



**U** UNIVERSIDAD  
**U** HEMISFERIOS



*Memoria EFQM*

**Universidad Hemisferios**  
**Evaluación EFQM**





## INFORMACIÓN CLAVE

### HECHOS Y DATOS

La Universidad Hemisferios (Universidad de Los Hemisferios) fue aprobada por el Honorable Congreso de la República del Ecuador el 4 de mayo de 2004, y por Ley de la República el 31 de mayo del mismo año (LEY 2004-36 Registro oficial 345). En la actualidad, su domicilio principal está ubicado en la ciudad de Quito, en el “Campus de Ñaquito Alto”. En esta ciudad también cuenta con dos sedes: “El Inca”, donde funcionan las clínicas y laboratorios de Odontología, y los auditorios de Postgrados y Educación Continua; y la sede “Quito” del IDE Business School, y la sede en Guayaquil.

Para llevar a cabo esta tarea, la Universidad definió en 2015 el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI 2016-2025 (Modelo Estratégico) el cual, a partir del Ideario y los Estatutos definió la Filosofía Estratégica que debería orientar todos los Loops, objetivos estratégicos, proyectos y actividades que deberían llevarse a cabo en este período de 10 años. La Filosofía Estratégica (Propósito) se definió en tres componentes: 1. ¿Por qué lo hacemos? – “Por nuestra inspiración cristiana creemos en personas más justas y humanas que busquen la verdad, hagan el bien y, como consecuencia, transformen la sociedad”; 2. ¿Cómo lo hacemos? – Con categoría académica y tono humano, en un ambiente solidario y de amable libertad”; 3 – ¿Qué hacemos? – Formar profesionales altamente calificados en un entorno ético, innovador, ecológico, investigador y con tecnología de punta, atendiendo las necesidades de la sociedad”.

En relación con su Visión, la Universidad estableció en sus Estatutos “Ser desde el Ecuador una universidad de primer orden, guiada por 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”.

La Universidad Hemisferios está constituida, según sus Estatutos, como “una persona jurídica de derecho privado, autónoma, sin fines de lucro y de interés social, dedicada a las funciones propias de la Educación Superior: docencia, investigación y vinculación”. Se rige por la Ley Orgánica de Educación Superior LOES, por el Reglamento de Régimen Académico y todos los reglamentos emitidos por el Consejo de Educación Superior CES, y por todas las normas y leyes del Ecuador.

El Loop de Estabilización Financiera del Modelo Estratégico, permitió redirigir todos los esfuerzos a solventar este problema crítico, de tal manera que, mediante deuda externa, se logró el financiamiento a largo plazo, por parte de la Fundación Clover y la Fundación Hispánica, y para 2017, ya la Universidad había logrado el punto de equilibrio y el objetivo de su estabilización. Producto del Modelo Estratégico, para el primer semestre del año 2021, la Universidad había logrado los 2.013 estudiantes (1,030 de pregrado – 983 postgrado).

El mismo Modelo Estratégico contempló en su Loop de Innovación Académica y el de Aliados Claves, la creación de carreras y programas online, objetivo que se aceleró, a partir del confinamiento producido por la Pandemia del COVID-19, en el que la educación presencial, en su totalidad se desarrolló en las nuevas formas de tele educación, entre otras, online. Para 2021 se habían aprobado 18 maestrías online en alianza estratégica con instituciones como IMF de España (15), y con EELA (2), ICABAL (1).

En el año 2020 se aprobaron 11 programas online, (5 en el área de administración y negocios, 2 en Comunicación, 1, Educación, 1 en Políticas Públicas, 1 en Pedagogía musical, 1 en Derecho), los cuales están programados para abrirlos en septiembre de 2021, marzo y septiembre de 2022, a través de alianzas estratégicas que garanticen la calidad académica, la fuerza comercial y el cumplimiento de los objetivos de crecimiento y expansión social.

Por otra parte, y con el ánimo de aumentar significativamente la población de estudiantes de pregrado en modalidad presencial, se aprobaron entre 2020 y 2021, 6 ingenierías (Ambiental, Biomédica, Civil, Agroindustrial, Diseño Industrial, Electrónica y Automatización) y, Arquitectura, Enfermería y Administración de Agronegocios, las cuales están programadas para su apertura en marzo de 2022, debido a las contingencias de la Pandemia, y a la construcción de aulas y laboratorios necesarios para su desarrollo. En relación con los profesores, en 2021 la Universidad cuenta con 186 tiempos completos y medio tiempo, 107 de tiempo parcial por horas, y 40 docentes online.

En relación con los administrativos para el mismo año se cuenta con autoridades, 14 directivos, entre decanos y directores de carrera, 11 directivos de unidades de apoyo, 18 coordinadores académicos administrativos, 9 asistentes y 50 personas en las áreas de mantenimiento, seguridad, tecnología y comunicaciones.

La Universidad Hemisferios se encuentra inmersa en el ecosistema de la educación superior en el Ecuador y de la comunidad académica y científica del mundo. Considera fundamental la articulación de su proyecto educativo, con las necesidades de formación que requiere la sociedad, las normas y regulaciones del sistema nacional de educación superior del país, los lineamientos, parámetros y dinámicas propias de las diferentes comunidades universitarias, en síntesis, los grupos de interés, al ámbito educativo y las mega tendencias mundiales.

Los grupos de interés de la Universidad Hemisferios están constituidos por los estudiantes regulares y de educación continua, familias, profesores, personal administrativo, colegios públicos y privados, proveedores, aliados estratégicos, grupos de atención prioritaria, autoridades regulatorias, empresas e industria en general, fundaciones benefactoras, redes académicas, otras universidades nacionales y extranjeras, alumnos, la sociedad en general y la opinión pública.

La Universidad ha venido creciendo en sus ingresos hasta 2019. Sin embargo, en 2020, producto de la Pandemia, se registró un descenso en los ingresos del 6%, debido a la disminución de la matrícula de cerca de 60 estudiantes y al incremento de las becas en un 4% de los ingresos, como medida de apoyo a los mismos para que pudieran seguir cursando sus estudios. Para 2020 los ingresos operativos fueron de 8.108.880USD, de los cuales 1.585.028USD son destinados a becas y descuentos (678 estudiantes, equivalentes al 20% de los ingresos). El resultado positivo fue de 547.599USD, de los cuales 110.682USD se destinaron a inversión en tecnología.

## **RETOS Y ESTRATEGIA**

Desde la definición del Modelo Estratégico para el horizonte de tiempo 2016-2025, la Universidad Hemisferios ha ido construyendo su futuro alineada a un propósito y creencia profunda expresada como: “Por nuestra inspiración cristiana creemos en personas más justas y humanas, que busquen la verdad, hagan el bien y como consecuencia transformen la sociedad”.

La estrategia consiste en ir construyendo, fortaleciendo, innovando e implementando cada una de las elecciones o supuestos en una relación causa – efecto, que permite a la institución potenciar su operación, ser atractiva frente al mercado, defenderse contra los riesgos externos y proyectarse en perpetuidad. A continuación se precisan los objetivos estratégicos que se prevé cumplir a través de proyectos institucionales a ejecutar en el largo, mediano y corto plazo:

### **Objetivo estratégico 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.”

En años anteriores el enfoque de este objetivo fue la mejora permanente (e innovación) de la calidad académica y docente, la reestructuración de la oferta, la sostenibilidad y la excelencia académica. El reto para el presente y los siguientes años es incrementar esta oferta académica y para esto, se han iniciado grandes retos como la puesta en marcha la Facultad de Ingenierías y el inicio de la planificación de la Facultad de Medicina. También se encuentra en ejecución y crecimiento la escuela online, y una creciente oferta de cursos de perfeccionamiento en educación continua.

### **Objetivo estratégico 2:**

“Lograr consolidar la cultura de investigación y la transferencia de conocimiento que impacte en la sociedad, con especial énfasis en

el país y la zona de influencia de la Universidad.”

