilidad, confiabilidad y transparencia de la información académico-administrativa	Evaluación de pertinencia de compra o desarrollo de software  Plan de implementación / Desarrollo / Contratación / Implementación / Monitoreo	Gestionar actividades de salud mental con apoyo de pasantes (talleres y seminarios) Asignación de espacio físico Definición del alcance y necesidades del sistema tecnológico Levantamiento de propuesta de desarrollo interno Levantamiento de ofertas de sistemas externos Análisis costo beneficio de las propuestas de compra o desarrollo Definición de compra o desarrollo	Reporte	50%	50%																	
				Evidencia fotográfica	50%	50%																	
				Casos de uso			100%																
				Plan de desarrollo de software	Director de tecnología																		
				Portafolio de ofertas	Director de tecnología																		
				Análisis de factibilidad	Director de tecnología																		
				Acata de constitución del proyecto	Director de tecnología																		
				según definiciones																			
				según alcance definido	Director de tecnología																		

3

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

Investigación y Vinculación		Líder:		Daniel López												
Objetivo Estratégico:	Lograr consolidar las culturas de la investigación y la Transferencia de conocimiento a la sociedad, con especial énfasis en el país y la zona de influencia de la Universidad.															
Indicadores Estratégicos:	Eficiencia de la planeación de la investigación/estructura, soporte, recursos y fomento.			Metas al 2025												
	Eficiencia de la producción investigativa / artículos, libros, capítulos, ponencias, redes.			70% de los profesores a TC y MT son investigadores												
	Eficiencia del impacto social de la vinculación / proyectos, cobertura, poblaciones beneficiadas.			100% (CES)												
				100% (CES)												
Proyecto	Objetivo Operativo	Indicador Operativo	Hitos	Acciones	Entregables	Responsable	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
			Potenciación de los investigadores	Nombramiento oficial de investigadores Aprobación del tiempo de investigación Patrocinio de la participación de los investigadores a asociaciones y membresías	Carta de nombramiento Carta de nombramiento Pago membresías	Daniel López Daniel López Daniel López										programación anual
			Potenciación de los Centros y Grupos de Investigación	Formalización del trabajo en grupo de los investigadores Nombramiento de los directores de los centros y grupos de investigación Formalización de actas de reuniones de los grupos	Instructivo de seminario alemán por centro y grupo Carta de nombramiento Actas de reuniones	Daniel López Daniel López Daniel López	100%									programación anual
			Gestión del Fondo de Investigación	Formalización de presupuesto anual de investigación Disposición de los recursos para investigación	Presupuesto aprobado Flujos ejecutados	Daniel López Daniel López										programación anual
			Potenciación de la producción Investigativa	Cumplimiento de los indicadores comprometidos por cada investigador Entrega de reconocimientos comprometidos por la Universidad sobre la publicaciones de los investigadores	Artículos SCOPUS publicados por profesor Pago de premios por publicación	Daniel López Daniel López										programación semestral
			Fomento a la participación en congresos de los investigadores que presenten ponencias.	Fomento a la participación en congresos de los investigadores que presenten ponencias.	Participación en congresos	Daniel López										programación anual

3

Objetivo:	Indicador:	Indicador:	Indicador:	Indicador:	Indicador:	Indicador:	Indicador:	Indicador:	Indicador:	Indicador:
Cultura de investigación	Lograr una cultura de investigación donde el profesor haga de la investigación una actividad diaria y con impacto social	Número de publicaciones anuales	Número de docentes dedicados a la investigación	Nivel de impacto en la sociedad	Fomento a la traducción de artículos a otros idiomas requeridos	Potenciación del Fondo de Publicaciones para la publicación de libros	Gestión del repositorio y del portal de investigación	Jornadas de investigación	Memorias impresas	Bases de datos adquiridas
Difusión de la investigación					Artículos traducidos	Libros publicados	Repositorio actualizado	Jornadas de investigación	100%	100%
Soporte de la investigación					Software adquirido	Asistente contratado	Sistema actualizado	Convocatoria y proyectos	Premio entregado	Cursos ejecutados
Administración de la investigación					Sistema actualizado	Convocatoria y proyectos	Premio entregado	Cursos ejecutados	Semilleros creados	Revisión y ajuste de mallas
Formación de la investigación					Articulación de la investigación con la docencia y la vinculación en las carreras y programas académicos	Creación de la maestría de investigación en Comunicación	Documento de maestría aprobado por la Universidad y el CES	30%	30%	30%

*CS*

		30%		Daniel López	Documento de maestría aprobado por la Universidad y el CES	Creación de la maestría de Comunicación estratégica	
	30%		Daniel López	Documento de maestría aprobado por la Universidad y el CES	Documento de maestría aprobado por la Universidad y el CES	Creación de la maestría de investigación en Derecho	
	30%		Daniel López	Documento de maestría aprobado por la Universidad y el CES	Documento de maestría aprobado por la Universidad y el CES	Creación de la maestría de investigación en Psicopedagogía	Promoción de programas de investigación
	30%		Daniel López	Documento de maestría aprobado por la Universidad y el CES	Documento de maestría aprobado por la Universidad y el CES	Creación de la maestría de investigación en Ciencia Política	
	30%		Daniel López	Documento de doctorado aprobado por la Universidad y el CES	Documento de doctorado aprobado por la Universidad y el CES	Creación del Doctorado en Comunicación	
	30%		Daniel López	Documento de doctorado aprobado por la Universidad y el CES	Documento de doctorado aprobado por la Universidad y el CES	Creación del Doctorado en Derecho	
	100%		Daniel López	Reglamento de vinculación con la sociedad	Reglamento de vinculación con la sociedad	Elaboración del reglamento de vinculación con la sociedad	
	100%		Daniel López	Instructivo de vinculación con la sociedad	Instructivo de vinculación con la sociedad	Actualización del instructivo de vinculación con la sociedad	
	100%		Daniel López	Lineas de vinculación(en base a líneas de investigación)	Lineas de vinculación(en base a líneas de investigación)	Definición institucional de líneas de vinculación(en base a líneas de investigación)	Lineas institucionales y por Facultad de proyectos de vinculación
	100%		Daniel López	Informes de capacitación y difusión a la comunidad universitaria	Informes de capacitación y difusión a la comunidad universitaria	Capacitación y difusión a la comunidad universitaria	
	100%		Daniel López	Lineas de vinculación	Lineas de vinculación	Elaboración de líneas de vinculación	
	100%		Daniel López	Lineas de vinculación de facultades	Lineas de vinculación de facultades	Aprobación de líneas de vinculación de facultades (previo estudio integral)	
	100%		Daniel López	Portafolio de proyectos de vinculación existentes	Portafolio de proyectos de vinculación existentes	Depuración y alineamiento de proyectos de vinculación existentes	planificación anual
	100%		Daniel López	Informes de avances, presentación de proyectos	Informes de avances, presentación de proyectos	Campañas de difusión de avances, presentación de proyectos	planificación anual
Objetivo:						Indicador: Cumplimiento de objetivos trazados para cada proyecto	

Ejecución de proyectos de vinculación con la colectividad	Transferir los conocimientos producidos en la universidad a través de la docencia y la investigación para beneficio de la sociedad	de conformidad a la pertinencia de cada disciplina Indicador: Número de profesores y estudiantes vinculados en los proyectos	Elaboración de formatos tipo para convenios	Formatos tipo para convenios	Daniel López	100%						
			Elaboración de formatos tipo para convenios	Formatos tipo para convenios	Daniel López	100%						
			Depuración de convenios de vinculación de acuerdo a líneas aprobadas	Portafolio de convenios de vinculación de acuerdo a líneas aprobadas	Daniel López							planificación anual
			Revisión y aprobación de nuevos convenios, asignación de delegado por facultad	Convenios delegado por facultad	Daniel López							planificación anual
			Elaboración de un Sistema de monitoreo y evaluación de convenios con asignación de responsables	Sistema de monitoreo y evaluación de convenios	Daniel López	100%						
			Elaboración de reglamento de prácticas de acuerdo a RRA	Reglamento de prácticas de acuerdo a RRA	Daniel López	100%						
			Elaboración del instructivo (Procesos críticos)	Instructivo (Procesos críticos)	Daniel López	100%						
			Formalizar prácticas de acuerdo a convenios específicos y con relación al currículo	Acuerdos con convenios específicos	Daniel López	100%						
			(Hito) Proyecto de ejecución de prácticas por carrera de acuerdo al rediseño de mallas	Informes de prácticas por carrera de acuerdo al rediseño de mallas	Daniel López	100%						
			Capacitación a estudiantes y docentes sobre nuevo reglamento de prácticas	Informes de capacitación a estudiantes y docentes sobre reglamento de prácticas	Daniel López							planificación anual

Car

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN																			
Expansión y Experiencia			Líder:			Adrián Mäder													
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Lograr la expansión y crecimiento de la UDH a través de acciones de servicio, ventas, marketing y fidelización en base al modelo estratégico.																		
<b>Indicadores Estratégicos:</b>	Incremental de estudiantes			Metas al 2025			3.500 estudiantes en pregrado												
	Rentabilidad por solución (producto y servicio)						10% de rentabilidad global.												
	Proyección de precio (Incremental: \$15 usd anual desde el 2017)						5000 usd el semestre												
Proyecto	Objetivo Operativo	Indicador Operativo	Hitos	Acciones	Entregables	Responsable	Meta 2015	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025			
Inteligencia de mercado, BIG DATA y CRM	Objetivo: Contar con información real para analizar de manera efectiva el mercado mediante BIG DATA y conocer el comportamiento y las necesidades de nuestros clientes (externos e internos) a través de CRM	Indicador: Incremental de alumnos: 20% anual	Gestión de las ventas con CRM	Definir el proceso de ventas	Proceso de ventas documentado	Adrián Mäder	100%												
				Implementar el proceso de ventas	Proceso de ventas parametrizado en CRM	Adrián Mäder	100%												
				Definir los procesos de marketing operativo	Procesos de marketing operativo documentado	Adrián Mäder	100%												
				Definir las interacciones de los procesos de marketing	Mapa de relaciones operativas de marketing	Adrián Mäder	100%												
				Implementar el proceso de marketing	Proceso de marketing parametrizado en CRM	Adrián Mäder	50%												
				Gestión del servicio con CRM	Identificar y definir los procesos de servicio	Procesos de servicio	Adrián Mäder			50%									
					Implementar los procesos de servicio		Adrián Mäder			50%									
					Levantar los procesos de cara al cliente (momentos de verdad)		Adrián Mäder			100%									
					Establecer los sentimientos de impacto	Estructura de customer journey	Adrián Mäder			100%									
					Determinar los touch points por proceso		Adrián Mäder			100%									
Modelo de Servicio y Experiencia	Objetivo: Generar una experiencia de servicio integral en nuestros clientes en todos los procesos de la universidad; antes, durante y después; con base en herramientas de apoyo tecnológico y de inteligencia de mercado.	Indicador: Índice de experiencia global: superior al 80%		Establecer protocolos y scripts emocionales por proceso	Protocolos de contacto con alumnos	Adrián Mäder			100%										
				Implementación y control de protocolos	Mapa de indicadores	Adrián Mäder				100%									
				Definir la estrategia de lealtad y fidelización	Modelo de lealtad y fidelización	Adrián Mäder						100%							
				Implementar la estrategia de lealtad y fidelización en los procesos institucionales		Adrián Mäder							100%						
				Definir las estrategias macro para la Universidad		Adrián Mäder													
				Análisis BCG 2016		Adrián Mäder													