A través de este objetivo se ha logrado cumplir con las exigencias de los organismos de control en Ecuador. El siguiente paso, es focalizar los esfuerzos en la consolidación de actividades para conseguir una permanente cultura de investigación aplicada a los retos de la nueva era tecnológica, acompañada de un modelo de vinculación con la colectividad para entender claramente las necesidades y problemas a los que se enfrenta la sociedad.

### **Objetivo estratégico 3:**

“Lograr la expansión y crecimiento sostenido a través de estrategias de servicio, marketing y fidelización con base al modelo estratégico.”

En el tiempo de ejecución se ha logrado la sostenibilidad de la institución en términos de ingresos de alumnos para la oferta académica tradicional de la Universidad con crecientes actividades de comunicación y mejoramiento de los procesos de admisión; también se ha conseguido una expansión en términos de formación alternativa a través de programas completos de educación continua. En una segunda etapa se están ya ejecutando proyectos relacionados con un modelo de atracción, iniciativas de servicio y experiencia para los miembros de la comunidad, modelos de lealtad y fidelización, escalamiento del Customer Relationship Management (CRM) a partir de la tubería de ventas Hubspot; y, por último, la creación de la unidad de marketing en alianza con una prestigiosa agencia independiente.

### **Objetivo estratégico 4:**

“Promover las alianzas estratégicas necesarias entre la Universidad Hemisferios y personas, grupos e instituciones nacionales e internacionales, que le permitan alcanzar los propósitos institucionales del proyecto educativo y modelo estratégico.”

Los proyectos para conseguir este objetivo en un inicio se enfocaron en la visibilidad de la “Marca Hemisferios” a través de la comunicación estratégica, y que en la actualidad tiene iniciativas estratégicas en ejecución como la consolidación del plan relacional con stakeholders y la gestión de aliados estratégicos; un ejemplo de esto último, es la fuerte relación que se ha logrado con organismos nacionales para el mejoramiento de la educación y el convenio con el IMF Business School de Europa para posgrados online.

### **Objetivo estratégico 5:**

“Lograr excelencia en todos los procesos críticos de la Universidad, enfocados en la satisfacción de la comunidad universitaria y la sociedad en general.”

Inicialmente planificado con enfoque de gestión para conseguir eficiencia de la estructura organizacional y un enfoque de gestión basado en procesos, ha ido evolucionando junto con los logros en loops estratégicos relacionados. Es así que, sus retos se han ampliado a la búsqueda de eficiencia e innovación tecnológica, la adecuación de la infraestructura institucional y la implementación de un modelo de gestión de la información.

### **Objetivo estratégico 6:**

“Formar y perfeccionar al talento humano de la Universidad como principal fuente de valor y transformación de la sociedad.”

Enfocado en interiorizar el propósito institucional por medio de la comunicación del “Ideario” e institucionalizar todos los procesos para personas con una adecuada gestión en la unidad de talento humano. Además, se ha logrado consolidar el proyecto de modelamiento cultural, siendo este uno de los procesos que deben mantenerse en el tiempo a fin de mantener la coherencia entre lo que predica la Universidad Hemisferios: el por qué lo hace, cómo lo hace y lo qué realmente hace.

Para lograr lo planteado en los objetivos estratégicos es importante considerar algunos factores críticos de éxito que se mencionan a continuación:

1. Innovación del proyecto educativo con centro en las personas.
2. Cultura organizacional apalancada en drivers como: liderazgo trascendente, creencia profunda, innovación, adopción tecnológica, responsabilidad social, valores, ética y gobierno colegiado.
3. Valor para los stakeholders a través de un desempeño superior (diferenciación), del logro de eficiencias y conseguir velocidad

estratégica superior a la competencia.

4. Alianzas estratégicas con diversos actores de la sociedad y comunidad universitaria: organismos públicos, empresa privada, líderes de opinión, diversas comunidades, alumni y organismos internacionales.
5. Recursos para los proyectos futuros a través de fundraising, crowdfunding, donaciones o créditos blandos.
6. Infraestructura y tecnología con enfoque en las nuevas modalidades de educación.
7. Consolidación de aliados claves: IMF Business School, IDE Business School, organismos públicos y organizaciones privadas para la incorporación de graduados.
8. Servicio, tono humano y generación de experiencia para los alumnos de las diversas modalidades.

## **OPERACIONES, PARTNERS Y PROVEEDORES**

El crecimiento de la estructura organizacional (ver organigrama) evidentemente se debe a la implementación de nuevas carreras en modalidad online y presencial, lo que ha conllevado a contrataciones de cargos académicos y administrativos. Al año 2020, el 46% de la ejecución presupuestaria ha sido designada a remuneraciones de docencia e investigación, mientras que el 22% corresponde a las remuneraciones administrativas.

La operación de la Universidad, se ha mantenido eficiente durante los últimos años, esto gracias a la adecuada gestión y administración de los recursos y activos tangibles e intangibles de la institución. Actualmente la Universidad cuenta con 3 sedes, dos en Quito (Inca e IDE) y una en Guayaquil (IDE). Estas instalaciones son indispensables para la prestación del servicio académico presencial. Además, la Universidad cuenta con una reserva ecológica de 2.178 hectáreas, la cual está ubicada en la parroquia de Cosanga en la provincia de Napo; dentro de la reserva hay una hostería para albergar a estudiantes, científicos, biólogos e investigadores nacionales y extranjeros. Las características propias de la reserva tienen un potencial importante para el desarrollo de proyectos de ecoturismo y de conservación; así como también para el ejercicio investigativo y académico. La reserva es propiedad de la Universidad Hemisferios desde mayo de 2019. En un primer momento la administración de la reserva estaba a cargo del Centro Internacional de Investigación de Ambiente y Territorio (CIAT); sin embargo, la Universidad decidió conformar una persona jurídica independiente, en la figura de fundación, para asumir la administración.

La Fundación para la Conservación de la Biodiversidad Los Hemisferios se constituyó y fue aprobada por el ahora Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

La Universidad también cuenta con un equipo de proveedores calificados, que permiten que los servicios ofertados por la institución sean de la más alta calidad, es así como los docentes que imparten cátedra en los programas de pregrado, posgrado, en seminarios, cursos y capacitaciones en modalidad presencial y online, son los mejores aliados que la Universidad ha creado; ya que son profesionales destacados en cada una de sus áreas. Sin embargo, esto no sería posible sin el acompañamiento de los servicios tecnológicos que presta Centurylink Ecuador S.A. como el internet, telefonía y conexiones entre las sedes de la Universidad, que ahora debido al estado sanitario del país se ha convertido en la mejor herramienta para llegar a cada uno de nuestros estudiantes.

Uno de nuestros grandes aliados es la UDICIS (Unidad de desarrollo investigación en ciencia de la salud), que cuenta con una infraestructura de último nivel, profesores nacionales y extranjeros, altamente capacitados en el área de salud que capacitan y permiten hacer prácticas preprofesionales a los estudiantes de Odontología. Cuentan con las llamadas “clínicas prácticas tempranas de simulación” que permiten realizar prácticas con simuladores a los estudiantes de los primeros niveles, además cuenta con clínicas ubicadas estratégicamente que permiten el fácil acceso a los pacientes. Todo esto permite desarrollar habilidades y destrezas en los estudiantes, con el objetivo de entregar a la sociedad profesiones altamente calificados, capaces de resolver adecuadamente las necesidades de la sociedad.

La Universidad ofrece 11 programas de pregrados y 3 programas posgrados presenciales, manteniendo siempre una visión hacia el futuro, de esta manera se proyecta ofertar más carreras en los siguientes semestres académicos, siempre en busca de programas que se adecuen a la realidad nacional de la sociedad. Asimismo, las circunstancias actuales nos impulsaron a crecer hacia estructuras académicas que trascienden la presencialidad, por lo que se han creado 5 carreras online y se ha conseguido nuevas alianzas con prestigiosas instituciones del extranjero, ofertando así 14 programas de posgrados online. La escuela de Educación Continua también contribuye al constante crecimiento de la Universidad, es así como mediante alianzas estratégicas en los últimos años se han capacitado a más de 8.963 profesionales y estudiantes en diferentes áreas como salud, educación, administración, arte culinaria, marketing, entre otros. Dictando alrededor de 356 cursos de diferentes temáticas. Igualmente, contamos con la Escuela de gobierno que se enfoca en la instrucción de profesionales de líderes públicos y políticos, creando cursos de renombre como programa de gobernanza y política, liderazgo y gerencia pública para mujeres, programa de transformación digital y proyectos de investigación como el laboratorio de ideas urbanas; durante los últimos años se han

capacitado a más de 1000 personas.

La universidad ha aportado de manera excepcional al desarrollo de los estudiantes y profesionales de la sociedad, brindando educación de calidad, con los más altos estándares en todos sus programas, con miras al cumplimiento del objetivo: formar profesionales altamente calificados.

El mayor impacto que realiza la Universidad sobre la sociedad es la formación de profesionales humanistas altamente calificados (estudiantes-alumnos). Vivir la ética como elección de vida en el ejercicio profesional, orienta todas las actividades formativas de los estudiantes. Este proceso se realiza a partir de la “transferencia de conocimiento” que se realiza de manera circular de la siguiente manera: la investigación teórica y aplicada genera los conocimientos nuevos y acumulados que se llevan a las prácticas de docencia de las carreras y de postgrados, y que a su vez, en conjunto -investigación y docencia-, son llevados a través de proyectos de vinculación social a las comunidades y de educación no formal (educación continua). En este círculo aparecen y se integran los grupos de interés: estudiantes (pregrado y postgrado -clientes-), profesores (grupos de investigación interdisciplinarios con otras universidades e interfacultades), administrativos, comunidades (empresas, poblaciones vulnerables, sector público), en el marco de las normas legales y académicas establecidas.

Entre los proyectos sociales se destacan las campañas de vacunación del virus COVID-19, con más de 200.000 vacunados al 20 de julio de 2021. El programa de formación de jueces de la república en derecho ambiental, con cerca de 100 participantes, el Consultorio Jurídico, con más de 500 casos de patrocinio resueltos en promedio, en los últimos cuatro años, el apoyo odontológico a los Guaguacentros de la ciudad de Quito, el programa de apoyo a más de 200 migrantes en formación del lenguaje español.

## **MERCADO, CLIENTES Y PRODUCTOS, SERVICIOS Y SOLUCIONES**

### **Mercado actual y futuro**

La Universidad Hemisferios contempla su mercado a nivel nacional, concentrándose en las regiones de la Sierra y Amazonía. En la Sierra su principal mercado se encuentra en la ciudad de Quito, donde existen más de 800 colegios privados generando más de 46.000 estudiantes en tercero de bachillerato.

Actualmente, la Universidad Hemisferios abarca el 6% de colegios en el mercado Quiteño, mientras que a nivel nacional, contempla el 5% de colegios. Esta cuota de mercado, se caracteriza por corresponder al sector particular, de estrato medio - alto, y con formación en el Programa de Bachillerato Internacional.

La Universidad Hemisferios, en concordancia con su Modelo Estratégico y los lineamientos de desarrollo del Proyecto Educativo UHE, el cual contempla la transformación y creación de nuevas carreras, proyecta aumentar al 15% su cuota de mercado en la ciudad de Quito, y al 10% en provincias; priorizando a los estudiantes destacados por su excelencia académica (Cuadro de Honor), Diplomados y Certificaciones correspondientes al Bachillerato Internacional, afines al Ideario de la UHE, y, de estrato medio-alto y alto. De tal forma, aumentar la población de estudiantes de pregrado en modalidad presencial, cumpliendo con el objetivo de crecimiento y expansión social, y garantizando la calidad académica y la formación de estudiantes altamente calificados que aporten en la transformación de la sociedad.

### **Segmentación de clientes actuales y futuros**

Los clientes actuales de la UHE, para las carreras de pregrado presencial, se enmarcan un 82% entre edades de 18 a 25 años, la diferencia corresponde a estudiantes entre 26 a 40 años. En cuanto a género, la mayoría de estudiantes con un 56% corresponde al género femenino, mientras que el 44% son de género masculino. Los ingresos económicos de este público bordean los \$1.500 / mes en adelante.

En cuanto al estudio de intereses y nuevas tendencias, los estudiantes optan por carreras en el marco de las ciencias de la salud, en el ámbito del derecho o legal, seguido del campo de la comunicación, marketing, administración de empresas, y con menor interés las carreras del ámbito de las ciencias políticas, psicopedagogía, música, gastronomía. El público actual se distribuye de la siguiente manera: ANEXO 42\_INFORME ESTUDIO DE MERCADO 2020\_INFORME\_PROSPECTOS):

¿Qué necesidades tiene este público? ANEXO 42\_INFORME ESTUDIO DE MERCADO 2020\_INFORME\_PROSPECTOS

Los clientes futuros de la UHE son hombres y mujeres entre 16 y 25 años de edad, residentes principalmente en la ciudad de Quito. No obstante, se contempla público de las Ambato, Latacunga, Loja, Santo Domingo, Ibarra, Guaranda, Tena, entre otras;

estudiantes de colegios particulares con un interés en las áreas de salud, comunicación, marketing, emprendimiento, entretenimiento, administrativas, sociales, ingeniería, moda, biotecnología, arquitectura; y que busquen tener una educación personalizada y con valores. Los ingresos económicos de este público bordean los \$2000 / mes en adelante.

Requerimiento: ANEXO 42\_INFORME ESTUDIO DE MERCADO 2020\_INFORME\_PROSPECTOS

### **Requisitos y demandas del mercado principal y los clientes**

El mercado principal de la Universidad Hemisferios para las carreras de pregrado presencial se caracteriza por ser un público de 16 años hasta aproximadamente 25 años edad, en este sentido pertenecen a generaciones caracterizadas por un alto uso de dispositivos móviles, herramientas digitales, manejo de las tecnologías de la información y comunicación, inmediatez, y multitareas. Este mercado demanda atención inmediata, ambientes creativos, apuestan por la simplicidad, generan información y contenido relevante; son un mercado que requieren identificarse con valores y filosofías marcadas y comprometidas, es por ello por lo que demandan productos y marcas que persigan sus ideales.

Estas características del mercado objetivo de la UHE, recaen en requisitos claros como el tiempo de estudio de las carreras, sus horarios, títulos legalmente reconocidos por el Gobierno; a su vez, demandan formas de pago simples y rápidas, exigen docentes calificados y con experiencia, buscan generar relaciones profesionales potentes, accesos viales rápidos, e infraestructuras modernas y tecnológicas.

### **Oferta de servicios actual y futura, productos**

La Universidad Hemisferios, actualmente, oferta 9 carreras de pregrado presencial: ANEXO 385\_TABLA\_46\_OFERTA ACADÉMICA Y OTROS SERVICIOS.

En el anterior anexo, se listan adicionalmente los programas online de pregrado, las 14 maestrías online ya activas, y las 4 en proceso de aprobación del CES, las 7 ingenierías, Arquitectura, Enfermería y Administración de Agronegocios, pregrados también aprobado, y las dos recientes maestrías de Derecho, presenciales aprobadas.

### **Oferta académica futura**

La Universidad Hemisferios, en concordancia con el Modelo Estratégico, los lineamientos de desarrollo del Proyecto Educativo de la UHE, y las tendencias y necesidades de la sociedad local y general, amplió su oferta académica donde se aprobaron entre 2020 y 2021, 6 ingenierías (Ambiental, Biomédica, Civil, Agroindustrial, Diseño Industrial, Electrónica y Automatización) y, Arquitectura, Enfermería y Administración de Agronegocios, las cuales están programadas para su apertura en marzo de 2022, debido a las contingencias de la Pandemia, y a la construcción de aulas y laboratorios necesarios para su desarrollo.