CM

Plan de Marketing Estratégico	Objetivo: Posicionar a la UDH para obtener los resultados en el corto, mediano y largo plazo	Indicador: ROI de MKT	Definición de la estrategia de marketing	Socialización a los decanos Análisis BCG de productos y estrategias del ciclo de vida Definir las estrategias específicas por facultad/carrera	Adrián Mäder	100%																	
			Promoción y Publicidad	Definir el Manual de imagen institucional Implementar el manual de Imagen Institucional Definición de Stock de material POP por facultad	Adrián Mäder Adrián Mäder Adrián Mäder	100% 50% 100%																	
			Diagnóstico actual de las relaciones públicas comerciales	Recopilar y analizar datos de estado de situación actual Definir el mercado objetivo para relaciones públicas Identificar las necesidades del mercado objetivo para relaciones públicas	Adrián Mäder Adrián Mäder	100% 100%																	
			Plan de desarrollo de las relaciones públicas comerciales	Desarrollar el plan de relaciones públicas Instrumentar las acciones de servicio, ventas y marketing	Adrián Mäder	100%																	
			Vinculación de públicos y análisis de resultados	Definir públicos específicos para aplicar el plan de relaciones públicas Implementar las acciones en los públicos específicos Analizar los resultados del plan de relaciones públicas	Adrián Mäder Adrián Mäder	100% 100%																	
			Modelo de negocio de educación continua UDH	Definición del modelo de negocio de EC-UDH Implementación del modelo de negocio de EC-UDH	Director de Educación continua Director de Educación continua	100% 100%																	
			Rediseño Web EC	Diseño de banners con movimiento Información de los cursos Diseños de la portada de los cursos Analizar botón de pago	Director de Educación continua Director de Educación continua Director de Educación continua Director de Educación continua	100% 100% 100% 100%																	
			Rediseño de la Web EC																				
			Relaciones Públicas comerciales	Objetivo: Generar notoriedad de la universidad interna y externamente mediante Relaciones Públicas comerciales	Indicador: Top of mind de rpp																		
Expansión Educación	Objetivo: Expandir la marca UDH, interna y externa, fortaleciendo la formación de estudiantes de	Indicador: Rentabilidad 30%																					

CM



Continúa:	profesionales y empresas en temas complementarios a su carrera o de sus intereses particulares.	anual	Ajustes y modificaciones	Director de Educación continua	100%														
			Subir la página al aire	Director de Educación continua	100%														
			Educación Continua en menú principal	Director de Educación continua	100%														
			Proceso de comercialización	Director de Educación continua	100%														
			Proceso de cobranza y facturación	Director de Educación continua	100%														
			Modelo de costo	Director de Educación continua	100%														
			Reglas y políticas	Director de Educación continua	100%														
			Levantamiento de procesos	Procesos operativos de EC															

*Handwritten signature or mark in blue ink.*

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

LOOP: Aliados Clave		Líder: Amaia Arribas																	
Objetivo Estratégico:	Promover las alianzas estratégicas necesarias para la UDH con personas, grupos e instituciones nacionales e internacionales, que le permitan alcanzar los propósitos institucionales de su Proyecto Educativo y los objetivos de su Modelo Estratégico.																		
Indicadores Estratégicos:	Índice de satisfacción de aliados																		
	mayor que 80%																		
	Metas al 2025																		
Proyecto	Objetivo Operativo	Indicador Operativo	Hitos	Acciones	Entregables	Responsable	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025			
Gestión de aliados y socios estratégicos	Objetivo: Identificar, clasificar y calificar los aliados y socios estratégicos SLAs/contratos/convencios que puedan contribuir a los propósitos institucionales de la Universidad.	Indicador: Cumplimiento efectivo de los SLAs/contratos/convencios Meta: Cumplimiento efectivo de SLAs/contratos/convencios superior al 80%	Formación de un comité de aliados claves	Definir la estructura y funciones del comité de aliados clave	Protocolo de actuación del comité de aliados clave	Daniel López	100%												
			Identificación de Aliados Estratégicos por sectores	Nombramiento del comité de aliados clave	Acata de nombramiento del Comité de aliados clave	Portafolio de aliados clave	Daniel López	100%											
				Definir los Aliados Estratégicos	Mapa de los Aliados	Mapa de clasificación de aliados clave	Portafolio de aliados clave	Daniel López	100%										
				Calificación de aliados con los criterios de interés	Diseño del protocolo de relación con los Aliados Estratégicos	Manual de Protocolo Institucional de Relaciones con Aliados Estratégicos	Matriz de calificación de aliados clave	Amaia Arribas	100%										
			Modelo de relación con aliados	Implementación del protocolo de aliados clave	Capacitación a las personas responsables de la relación estratégica con los Aliados	Amaia Arribas	25%	50%	50%										
			Sistema de control y monitoreo de la gestión de aliados	Definición del sistema de control y monitoreo de la gestión de aliados	Estructura del sistema de control y monitoreo de aliados	Amaia Arribas			100%										
			Elaboración del Plan Estratégico de Comunicación Institucional (PECO)	Instrumentación del sistema de control y monitoreo de la gestión de aliados	Sistema de control y monitoreo de aliados implementado	Amaia Arribas			25%	50%	25%								
				Definir el plan estratégico de comunicación institucional	PECO	Amaia Arribas	100%												
				Revisar y aprobar el plan estratégico de comunicación institucional	Aprobación del documento del PECO	Comité de Comunicación	100%												
				Potenciación de medios propios de comunicación	Informe de medios internos	Amaia Arribas		50%	50%										