En el transcurso de 2021 se contempla la aprobación de las siguientes carreras de la Facultad de Ciencias Empresariales en la modalidad presencial (están aprobados en modalidad en línea), con el fin de incorporarlas a la oferta académica en 2022: Economía, Finanzas, Marketing, Auditoría y Control de Gestión, y Negocios Digitales.

Listado de los que consideras tus competidores principales.

#### **Actuales:**

- Universidad de las Américas
- Universidad Internacional del Ecuador
- Universidad San Francisco de Quito
- Universidad Internacional SEK
- Universidad Católica del Ecuador
- Universidad Tecnológica Equinoccial
- Universidad Indoamericana

#### **Futuros:**

- Universidad de las Américas
- Universidad Internacional del Ecuador

- Universidad San Francisco de Quito
- Universidad Internacional SEK
- Universidad Católica del Ecuador
- Universidad Tecnológica Equinoccial
- Universidad Indoamericana
- Universidades Internacionales con oferta virtual en pregrado: Universidad de Valencia.

## **ESTRUCTURA Y ACTIVIDADES DE GESTIÓN**

La estructura de gobierno de la Universidad Hemisferios se compone principalmente por tres órganos colegiados: Consejo de Regentes, Consejo Universitario y Consejo Académico.

### **Consejo de Regentes**

Es el órgano encargado de velar por la visión, misión y principios fundacionales de la Universidad. Además, orienta y supervisa el cumplimiento de la planificación institucional. Está conformado por el Canciller de la Universidad, por al menos dos miembros fundadores y máximo cuatro miembros ordinarios designados por el Consejo Universitario a propuesta del Rector.

Sus funciones y atribuciones se encuentran enunciadas en el Art. 9 del Estatuto de la Universidad Hemisferios. Consejo Universitario

Es el máximo órgano colegiado de cogobierno de la Universidad. Toma las decisiones fundamentales y relevantes de gobierno en la institución.

Está integrado por: el Rector de la Universidad; los Vicerrectores; cinco representantes de los profesores, elegidos mediante votación; un representante de los trabajadores, elegido mediante votación; al menos un representante de los estudiantes, elegido mediante votación; y, un representante de los Decanos, designado por el Rector. El Canciller de la Universidad y el Presidente del Consejo de Regentes pueden asistir a las sesiones de este Consejo en calidad de invitados permanentes.

Sus atribuciones se recogen en el Art. 13 del Estatuto de la Universidad. Entre las cuales destacan: Ejercer el gobierno de la Universidad respetando y haciendo respetar la LOES y su Reglamento, así como el ideario, Estatuto, reglamentos, normas e instructivos de la Universidad; aprobar y reformar el Modelo Educativo de la institución, así como aprobar, interpretar y/o reformar la normativa interna de la Universidad; nombrar dignidades como Decanos de Facultades o al Secretario General – Procurador; crear unidades operativas para el funcionamiento de la Universidad; aprobar presupuestos y el informe anual de rendición de cuentas del Rector.

Consejo Académico

Es un órgano de apoyo al Vicerrector Académico, encargado de analizar y supervisar, así como resolver, de ser el caso, sobre los principales asuntos académicos de la Universidad. Se compone por: el Vicerrector Académico, quien lo preside; los Decanos de las Facultades y Directores de Unidades Académicas; el Director de Formación Humanística; el Director de Docencia; el Director de Currículo; el Director de Investigación; y, el Director de Vinculación. El Rector podrá asistir a las sesiones en calidad de invitado.

Sus funciones, contenidas en el Art. 22 del Estatuto de la Universidad, son las siguientes: estudiar las propuestas de creación de carreras y programas, su actualización y supresión; los planes y proyectos de docencia, investigación y vinculación y recomendarlos para su aprobación por la autoridad o el órgano competente, o solicitar las modificaciones que considere necesarias. Conocer los informes de ejecución de los programas y proyectos de investigación y vinculación con la sociedad, los resultados de la evaluación docente y emitir recomendaciones oportunas. Y, conocer y resolver los asuntos académicos puestos a su consideración por el Rector, Vicerrector Académico o por los Consejos de las Unidades Académicas.

A lo largo del año 2018 el Consejo Universitario de la Universidad se reunió en 6 veces. La primera sesión tuvo lugar el día 16 de marzo de 2018 y la última sesión de dicho año se dio el día 03 de diciembre. Como resultado de las reuniones mencionadas, el Consejo Universitario emitió un total de 29 resoluciones respecto de los temas más importantes a decidir en la institución. En todo caso, las decisiones son adoptadas por un sistema de votación entre los miembros del Consejo; cabe mencionar que todo voto de un miembro tiene el mismo peso y solo en caso de empate el Rector cuenta con voto dirimente.

Cabe resaltar las siguientes resoluciones entre todas las adoptadas en el año 2018: aprobación de reglamentos; creación de

Departamentos y Unidades Académicas; supervisión de planes estratégicos de desarrollo institucional; nombramiento de dignidades; aprobación de los nuevos Estatutos de la Universidad; reestructuración de unidades operativas, etc.

Durante el año 2019 el Consejo Universitario de esta Institución se reunió en 13 ocasiones, siendo su primera sesión el día 28 de enero y la última el 18 de diciembre. Como resultado de dichas reuniones, el Consejo emitió un total de 38 resoluciones. Toda resolución fue adoptada en consenso, escuchando la perspectiva de todos los representantes de la comunidad universitaria, respetando siempre la normativa vigente aplicable en cada caso.

Entre las resoluciones mencionadas destacan las siguientes: aprobación de nuevos reglamentos; convocatoria a elecciones y toma de posesión de nuevos miembros del Consejo Universitario; aprobación de la reestructuración académica; designación de los miembros del Consejo de Regentes; y, aprobación de la actualización de mallas y nuevas maestrías. En consecuencia, la participación del Consejo Universitario durante el año 2019 fue constante y productiva, consiguiendo varios logros. Como, por ejemplo, la designación de los miembros del Consejo de Regentes, la aprobación de nuevos reglamentos, la convocatoria a elecciones y toma de posesión de nuevos miembros del Consejo Universitario la aprobación de la reestructuración académica, la aprobación de la actualización de mallas y la creación de dos nuevas maestrías.

Durante el año 2020 el Consejo Universitario de la Universidad se reunió en 14 ocasiones, siendo su primera sesión el día 27 de enero de 2020 y la última el 17 de diciembre de 2020. Como resultado de dichas sesiones, el Consejo Universitario emitió un total de 42 resoluciones; de las cuales 36 fueron adoptadas a partir de la emergencia sanitaria provocada por la pandemia mundial Covid-19. Las decisiones adoptadas se tomaron siempre en consenso, buscando lo mejor para la Universidad y para toda su comunidad, al amparo del Estatuto y el resto de normativa aplicable.

Entre estas resoluciones, cabe destacar las siguientes: aprobación de nuevos reglamentos; creación de nuevas carreras y programas de posgrados; conformación del Decanato de Posgrados y del Decanato de Estudiantes; reforma del Estatuto de la Universidad; y, reforma de normativa interna, de acuerdo con las modificaciones realizadas por el CES al Reglamento de Régimen Académico.

(Los documentos de apoyo para esta evaluación, se encuentran en el siguiente drive, específicamente en la carpeta “EVIDENCIAS DOCUMENTOS DE APOYO”).

 EFQM



## **PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA**

### **RESUMEN**

El propósito de la Universidad Hemisferios está definido en su filosofía estratégica consagrada en el Ideario (INS\_DOC\_IDEA\_2017), y que reza lo siguiente en relación al Por qué: "Por nuestra inspiración cristiana creemos en personas más justas y humanas que busquen la verdad, hagan el bien y, como consecuencia, transformen la sociedad"; el Cómo: "Categoría académica con tono humano en un ambiente solidario y de amable libertad"; y al Qué: "Formar profesionales altamente calificados en un entorno ético, innovador, ecológico, investigador y con tecnología de punta, atendiendo las necesidades de la sociedad". Este propósito está orientado a la transformación de la sociedad a través de la educación superior, específicamente en la formación de profesionales de pregrado, posgrado y educación continua mediante el cultivo de los principios fundacionales en relación con la docencia, vinculación, investigación, el gobierno, los estudiantes y el ambiente universitario.

En el estatuto codificado del año 2018 de la Universidad Hemisferios, se establece la misión y la visión, en concordancia con el Modelo estratégico específicamente en su artículo 5 recoge la Identidad institucional, en este se explica los principios en los cuales se fundamenta la Universidad, así también en los incisos 5 y 6 del mismo artículo narran que: "La misión de la Universidad 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"; y que: "La visión de la Universidad es proyectarse como una institución 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 incrementar el saber humanista y científico, en el marco de la interculturalidad, para favorecer la creación de trabajo, la equidad y el acceso universal a los bienes materiales y culturales".

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (INS\_DOC\_PEDI\_2016) contiene, además de la Filosofía Estratégica, la descripción de un Modelo estratégico, en el cual se basa la institución para proyectarla a un futuro ideal hasta el 2025.

En el Modelo Estratégico: 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.

Los objetivos estratégicos se enfocan en: Innovar en el proyecto educativo y académico; Promover un marco adecuado para la investigación; así como la ejecución de programas de vinculación; Lograr la expansión y crecimiento institucional; Lograr el valor compartido en las relaciones estratégicas; Formar y perfeccionar el talento humano; Lograr eficiencia y eficacia en los procesos críticos y todo apalancado en un Adecuado equilibrio financiero.

Para la ejecución del modelo se definen iniciativas estratégicas que permitirán 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 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.

(Los documentos de apoyo para esta evaluación, se encuentran en el siguiente drive, específicamente en la carpeta "EVIDENCIAS DOCUMENTOS DE APOYO").

## 1.1: DEFINIR EL PROPÓSITO Y LA VISIÓN

---

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La UHE cuenta con un propósito, un "Por qué" hace lo que hace, inspirado en su Ideario y que resume los valores institucionales que promueve en él: "Por nuestra inspiración cristiana creemos en personas más justas y humanas que busquen la verdad, hagan el bien y, como consecuencia, transformen la sociedad".

---

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

En 2015, la UHemisferios define un propósito, su creencia profunda, el POR QUÉ hace lo que hace, como parte de su filosofía estratégica. La definición de la filosofía estratégica se basa en el trabajo de Simon Sinek "START WITH WHY: HOW GREAT LEADERS INSPIRE EVERYONE TO TAKE ACTION" (2009), donde 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. Esta creencia profunda está alineada con los principios y valores que reza el Ideario institucional.

---

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

El Modelo Estratégico cuenta con un proceso de seguimiento y evaluación definido en el documento del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (INS\_DOC\_PEDI\_2016). Este consiste en revisiones periódicas de evaluación de avances y revisión de cumplimientos a las planificaciones, así como la revisión anual del cumplimiento y planificación del año siguiente.

---

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Las encuestas de percepción aplicadas a estudiantes, profesores y otros grupos de interés ANEXO 382\_ENCUESTAS\_ENCUESTA DE PERCEPCIÓN EFQM- ESTUDIANTES y ANEXO 383\_ENCUESTAS\_TABULACIÓN ENCUESTA DE PERCEPCIÓN EFQM- (PROFESORES - ADMINISTRATIVOS) se utiliza elementos específicos que permiten evaluar el impacto de la UHemisferios en el Ecuador en relación con su propósito institucional de transformar la sociedad.

---

### 1 RESPONSABLE

Dirección Estratégica.

---

### 1 LINKS EFQM

- 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 7.1: Rendimiento estratégico y operativo
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
  - 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
- 

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

"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."

---

## 2 **CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)**

En 2015 la UHemisferios define su Modelo Estratégico con la premisa de que sea diferenciador e innovador. Es así, que decide que el futuro sea un sueño que no solamente se expresa en una declaratoria de Visión, sino que se desglosa en un modelo de elecciones estratégicas, fundamentales para una universidad humanista y con calidad académica, expresadas en un canvas de modelo de negocio con sus nueve elementos: propuesta de valor, segmento de clientes, relaciones con clientes, canales, fuentes de ingreso, actividades clave, recursos clave, socios clave y estructura de costos.

---

## 2 **CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)**

La evaluación de la implementación del modelo de nueve (9) componentes, se realiza a través del seguimiento a la ejecución de los proyectos definidos para la implementación de elecciones estratégicas. Su perfeccionamiento se focaliza al momento de hacer las revisiones anuales, donde se evalúa el avance y se contrasta con el contexto para planificar la ejecución del siguiente período. Para estas definiciones y evaluaciones, la UHE juntó un equipo de trabajo multidisciplinario, conformado por autoridades institucionales y representantes de las unidades académicas y administrativas.

---

## 2 **CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)**

Los anexos: ANEXO 49\_INFOME DE AVANCE PEDI 2018, ANEXO 50\_INFOME DE AVANCE PEDI 2019 y ANEXO 51\_INFOME DE AVANCE PEDI 2020 muestran el desarrollo de los proyectos institucionales por objetivo estratégico.

En el tiempo que lleva de ejecución, el Modelo Estratégico ha variado en el alcance de su estructura de implementación a través de los loops, sin embargo, el propósito al que se alinea del modelo de elecciones y las propias elecciones, se mantienen. El ANEXO 299\_DIAGRAMA\_09 DIAGRAMA DE REDEFINICIÓN DE LOOPS muestra un esquema de cómo se han modificado los loops del modelo estratégico.

---

## 2 **RESPONSABLE**

Dirección Estratégica

---

## 2 **LINKS EFQM**

- 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
  - 7.1: Rendimiento estratégico y operativo
  - 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
- 

## 3 **LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)**

La UHemisferios, a fin de evaluar el impacto que genera su modelo estratégico, definió sus Drivers estratégicos (Tabla 22: Drivers Modelo Estratégico 2025) en los talleres de trabajo de diseño del modelo realizados, los cuales representan aspectos que la Universidad identifica como resultados que debe alcanzar en el largo plazo.

---

## 3 **CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)**

Los Drivers del Modelo Estratégico 2016-2025 son indicadores que no están asociados a una acción específica de la Universidad, sino que su cumplimiento se debe a varios aspectos tanto de la gestión operativa de la institución, como a la implementación de proyectos específicos del Modelo Estratégico.

---

### 3 **CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)**

La evaluación de los Drivers Estratégicos se hacen al tiempo de la evaluación anual de ejecución del modelo estratégico, con la premisa de controlar las prioridades en la ejecución del modelo estratégico y planificar la ejecución del período siguiente.

---

### 3 **CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)**

El ANEXO 361\_TABLA\_22\_DRIVERS MODELO ESTRATÉGICO 2025 muestra los drivers estratégicos definidos, así como la relación que tiene cada uno de ellos con los objetivos estratégicos.

---

### 3 **RESPONSABLE**

Dirección Estratégica

---

### 3 **LINKS EFQM**

1.4: Desarrollar la estrategia

7.1: Rendimiento estratégico y operativo

1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

## 1.2: IDENTIFICAR Y ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

---

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La UHemisferios identifica sus grupos de interés de entre todos los públicos que tienen alguna relación tanto a lo interno como hacia lo externo con la institución y procura en la medida de sus prioridades, construir y mantener un ambiente armónico de beneficio mutuo a través del entendimiento de sus necesidades. Si bien, todos los grupos de interés causan, un mayor o menor impacto positivo o negativo hacia el propósito de la institución, en la priorización se define a los alumnos, alumni, profesores y personal administrativo como los prioritarios para desarrollar acciones específicas de acuerdo con sus propias necesidades.