CA

<p>Plan relacional con stakeholders</p> <p>Objetivo: Lograr el fortalecimiento de la imagen y posicionamiento de la institución con los aliados estratégicos.</p> <p>Indicador: Índice reputacional de prestigio académico con stakeholders Meta: Índice reputacional superior al 80% con stakeholders</p>	<p>Mejoramiento de la Comunicación interna</p>	Innovación de los procesos internos de comunicación	Reporte de los procesos internos	Amala Arribas	50%	50%															
		Implementación del Plan anual de comunicación interna	Reporte de los procesos internos	Amala Arribas	50%	25%															
		Propuesta de Comité Operativo de Comunicación (COCO S)	Protocolo de actuación del comité operativo de comunicación	Amala Arribas	100%																
		Aprobación del Comité Operativo de Comunicación (COCO S)	Acta de aprobación de Comités operativos de comunicación	Amala Arribas	100%																
		Notificación de nombramiento a los COCO S	Acta de aceptación de nombramientos	Amala Arribas	100%																
		Plan de relaciones públicas con el Sector Gobierno.	Estrategia y acciones del plan	Amala Arribas			50%														
		Plan relacional con Medios de Comunicación	Estrategia y acciones del plan	Amala Arribas			50%														
		Plan de relaciones con Empresas privadas e instituciones	Estrategia y acciones del plan	Amala Arribas			50%														
		Plan relacional con Públicos internacionales	Estrategia y acciones del plan	Amala Arribas			50%														
		Plan relacional con Colegios proveedores	Estrategia y acciones del plan	Amala Arribas			50%														
		Plan de relación con la comunidad de graduados y egresados	Estrategia y acciones del plan	Amala Arribas			100%														
		Plan relacional con las comunidades y entorno	Estrategia y acciones del plan	Amala Arribas			50%														
		Plan de fomento de la Asociación de Amigos	Estrategia y acciones del plan	Amala Arribas			50%														
		Plan de reputación estratégica	Estrategia y acciones del plan	Amala Arribas			50%														

3

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

**LOOP: Procesos Críticos** **Líder:** Elizabeth Pazmiño

**Objetivo Estratégico:** Lograr la excelencia operativa de la Universidad, enfocados en la satisfacción de la Comunidad Universitaria y Sociedad en General.

**Indicadores Estratégicos:** Índice de Satisfacción de la Comunidad Universitaria

85%

Metas al 2025

Proyecto	Objetivo Operativo	Indicador Operativo	Hitos	Acciones	Entregables	Responsable	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	
Modelo de Gestión enfocado a Procesos	Objetivo: Lograr una integración total de los procesos de gestión de la UDH enfocados en las premisas del modelo estratégico y basados en un esquema de innovación continua.	Indicador: Índice de Integración SE de procesos.  Indicador: Índice de Innovación de Procesos (Número de Procesos innovados/total procesos identificados)	Definición de la Metodología de Gestión por procesos UDH	Documentar el Proceso de Gestión de procesos	Proceso de gestión de procesos	Elizabeth Pazmiño	100%										
				Documentar el Proceso de gestión de documentos	Proceso de gestión de documentos	Elizabeth Pazmiño	100%										
				Documentar el Proceso de Auditoría de procesos	Proceso de Auditoría de procesos	Elizabeth Pazmiño	100%										
				Documentar la Metodología de innovación	Metodología de Innovación de procesos	Elizabeth Pazmiño	100%										
				Implementación de la Metodología de Gestión por procesos UDH	Habilitar el sistema SE-Suite UDH				50%								
					Configurar el Módulo de administración				75%								
					Configurar el Módulo de proyectos				75%								
					Configurar el Módulo de documentos				75%								
					Configurar el Módulo de procesos				75%								
					Configurar el Módulo de desempeño				100%								
				Capacitar en la metodología de Gestión por procesos				100%									
				Definir el Mapa de procesos UDH (preliminar)				100%									
				Aplicar la Metodología de gestión en un Proceso piloto (Matrículas)				100%									
				Aplicar la Metodología de gestión en el Mapa de procesos				50%									
				Instrumentar el Proceso de Auditoría de procesos						100%							

Sistema de Control Estratégico	Objetivo: Lograr que la toma de decisiones	Indicador: Simplicidad	Instrumentar la Metodología de Innovación	Definir la metodología implementación de indicadores de gestión	100%	100%	100%	100%	100%	100%																			
			Definición del sistema de control	Documentar el proceso de gestión de desempeño de procesos																									
			Documentación de indicadores de gestión	Dimensionar las necesidades de control de la institución																									
				Validación de indicadores de gestión e interrelaciones																									
Buenas prácticas de tecnología	Objetivo: Lograr que la toma de decisiones	Indicador: Simplicidad	Instrumentación del sistema de control	Registro de indicadores de gestión en SE																									
			Definición del alcance de la unidad de tecnología	Sistematización de registro de muestras y datos																									
				Validación de reglas operativas																									
				Sistematización de reportes gerenciales																									
			Definición del alcance de la unidad de tecnología	Difusión y comunicación																									
				Identificación de las necesidades de servicio tecnológico de la UDH	Identificación de procesos aplicables a las necesidades de la UDH																								
					Dimensionamiento de la unidad de tecnología																								
				Documentación de procesos de TI	Incidencias																								
					Suporte																								
				Implementación de procesos de TI	Mantenimiento																								
			Seguridad tecnológica		etc.																								
					Seguridad de la información																								
			Contingencias y continuidad operativa	Objetivo: Lograr que la toma de decisiones	Indicador: Simplicidad	Portafolio de servicios de tecnología	Director de Tecnología	100%																					
Procesos de Gestión de Tecnología	Director de Tecnología	100%																											
Estructura actualizada	Director de Tecnología	100%																											
entregables según alcance	Director de Tecnología	100%																											
entregables según alcance	Director de Tecnología	100%																											
Seguridad tecnológica	etc.																												
	Seguridad de la información	etc.																											
		etc.																											
Contingencias y continuidad operativa	Objetivo: Lograr que la toma de decisiones	Indicador: Simplicidad				entregables según alcance	Director de Tecnología	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
						entregables según alcance	Director de Tecnología	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

CU



MATRIZ DE PROGRAMACIÓN																			
Formación de Personas			Líder:		Martha Sanchez														
LOOP:																			
Objetivo Estratégico:	Formar y perfeccionar al talento humano de la Universidad como principal fuente de valor y transformación de la sociedad.																		
Indicadores Estratégicos:	Clima Institucional (la comunidad califica el clima institucional entre bueno y excelente)				85%														
	Índice de rotación del personal (disminuir de 45% al 10% en dos años)				Metas al 2025														
Proyecto	Objetivo Operativo	Indicador Operativo	Hitos	Acciones	Entregables	Responsable	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025			
Plan de comunicación del ideario	Objetivo: Lograr el compromiso y sentido de pertenencia de la comunidad con el ideario de la universidad.	Nivel de conocimiento del ideario.  Meta: El 100% de la comunidad universitaria conoce sobre el ideario de la institución en un nivel entre bueno y excelente	Revisión y actualización del documento que contiene el ideario UDH	Elaborar un documento que contenga los principios fundacionales de la UDH	Ideario (actualizado)	Martha Sanchez	100%												
				Aprobar y formalizar el documento del ideario UDH por parte del Consejo Universitario	Ideario (formalizado)	Martha Sanchez	100%												
				Organizar el equipo y cronograma de diagnóstico	Cronograma de diagnóstico de nivel de conocimiento	Martha Sanchez	100%												
				Realizar un diagnóstico del nivel de conocimiento del ideario: Público externo	Diagnóstico del nivel de conocimiento del ideario	Martha Sanchez	50%												
				Realizar un diagnóstico del nivel de conocimiento del ideario: Público interno	Diagnóstico del nivel de conocimiento del ideario	Martha Sanchez	50%												
				Elaborar el plan de comunicación y difusión del ideario	Contenidos y estrategias de comunicación del ideario	Martha Sanchez	75%												
				Incluir el conocimiento del ideario en el proceso de inducción de personal	Proceso de inducción que contiene el ideario	Martha Sanchez	75%												
				Incluir el conocimiento del ideario en las actividades de inicio de semestre	Proceso de inicio de semestre que contiene el ideario	Martha Sanchez	75%												
				Elaborar la planificación semestral de comunicación del ideario	POA de comunicación del ideario	Martha Sanchez													
				Revisar la información actual	Diagnóstico de la estructura organizacional	Elizabeth Pazminó	100%												
planificación semestral																			

3

Estructura organizacional y funciones	Objetivo: Lograr una estructura organizacional que satisfaga las necesidades del modelo estratégico sin dejar de lado los requerimientos de los organismos de control.	Análisis organizativo actual	<p>Levantar los descriptivos funcionales actuales</p> <p>Elaborar el organigrama funcional actual</p> <p>Definir perfiles de cargo y parámetros de evaluación</p> <p>Definir el organigrama funcional proyectado</p> <p>Socializar la nueva estructura organizacional</p> <p>Implementar la nueva estructura organizacional y perfiles de cargo</p> <p>Definir el reglamento y proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal</p> <p>Actualizar el Reglamento y elaborar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del cuerpo docente</p> <p>Proyecto de Vinculación de los ex alumnos</p> <p>Actualizar e implementar pruebas de selección de personal docente</p> <p>Actualizar e implementar pruebas de selección de personal administrativo</p> <p>Elaborar reglamento y proceso de inducción de personal docente</p>	<p>Manual de funciones revisado vigente</p> <p>Estructura funcional actual</p> <p>Manual de funciones proyectado</p> <p>Estructura organizacional proyectada</p> <p>Campaña de comunicación de la estructura futura</p> <p>Estructura organizacional operativa</p> <p>Reglamento y proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal documentado e implementado</p> <p>Reglamento y proceso de reclutamiento, selección y contratación del cuerpo docente documentado e implementado</p> <p>Reglamento y proceso de vinculación de ex alumnos</p> <p>Pruebas de selección de personal docente incluidas en el proceso de reclutamiento y contratación</p> <p>Pruebas de selección de personal administrativo incluidas en el proceso de reclutamiento y contratación</p> <p>Reglamento y proceso de inducción de personal docente documentado e implementado</p>	<p>Elizabeth Pazminó</p> <p>Elizabeth Pazminó</p> <p>Elizabeth Pazminó</p> <p>Elizabeth Pazminó</p> <p>Dirección de Talento Humano</p> <p>Dirección de Talento Humano</p> <p>Dirección de Talento Humano</p> <p>Dirección de Talento Humano</p> <p>Lorena Perez</p> <p>Dirección de Talento Humano</p> <p>Dirección de Talento Humano</p> <p>Dirección de Talento Humano</p>	<p>100%</p> <p>100%</p> <p>75%</p> <p>75%</p> <p>100%</p> <p>25%</p> <p>50%</p> <p>25%</p> <p>100%</p> <p>100%</p> <p>100%</p> <p>100%</p> <p>100%</p>			
		Indicador: Total de puestos aprobados/Total de puestos identificados	<p>Implementación de la estructura organizacional</p> <p>Búsqueda y selección: protocolos internos y externos</p>						

CW



Desarrollo del talento humano UDH	Objetivo: Lograr el equilibrio y conocimientos de las personas con las requeridas por el modelo estratégico UDH	Indicador: GAP de competencias	Sistema de gestión del desempeño	Elaborar el plan de inducción de personal administrativo	Reglamento y proceso de inducción de personal administrativo documentado e implementado	Dirección de Talento Humano	100%												
				Elaborar el reglamento y proceso de evaluación del desempeño de personal docente	Reglamento y proceso de evaluación del desempeño de personal docente documentado e implementado	Andrea Montalvo	75%	25%											
Sistema de gestión del desempeño	Indicador: GAP de competencias	Sistema de gestión del desempeño	Elaborar el reglamento y proceso de evaluación del desempeño de personal administrativo y mantenimiento	Reglamento y proceso de evaluación del desempeño de personal administrativo documentado e implementado	Dirección de Talento Humano	75%	25%												
			Elaborar el reglamento y proceso de formación de personal docente	Reglamento y proceso de formación de personal docente documentado e implementado	Martha Sanchez	100%													
Plan de formación del personal	Indicador: GAP de competencias	Sistema de gestión del desempeño	Elaborar el reglamento y proceso de formación de personal administrativo	Reglamento y proceso de formación de personal administrativo documentado e implementado	Dirección de Talento Humano	100%													
			Elaborar el reglamento y proceso de formación de ayudantes de cátedra	Reglamento y proceso de formación de ayudantes de cátedra documentado e implementado	Andrea Montalvo	100%													
Plan de formación del personal	Indicador: GAP de competencias	Sistema de gestión del desempeño	Identificación de necesidades de capacitación de acuerdo a planes de acción generados en la evaluación del desempeño	Integración de los planes de formación con los procesos de evaluación	Dirección de Talento Humano	100%													
			Elaborar el plan anual de formación del personal docente	Plan anual de formación del personal docente	Martha Sanchez														
Plan de formación del personal	Indicador: GAP de competencias	Sistema de gestión del desempeño	Elaborar el plan anual de formación del personal administrativo	Plan anual de formación del personal administrativo	Dirección de Talento Humano														
			Elaborar el plan de formación de ayudantes de cátedra	Plan de formación de ayudantes de cátedra	Andrea Montalvo														
					planificación anual														
					planificación anual														
					planificación anual														