---

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La UHemisferios ha implementado varios canales de comunicación bidireccional que permiten identificar las necesidades de los grupos de interés. Uno de ellos es el Café con el Rector, donde interactúan directamente los alumnos con la principal autoridad institucional en un formato de retroalimentación sobre los servicios y experiencia estudiantil. La Unidad de Bienestar Universitario mantiene canal abierto hacia los estudiantes a fin de conocer de primera mano las necesidades de los alumnos en todo su ciclo de vida como estudiante. En cuanto a profesores y personal administrativo, la Uhemisferios mantiene un esquema de puertas abiertas para la comunicación con autoridades.

---

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La UHemisferios ha implementado herramientas que permiten validar la percepción de los diferentes públicos de interés, como Focus Group y entrevistas dirigidos a públicos externos, evaluaciones y encuestas dirigidas a alumnos y profesores así como a personal administrativo.

---

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

El ANEXO 293\_DIAGRAMA\_03 PÚBLICOS DE INTERÉS CLAVE, muestra la forma como se encuentran clasificados nuestros principales públicos de interés.

Los anexos: ANEXO 382\_ENCUESTAS\_ENCUESTA DE PERCEPCIÓN EFQM- ESTUDIANTES y ANEXO 383\_ENCUESTAS\_TABULACIÓN ENCUESTA DE PERCEPCIÓN EFQM- (PROFESORES - ADMINISTRATIVOS) tiene componentes que permiten conocer la percepción de los públicos encuestados sobre la relación que se mantiene con la institución.

---

### 1 RESPONSABLE

Decanato de Estudiantes Dirección de Docencia Dirección de Talento Humano.

---

### 1 LINKS EFQM

1.4: Desarrollar la estrategia

4.1: Diseñar el valor y cómo se crea

4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor

4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor

4.4: Diseñar e implantar la experiencia global

6.1: Resultados de percepción de clientes

6.2: Resultados de percepción de personas

---

### 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Uno de los Loops definidos en el Modelo Estratégico es el de Aliados Clave, con el objetivo estratégico de: promover las alianzas

estratégicas necesarias para la UHE con personas, grupos e instituciones nacionales e internacionales, que le permitan alcanzar los propósitos institucionales del Proyecto Educativo y Modelo Estratégico. En este marco estratégico se encuentran varios grupos de interés, especialmente aquellos que, sin ser alumnos, profesores o personal administrativo, contribuyen con la construcción de la visión de la institución y se encuentran alineados con el propósito institucional.

---

## 2 **CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)**

Para la consecución del objetivo estratégico, se implementan dos proyectos principales: (1) gestión de aliados y socios estratégicos, con el objetivo de identificar, clasificar y calificar los aliados y socios estratégicos que puedan contribuir a los propósitos institucionales de la Universidad, y el (2) plan relacional con Stakeholders, con el objetivo estratégico de lograr el fortalecimiento de la imagen y posicionamiento de la institución con los aliados estratégicos.

---

## 2 **CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)**

La evaluación y seguimiento se ajustan a la metodología y periodicidad del seguimiento a la implementación del Modelo Estratégico según el proceso de gestión de la estrategia.

---

## 2 **CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)**

Los anexos: ANEXO 49\_INFOME DE AVANCE PEDI 2018, ANEXO 50\_INFOME DE AVANCE PEDI 2019 y ANEXO 51\_INFOME DE AVANCE PEDI 2020 muestran el desarrollo de los proyectos que se refieren al loop de Aliados clave.

---

## 2 **RESPONSABLE**

Dirección Estratégica

---

## 2 **LINKS EFQM**

3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible  
6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La UHemisferios, en el tiempo de vigencia del Modelo Estratégico, ha ido desarrollando proyectos y acciones procurando mediante ello, mantenerse a la vanguardia respecto a temas de carácter universal como los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de la investigación y la vinculación con la sociedad, así como las megatendencias a través de la innovación académica, la Escuela de Gobierno y nuevos programas de Pregrado y de postgrado diseñados con base en la pertinencia actual y prospectiva de la sociedad.

---

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

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: (1) fuerzas económicas, (2) fuerzas sociales, (3) fuerzas culturales, (4) fuerzas demográficas y ambientales, (5) fuerzas políticas, gubernamentales y legales y las (6) fuerzas tecnológicas. Estos factores se encuentran como parte del análisis situacional realizado para la definición del Modelo Estratégico.

---

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Por una parte, la autoevaluación institucional así como la de cada carrera o programa, permite evaluar la gestión interna respecto de las dimensiones establecidas como calidad, siendo una de ellas la pertinencia. Por otra parte, el seguimiento a la implementación de los proyectos del Modelo Estratégico permite monitorear el avance de lo definido en la estrategia. Sumado a ello, los resultados de encuestas y/o entrevistas a grupos de interés y la percepción del mercado, permiten diseñar los planes operativos que se implementan cada año.

---

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Lo demostramos en la variedad de carreras y programas que ofrece la UHE tanto en educación formal de pregrado como en posgrados y en programas de Educación Continua, Escuela de Gobierno y Escuela de Negocios (ANEXO 385\_TABLA\_46\_OFERTA ACADÉMICA Y OTROS SERVICIOS, ANEXO 384\_TABLA\_45\_OFERTA ACADÉMICA ESCUELA DE GOBIERNO).

También se puede evidenciar en la variedad y alcance de los diferentes proyectos de investigación y vinculación que la UHemisferios ha desarrollado y su evolución en el tiempo ( ANEXO 365\_TABLA\_26\_GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN, ANEXO 366\_TABLA\_27\_GESTIÓN DE VINCULACIÓN).

---

### 1 RESPONSABLE

Vicerrectorado Académico

---

### 1 LINKS EFQM

- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
- 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad
- 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
- 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
- 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor
- 5.2: Transformar la organización para el futuro
- 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
- 6.4: Resultados de percepción de la sociedad

## 1.4: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

---

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La UHemisferios, dentro de su Modelo Estratégico, define su estrategia a través de la interrelación causa-efecto de las elecciones realizadas en el diseño del este modelo (ANEXO 381\_MAPA DE RELACIONES\_MRE.UDH.202008). Esta interrelación, además de mostrar el camino estratégico, genera las prioridades de implementación de cada una de las elecciones, sea de manera individual con un proyecto puntual o a través de proyectos institucionales.

---

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Para estas definiciones, la UHE consolidó un equipo de trabajo multidisciplinario, conformado por autoridades institucionales, representantes de las unidades académicas y administrativas, representantes de estudiantes y egresados, y con la asesoría de un equipo externo.

---

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

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.

---

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

En el tiempo que lleva de ejecución el Modelo Estratégico, la UHemisferios se ha alineado a la estrategia definida en el mapa de relaciones (ANEXO 381\_MAPA DE RELACIONES\_MRE.UDH.202008), donde se identifican las elecciones tomadas. DE la misma manera en el mapa de proyectos (ANEXO 380\_MAPA DE PROYECTOS\_MPMY.UH.20210614) se puede ver la prioridad de ejecución de todo lo planificado para la ejecución del modelo.

---

### 1 RESPONSABLE

Dirección Estratégica

---

### 1 LINKS EFQM

- 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 3.3: Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo
  - 3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
  - 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
-

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

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

En la propuesta metodológica utilizada para el direccionamiento estratégico de la Universidad Hemisferios, se define el uso de Loops estratégicos (conjunto de relaciones que generan valor) en lugar de líneas estratégicas, considerando las limitaciones de las líneas en cuanto a generar sinergias entre áreas y procesos.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La metodología para despliegue del modelo estratégico se basa en Hoshin Kanri y el Modelo dual para ejecución, es así que: Cada loop tiene un responsable del cumplimiento del objetivo estratégico. Este líder de loop cuenta con un equipo multidisciplinar quienes eventualmente son líderes de cada proyecto. Cada loop tiene varios proyectos definidos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Cada líder de proyecto cuenta con un equipo multidisciplinar que participa en todo el proceso de gestión del proyecto, desde la planificación, ejecución, control y eventual cierre o ajuste.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Al menos una vez a la semana el líder de proyecto con su equipo multidisciplinario debe 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. Al menos una vez al mes, el líder de loop 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.