on

Modelo de intercambio	Objetivo: Ampliar los horizontes de desarrollo académico y de investigación	Indicador: Personas que están en un intercambio/comunidad universitaria	Protocolos de Plan de carrera	Elaborar el reglamento y proceso de desarrollo profesional y promoción interna	Elaborar el plan anual de carrera docente	Reglamento y proceso de desarrollo profesional y promoción interna documentado e implementado	Dirección de Talento Humano				100%				planificación anual			
			Proyecto de intercambio docente y de estancias de investigación	Elaborar un proyecto de intercambio docente y de estancias de investigación	Elaborar el plan anual de carrera administrativa	Plan anual de carrera administrativa	Dirección de Talento Humano								planificación anual			
				Conseguir plazas para intercambios docentes y estancias de investigación	Proyecto de intercambio docente	Proyecto de intercambio docente	Dirección de Talento Humano			100%								
				Definir un modelo de convenio entre UDH y docentes que accedan a intercambios	Portafolio de plazas para intercambio docente	Portafolio de plazas para intercambio docente	Dirección de Talento Humano			100%								
				Elaborar un reglamento y procesos de intercambio docente y de estancias de investigación	Modelo de convenio para intercambio docente	Modelo de convenio para intercambio docente	Dirección de Talento Humano			100%								
					Reglamento y proceso de intercambio docente y de estancias de investigación documentado e implementado	Reglamento y proceso de intercambio docente y de estancias de investigación documentado e implementado	Dirección de Talento Humano											
					Elaborar un reglamento de intercambio estudiantil	Reglamento de intercambio estudiantil	Ma Emilia Ricci			100%								
					Levantamiento de procesos de intercambio de estudiantes	Proceso de intercambio estudiantil	Ma Emilia Ricci			100%								
					Revisión de los convenios de intercambio existentes y selección de los convenios que interesen para el proyecto educativo de udh.	Portafolio de convenios para intercambio estudiantil	Ma Emilia Ricci			100%								
	Socializar los procesos y requisitos que deben cumplir los estudiantes para realizar un intercambio	Registro de capacitación	Ma Emilia Ricci			100%												
		Renovación y consecución de los convenios que interesen	Base de convenios actualizada	Ma Emilia Ricci		100%												

*Cm*



MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

<b>LOOP:</b>	<b>Ingresos y Equilibrio Financiero</b>	<b>Líder:</b>	<b>Ricardo Serrano</b>
--------------	---	---------------	------------------------

**Objetivo Estratégico:** Maximizar el beneficio económico y optimizar los recursos para cumplir con el proyecto educativo, la propuesta de valor y la creencia profunda de la Universidad.

Control de flujo operativo	Metas al 2025	VAR 3% de la proyección
Control del flujo financiero e inversiones		VAR 1% de la proyección
Fundraising		2MM año

Proyecto	Objetivo Operativo	Indicador Operativo	Hitos	Acciones	Entregables	Responsable	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025				
Maximización y rendimiento de Ingresos	Objetivo: Conseguir crecimiento en ingresos operacionales a fin de que este permita ahorrar e invertir.	Indicador: Crecimiento operativo de 10% anual	Reglas de negocio de Colegiatura y Matriculas	Definir las reglas de negocio para pagos de colegiatura y matriculas	Reglamento para pago de colegiatura y matriculas	Ricardo Serrano	100%													
			Proceso y políticas para la optimización de Becas	Definir las reglas de negocio para la optimización de becas	Reglamento de becas	Ricardo Serrano	100%													
			Gestión de Crédito y Cobranza	Definir las reglas de negocio para crédito y cobranza	Reglamento de crédito directo	Ricardo Serrano	50%													
			Actualizar formato del PYG por facultad	Instrumentar las reglas de negocio en el proceso de crédito y cobranza		Ricardo Serrano	75%													
				Definir la estructura de PYG General UDH		Ricardo Serrano	100%													
				Estructurar el PYG por facultad		Ricardo Serrano	100%													
				Definir la estrategia operativa financiera		Ricardo Serrano	100%													
				Instrumentar la estrategia operativa en los procesos financieros		Ricardo Serrano	100%													
				Analizar el balance de gastos directos e indirectos		Ricardo Serrano	100%													
				Optimización de gastos directos e indirectos		Ricardo Serrano	Definir reglas de negocio para optimizar el balance de gastos	Estructura de balance de gastos	Ricardo Serrano	100%										
				Instrumentar las reglas de negocio de gastos directos e indirectos		Ricardo Serrano	100%													