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Los anexos: ANEXO 49\_INFOME DE AVANCE PEDI 2018, ANEXO 50\_INFOME DE AVANCE PEDI 2019 y ANEXO 51\_INFOME DE AVANCE PEDI 2020 muestran el desarrollo de los proyectos. En el ANEXO 306\_FOTOS TRABAJOS IMPLEMENTACION MODELO ESTRATEGICO\_2019 JORNADAS UDH\_DSC00527.JPG, se puede ver a los equipos multidisciplinarios trabajando en etapas de planificación y evaluación.

---

## 2 RESPONSABLE

Dirección Estratégica

---

## 2 LINKS EFQM

2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio

2.3: Estimular la creatividad y la innovación

2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles

3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

4.1: Diseñar el valor y cómo se crea

4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor

4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor

5.2: Transformar la organización para el futuro

5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología

- 6.1: Resultados de percepción de clientes
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

### 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

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.

---

### 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La UHemisferios, a fin de superar el reto de implementar un modelo estratégico diferenciador sin descuidar la operación, implementa un modelo de trabajo DUAL. Esta propuesta consiste en trabajar dentro de la estructura jerárquica, las actividades operativas del día a día a fin de mantener activa la dinámica de los procesos. Para la implementación de los proyectos del Modelo Estratégico, propone la generación de equipos multidisciplinarios enfocados al cumplimiento de los objetivos tácticos.

---

### 3 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Cada revisión anual del avance del Modelo Estratégico, es un espacio para evaluar y refrescar los equipos multidisciplinarios. La conformación de estos equipos está sujeta solamente a las necesidades de los objetivos estratégicos y tácticos, mas no a las personas.

---

### 3 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

El ANEXO 373\_TABLA\_34\_LISTADO DE LÍDERES DE LOOPS Y EQUIPOS CON CARGOS REGULARES muestra la formación de los equipos multidisciplinarios. En el ANEXO 306\_FOTOS TRABAJOS IMPLEMENTACION MODELO ESTRATEGICO\_2019 JORNADAS UDH\_DSC00527.JPG, se puede ver a los equipos multidisciplinarios trabajando en etapas de planificación y evaluación.

---

### 3 RESPONSABLE

Dirección Estratégica

---

### 3 LINKS EFQM

- 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
- 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
- 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
- 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
- 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
- 3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
- 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
- 5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
- 6.1: Resultados de percepción de clientes
- 6.2: Resultados de percepción de personas

## 1.5: DISEÑAR E IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN Y DE GOBIERNO

---

## 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La Universidad Hemisferios, a partir de su Estatuto, ha definido una estructura organizacional que le permite organizar las funciones necesarias para su operación. En la misma estructura se encuentran identificados los distintos órganos colegiados que forman el modelo de gobierno basado en el principio de colegialidad. Este cumple con los requerimientos funcionales y regulatorios que constantemente son actualizados por las entidades de control ecuatorianas, en los plazos que dispone cada una de ellas.

---

## 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La U Hemisferios cuenta con un Reglamento de Órganos Colegiados, que establece el sistema de gobierno institucional, sus atribuciones y responsabilidades, así como la periodicidad de las sesiones, plazos y duración de dignidades. De la misma manera, cuenta con un reglamento de elecciones que facilita la designación de autoridades. La Directiva de Gestión de documentos regula la forma como se administra, conserva y se mantiene a disponibilidad de los usuarios, los documentos institucionales, sea de manera física o virtual en su repositorio.

---

## 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

En cuanto a la estructura organizacional, esta se mantiene en continua evolución, en concordancia con las necesidades del Modelo Estratégico, y los procesos institucionales, modificados por su crecimiento y el contexto que plantea el entorno.

Los organismos colegiados y autoridades se actualizan de acuerdo a los calendarios establecidos en la normativa interna.

Los reglamentos que regulan el sistema de comunicación externa con las entidades de control, se actualizan de acuerdo a los requerimientos específicos de cada organización.

---

## 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Los informes de rendición de cuentas (ANEXO 39\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2020) contienen un resumen de la gestión de cada una de las unidades académicas y administrativas de la institución, así como la gestión de cada una de las dignidades y organismos colegiados, explícita o implícita en los resultados de la gestión anual. En el ANEXO 248\_REGLAMENTO DE ÓRGANOS COLEGIADOS\_INS\_REG\_OCOL\_AÑO se formaliza estas unidades de gobernanza. En la estructura organizacional (ANEXO 295\_DIAGRAMA\_05 DIAGRAMA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INS\_EST\_ORG\_202104) se aprecia la relación y jerarquía de la organización.

---

## 1 RESPONSABLE

Dirección de Talento Humano Procuraduría

Dirección Estratégica

---

## 1 LINKS EFQM

2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores

4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor

2.3: Estimular la creatividad y la innovación

5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo

5.2: Transformar la organización para el futuro

5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología

6.1: Resultados de percepción de clientes

6.2: Resultados de percepción de personas



## **CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO**

### **RESUMEN**

El objetivo del Loop de Formación de Personas del Modelo Estratégico de la Universidad es formar y perfeccionar al talento humano de la Universidad como principal fuente de valor y transformación de sociedad y, uno de sus proyectos clave fue construir e implementar el Modelo de Cultura Institucional.

A partir de año 2019, se ha venido implementando este Modelo, el mismo interrelaciona los principios y valores que rigen en la UHemisferios con los elementos de: colegialidad- unidad, respeto, servicio, confianza, innovación e investigación y trabajo bien hecho; lo que ha permitido a su vez identificarlos como factores interdependientes que impulsan y fortalecen la Cultura Institucional.

Implementar este Modelo tuvo como misión, proporcionar una serie de acciones individuales e institucionales que, al ser reproducidas cotidianamente, puedan impactar positivamente en el compromiso y en la actitud de servicio de todas las personas que conforman la comunidad universitaria y, por ende, mejorar su gestión.

Este Modelo fue dirigido a toda la comunidad universitaria y haciendo una mirada interior que ayude a identificar el propio potencial en el proceso de cambio y la responsabilidad que conlleva, y se convierta en una referencia para el actuar del personal administrativo, docente, estudiante y directivos, a través de valores y elementos compartidos, y así nos conduzca hacia el fortalecimiento de nuestra cultura.

El clima y cultura institucional son el conjunto de factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen de la Institución y son resultado de las relaciones internas, actitudes, percepciones y conductas de la comunidad universitaria, retroalimentadas por las motivaciones personales, las prácticas al interior de la institución, el tipo de liderazgo, la evaluación y el reconocimiento de resultados.

En ese sentido, la UHE definió los siguientes elementos culturales:

- 1-Servicio: actuar oportunamente en función de los requerimientos de las personas internas y externas de la Institución, cuidando la calidad en cada detalle, buscando la excelencia.
- 2-Colegialidad-Unidad: las decisiones son tomadas en la Universidad desde la diversidad, son apoyadas por el equipo y encaminadas hacia la consecución de un mismo objetivo.
- 3-Respeto: se considera al ser humano como pilar fundamental de la sociedad y otorga un trato digno y cordial a las personas en general, contemplando sus derechos de tal manera que propician el diálogo cortés.
- 4-Confianza: se promueve a través de un comportamiento transparente, cumpliendo la palabra en el actuar, generando seguridad, unidad, compromiso y credibilidad en las personas.

5-Innovación e investigación: promovemos y aplicamos la Innovación e Investigación a través de la transformación original y novedosa, orientada a la creación de valor.

6-Trabajo bien hecho: fomentamos el trabajo bien hecho, promoviendo ejecutar las actividades con estándares de excelencia y eficiencia dentro de un entorno profesional.