CS

Optimización de gastos, costos y uso de recursos.	Objetivo: Controlar que el gasto y costos sean ejecutados dentro de lo proyectado.	Indicador:	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="167 1411 231 1556">Gestión de proveedores</td> <td data-bbox="231 1411 367 1556">Definir un protocolo de relación con los proveedores.</td> <td data-bbox="167 1052 231 1411">Proceso de gestión de proveedores</td> <td data-bbox="167 840 231 1052">Ricardo Serrano</td> <td data-bbox="167 772 231 840">100%</td> <td data-bbox="167 705 231 772"></td> <td data-bbox="167 638 231 705"></td> <td data-bbox="167 571 231 638"></td> <td data-bbox="167 504 231 571"></td> <td data-bbox="167 436 231 504"></td> <td data-bbox="167 369 231 436"></td> <td data-bbox="167 302 231 369"></td> <td data-bbox="167 235 231 302"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="231 1411 295 1556"></td> <td data-bbox="231 1411 295 1556">Definir el proceso de relación con los proveedores</td> <td data-bbox="231 1052 295 1411"></td> <td data-bbox="231 840 295 1052">Ricardo Serrano</td> <td data-bbox="231 772 295 840">100%</td> <td data-bbox="231 705 295 772"></td> <td data-bbox="231 638 295 705"></td> <td data-bbox="231 571 295 638"></td> <td data-bbox="231 504 295 571"></td> <td data-bbox="231 436 295 504"></td> <td data-bbox="231 369 295 436"></td> <td data-bbox="231 302 295 369"></td> <td data-bbox="231 235 295 302"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="295 1411 359 1556"></td> <td data-bbox="295 1411 359 1556">Implementar el proceso de relación con proveedores</td> <td data-bbox="295 1052 359 1411"></td> <td data-bbox="295 840 359 1052">Ricardo Serrano</td> <td data-bbox="295 772 359 840">100%</td> <td data-bbox="295 705 359 772"></td> <td data-bbox="295 638 359 705"></td> <td data-bbox="295 571 359 638"></td> <td data-bbox="295 504 359 571"></td> <td data-bbox="295 436 359 504"></td> <td data-bbox="295 369 359 436"></td> <td data-bbox="295 302 359 369"></td> <td data-bbox="295 235 359 302"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="359 1411 422 1556"></td> <td data-bbox="359 1411 422 1556">Definir las reglas de negocio para compras y adquisiciones</td> <td data-bbox="359 1052 422 1411"></td> <td data-bbox="359 840 422 1052">Ricardo Serrano</td> <td data-bbox="359 772 422 840">100%</td> <td data-bbox="359 705 422 772"></td> <td data-bbox="359 638 422 705"></td> <td data-bbox="359 571 422 638"></td> <td data-bbox="359 504 422 571"></td> <td data-bbox="359 436 422 504"></td> <td data-bbox="359 369 422 436"></td> <td data-bbox="359 302 422 369"></td> <td data-bbox="359 235 422 302"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="422 1411 486 1556"></td> <td data-bbox="422 1411 486 1556">Definir y documentar el proceso de compras y adquisiciones</td> <td data-bbox="422 1052 486 1411">Proceso de gestión de compras</td> <td data-bbox="422 840 486 1052">Ricardo Serrano</td> <td data-bbox="422 772 486 840">100%</td> <td data-bbox="422 705 486 772"></td> <td data-bbox="422 638 486 705"></td> <td data-bbox="422 571 486 638"></td> <td data-bbox="422 504 486 571"></td> <td data-bbox="422 436 486 504"></td> <td data-bbox="422 369 486 436"></td> <td data-bbox="422 302 486 369"></td> <td data-bbox="422 235 486 302"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="486 1411 550 1556"></td> <td data-bbox="486 1411 550 1556">Implementar el proceso de compras y adquisiciones</td> <td data-bbox="486 1052 550 1411"></td> <td data-bbox="486 840 550 1052">Ricardo Serrano</td> <td data-bbox="486 772 550 840">100%</td> <td data-bbox="486 705 550 772"></td> <td data-bbox="486 638 550 705"></td> <td data-bbox="486 571 550 638"></td> <td data-bbox="486 504 550 571"></td> <td data-bbox="486 436 550 504"></td> <td data-bbox="486 369 550 436"></td> <td data-bbox="486 302 550 369"></td> <td data-bbox="486 235 550 302"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="550 1411 614 1556"></td> <td data-bbox="550 1411 614 1556">Definir el reglamento general de Gestión de activos</td> <td data-bbox="550 1052 614 1411">Proceso de gestión de bienes</td> <td data-bbox="550 840 614 1052">Ricardo Serrano</td> <td data-bbox="550 772 614 840">100%</td> <td data-bbox="550 705 614 772">100%</td> <td data-bbox="550 638 614 705"></td> <td data-bbox="550 571 614 638"></td> <td data-bbox="550 504 614 571"></td> <td data-bbox="550 436 614 504"></td> <td data-bbox="550 369 614 436"></td> <td data-bbox="550 302 614 369"></td> <td data-bbox="550 235 614 302"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="614 1411 678 1556"></td> <td data-bbox="614 1411 678 1556">Definir y documentar el proceso de Gestión de activos</td> <td data-bbox="614 1052 678 1411"></td> <td data-bbox="614 840 678 1052">Ricardo Serrano</td> <td data-bbox="614 772 678 840">100%</td> <td data-bbox="614 705 678 772"></td> <td data-bbox="614 638 678 705"></td> <td data-bbox="614 571 678 638"></td> <td data-bbox="614 504 678 571"></td> <td data-bbox="614 436 678 504"></td> <td data-bbox="614 369 678 436"></td> <td data-bbox="614 302 678 369"></td> <td data-bbox="614 235 678 302"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="678 1411 742 1556"></td> <td data-bbox="678 1411 742 1556">Implementar el proceso de Gestión de activos</td> <td data-bbox="678 1052 742 1411"></td> <td data-bbox="678 840 742 1052">Ricardo Serrano</td> <td data-bbox="678 772 742 840">100%</td> <td data-bbox="678 705 742 772"></td> <td data-bbox="678 638 742 705"></td> <td data-bbox="678 571 742 638"></td> <td data-bbox="678 504 742 571"></td> <td data-bbox="678 436 742 504"></td> <td data-bbox="678 369 742 436"></td> <td data-bbox="678 302 742 369"></td> <td data-bbox="678 235 742 302"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="742 1411 805 1556"></td> <td data-bbox="742 1411 805 1556">Eficiencia y optimización de recursos en la contratación de profesores a tiempo completo y parcial</td> <td data-bbox="742 1052 805 1411">Reglamento financiero para contratación de profesores</td> <td data-bbox="742 840 805 1052">Ricardo Serrano</td> <td data-bbox="742 772 805 840">100%</td> <td data-bbox="742 705 805 772"></td> <td data-bbox="742 638 805 705"></td> <td data-bbox="742 571 805 638"></td> <td data-bbox="742 504 805 571"></td> <td data-bbox="742 436 805 504"></td> <td data-bbox="742 369 805 436"></td> <td data-bbox="742 302 805 369"></td> <td data-bbox="742 235 805 302"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1411 869 1556"></td> <td data-bbox="805 1411 869 1556">Proceso de contratación de profesores por factura</td> <td data-bbox="805 1052 869 1411"></td> <td data-bbox="805 840 869 1052">Ricardo Serrano</td> <td data-bbox="805 772 869 840">100%</td> <td data-bbox="805 705 869 772">100%</td> <td data-bbox="805 638 869 705"></td> <td data-bbox="805 571 869 638"></td> <td data-bbox="805 504 869 571"></td> <td data-bbox="805 436 869 504"></td> <td data-bbox="805 369 869 436"></td> <td data-bbox="805 302 869 369"></td> <td data-bbox="805 235 869 302"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="869 1411 933 1556"></td> <td data-bbox="869 1411 933 1556">Compra de sistema de control de costos</td> <td data-bbox="869 1052 933 1411">Estructura de costos</td> <td data-bbox="869 840 933 1052">Ricardo Serrano</td> <td data-bbox="869 772 933 840">100%</td> <td data-bbox="869 705 933 772"></td> <td data-bbox="869 638 933 705"></td> <td data-bbox="869 571 933 638">100%</td> <td data-bbox="869 504 933 571"></td> <td data-bbox="869 436 933 504"></td> <td data-bbox="869 369 933 436"></td> <td data-bbox="869 302 933 369"></td> <td data-bbox="869 235 933 302"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="933 1411 997 1556"></td> <td data-bbox="933 1411 997 1556">Elaboración de informe obtención de resultados</td> <td data-bbox="933 1052 997 1411"></td> <td data-bbox="933 840 997 1052">Ricardo Serrano</td> <td data-bbox="933 772 997 840">100%</td> <td data-bbox="933 705 997 772"></td> <td data-bbox="933 638 997 705"></td> <td data-bbox="933 571 997 638">100%</td> <td data-bbox="933 504 997 571"></td> <td data-bbox="933 436 997 504"></td> <td data-bbox="933 369 997 436"></td> <td data-bbox="933 302 997 369"></td> <td data-bbox="933 235 997 302"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="997 1411 1061 1556"></td> <td data-bbox="997 1411 1061 1556">Evaluación del control de costos</td> <td data-bbox="997 1052 1061 1411"></td> <td data-bbox="997 840 1061 1052">Ricardo Serrano</td> <td data-bbox="997 772 1061 840">100%</td> <td data-bbox="997 705 1061 772"></td> <td data-bbox="997 638 1061 705"></td> <td data-bbox="997 571 1061 638"></td> <td data-bbox="997 504 1061 571"></td> <td data-bbox="997 436 1061 504"></td> <td data-bbox="997 369 1061 436"></td> <td data-bbox="997 302 1061 369"></td> <td data-bbox="997 235 1061 302"></td> </tr> </table>	Gestión de proveedores	Definir un protocolo de relación con los proveedores.	Proceso de gestión de proveedores	Ricardo Serrano	100%										Definir el proceso de relación con los proveedores		Ricardo Serrano	100%										Implementar el proceso de relación con proveedores		Ricardo Serrano	100%										Definir las reglas de negocio para compras y adquisiciones		Ricardo Serrano	100%										Definir y documentar el proceso de compras y adquisiciones	Proceso de gestión de compras	Ricardo Serrano	100%										Implementar el proceso de compras y adquisiciones		Ricardo Serrano	100%										Definir el reglamento general de Gestión de activos	Proceso de gestión de bienes	Ricardo Serrano	100%	100%									Definir y documentar el proceso de Gestión de activos		Ricardo Serrano	100%										Implementar el proceso de Gestión de activos		Ricardo Serrano	100%										Eficiencia y optimización de recursos en la contratación de profesores a tiempo completo y parcial	Reglamento financiero para contratación de profesores	Ricardo Serrano	100%										Proceso de contratación de profesores por factura		Ricardo Serrano	100%	100%									Compra de sistema de control de costos	Estructura de costos	Ricardo Serrano	100%			100%							Elaboración de informe obtención de resultados		Ricardo Serrano	100%			100%							Evaluación del control de costos		Ricardo Serrano	100%								
Gestión de proveedores	Definir un protocolo de relación con los proveedores.	Proceso de gestión de proveedores	Ricardo Serrano	100%																																																																																																																																																																																					
	Definir el proceso de relación con los proveedores		Ricardo Serrano	100%																																																																																																																																																																																					
	Implementar el proceso de relación con proveedores		Ricardo Serrano	100%																																																																																																																																																																																					
	Definir las reglas de negocio para compras y adquisiciones		Ricardo Serrano	100%																																																																																																																																																																																					
	Definir y documentar el proceso de compras y adquisiciones	Proceso de gestión de compras	Ricardo Serrano	100%																																																																																																																																																																																					
	Implementar el proceso de compras y adquisiciones		Ricardo Serrano	100%																																																																																																																																																																																					
	Definir el reglamento general de Gestión de activos	Proceso de gestión de bienes	Ricardo Serrano	100%	100%																																																																																																																																																																																				
	Definir y documentar el proceso de Gestión de activos		Ricardo Serrano	100%																																																																																																																																																																																					
	Implementar el proceso de Gestión de activos		Ricardo Serrano	100%																																																																																																																																																																																					
	Eficiencia y optimización de recursos en la contratación de profesores a tiempo completo y parcial	Reglamento financiero para contratación de profesores	Ricardo Serrano	100%																																																																																																																																																																																					
	Proceso de contratación de profesores por factura		Ricardo Serrano	100%	100%																																																																																																																																																																																				
	Compra de sistema de control de costos	Estructura de costos	Ricardo Serrano	100%			100%																																																																																																																																																																																		
	Elaboración de informe obtención de resultados		Ricardo Serrano	100%			100%																																																																																																																																																																																		
	Evaluación del control de costos		Ricardo Serrano	100%																																																																																																																																																																																					

*CS*



[www.uhemisferios.edu.ec](http://www.uhemisferios.edu.ec)