Las líneas de acción que hemos utilizado a lo largo del año 2020 y 2021 para vivir la Cultura Institucional y que cada día la comunidad universitaria lo normalice en su diario actuar ha sido las siguientes:

- Hemos capacitado al personal a través de programas y talleres vivenciales de liderazgo, coaching y profesionalización que se alineados a los elementos de cultura de la Universidad.
- Se han realizado campañas de comunicación dirigidas a todo el personal acerca de las conductas sugeridas y comportamientos asociados a los elementos de cultura institucional.
- Se han ejecutado talleres con todo el personal donde se ejecutaron ejercicios vivenciales, role play y ejercicios de aplicación de los elementos culturales de la Universidad.
- Para el año 2021, se implementará la evaluación de clima laboral a fin de obtener un diagnóstico base para establecer planes de mejoramiento, desarrollo y acciones que permitan ir alineando la cultura institucional en la comunidad universitaria, generando ese sentido de pertenencia en la Universidad.
- Así también se ha venido implementando el sistema de evaluación y gestión de desempeño de personal, en mismo que permite establecer planes de acción de mejora continua acorto y mediano plazo que se alineen con los elementos culturales.
- Con los resultados de las evaluaciones del desempeño podemos generar la identificación de necesidades de capacitación de acuerdo a los resultados y se plasman en el POA de capacitación con el fin de ir fortaleciendo las áreas de mejora identificadas.

Al 2021, Podemos apreciar que la alineación estratégica se desarrolla de manera transversal en donde las conductas sugeridas y los comportamientos asociados a de los elementos de cultura son aplicados y promovidos por las diferentes unidades de la Universidad; Los ejes rectores establecidos se alinean con la gestión administrativa y la líneas de acción propuestas, desarrollando resultados o desempeños de mayor impacto para la Institución; las conductas y comportamientos asociados que sugerimos las detallamos a continuación:

#### **Eficiencia y Proactividad:**

- Ejecutamos las actividades con estándares de excelencia, productividad y eficiencia dentro de un entorno ético- profesional.

#### **Profesionalismo y resultados óptimos:**

- Desarrollamos las actividades asignadas a su cargo con total compromiso, mesura y responsabilidad, acorde a su formación específica y siguiendo las pautas y procesos preestablecidos en la Universidad.

#### **Compromiso institucional:**

- Nos mantenemos actualizados y tenemos conocimiento de las nuevas herramientas y métodos de trabajo que están en vanguardia, con el fin de aplicarlas en los procesos y actividades profesionales asignadas.

#### **Apertura al cambio:**

- Fomentamos entre la Comunidad Universitaria, procesos de pensamiento creativo, con el propósito de contar con ideas nuevas y acciones diferentes para gestionar y realizar nuestras actividades cotidianas.

#### **Ética Laboral:**

- Cumplimos, impulsamos y actuamos en consonancia con el Código de Ética de la Uhemisferios, desempeñando mis funciones asignadas sin dejar espacios propicios para la corrupción, y/o actividades que se encuentren fuera del ideario de la Institución.

#### **Unificación de decisiones:**

- Participamos en equipo en la generación de soluciones a los problemas que se presentan en el trabajo cotidiano, para el otorgamiento de servicios de calidad y la consecución de las metas previstas en los planes y programas institucionales.

**Interés en la persona:**

- Identificamos e interactuamos con las personas con un tono humano, transmitiendo amabilidad, compañerismo y caridad.

(Los documentos de apoyo para esta evaluación, se encuentran en el siguiente drive, específicamente en la carpeta "EVIDENCIAS\_DOCUMENTOS\_DE\_APOYO").

 [EFQM](#)

## 2.1: DIRIGIR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y REFORZAR LOS VALORES

---

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El objetivo del Loop de Formación de Personas del Modelo Estratégico de la Universidad es formar y perfeccionar al talento humano de la Universidad como principal fuente de valor y transformación de sociedad y, uno de sus proyectos, es construir e implementar el Modelo de Cultura Institucional.

La construcción e implementación del Modelo de Cultura Institucional se basa en el Ideario aplicando la filosofía estratégica de la Universidad, propósito y valores.

---

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Con la participación de un equipo multidisciplinar conformado específicamente para el proyecto, se define el Modelo Cultural UHemisferios con el objetivo de incentivar el logro de resultados y, a través de ello, el desarrollo de las personas y la estrategia en el largo plazo.

---

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Parte importante del proyecto y metodología de modelamiento cultural es la evaluación cualitativa y cuantitativa periódica a toda la comunidad universitaria a fin de identificar las brechas que haya entre lo diseñado como cultura institucional y la situación de aplicación de los elementos, conductas y comportamientos en el día a día de la institución.

---

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

El modelo cultural (ANEXO 90\_MODELO DE CULTURA INSTITUCIONAL UHEMISFERIOS 2019) tiene elementos culturales, sus conceptos y comportamientos y, a partir de ello, crea programas para generar cambios en las conductas (ANEXO 397\_TABLA\_33\_LISTADO DE CAPACITACIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL); por lo tanto, el desempeño de la UHemisferios será en gran parte, el resultado de la cultura institucional implantada, y en cómo esté alineada al Modelo Estratégico y al Ideario.

---

### 1 RESPONSABLE

Dirección de Talento Humano

---

### 1 LINKS EFQM

- 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
  - 5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
-

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El Modelo de Cultura Institucional interrelaciona los principios y valores que rigen en la UHemisferios con los elementos de: colegialidad-unidad, respeto, servicio, confianza, innovación e investigación y trabajo bien hecho; lo que ha permitido a su vez identificarlos como factores interdependientes que impulsan y fortalecen la cultura institucional.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Para la implementación o transición cultural, la UHemisferios define como parte del proyecto, un plan de desarrollo cultural, con las respectivas acciones de comunicación, capacitación, evaluación y retroalimentación; de tal manera que, en el tiempo, se normalice como un proceso de gestión institucional.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La orientación a los resultados implica establecer un sistema de medición con el fin de evaluar el desempeño en los diferentes niveles de gestión en la Universidad. Los indicadores de medición estarán relacionados con los resultados individuales establecidos para cada cargo, resultados de equipos de trabajo en su dependencia y resultados entre equipos interdisciplinarios con las que ejerce influencia (en toda la Universidad).

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

En el ANEXO 379\_TABLA\_15\_COMUNICACIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL se puede ver los temas de comunicación y los públicos a los que se direcciona respecto del modelo cultural. Así como en el ANEXO 404\_TABLA\_40\_LISTADOS DE PARTICIPANTES EN CAPACITACIONES DEL MODELO CULTURAL se puede constatar su participación.

---

## 2 RESPONSABLE

Directora de Talento Humano

---

## 2 LINKS EFQM

- 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
  - 5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

## 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Los elementos de la Cultura Organizacional que son parte del ADN de la Universidad, los vamos inculcando a toda la comunidad universitaria a través de campañas de comunicación, charlas de profesionales referentes de cada elemento, capacitaciones que comprenden actividades lúdicas a través de retos, break rooms, en las que todos participan. El objetivo de estas actividades y acciones, es generar sentido de pertenencia, compromiso y fomentar los elementos de cultura para vivirlos en el día a día.

---

## 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Con acciones y/o actividades varias que hacen uso de metáforas y permiten un entrenamiento de experiencia vivencial para interiorizar valores culturales, incrementando el bienestar, la gratitud y el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la Universidad.

---

### 3 **CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)**

Se ha definido que cada mes se enfocará en un elemento de cultura institucional en el cual se trabajará a través de capacitaciones, charlas y campañas de comunicación interna que promueven, motivan y refuerzan las conductas y comportamientos establecidos en la UHE de cada elemento cultural.

---

### 3 **CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)**

En el ANEXO 397\_TABLA\_33\_LISTADO DE CAPACITACIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL se puede ver los temas de capacitación realizados en la UHemisferios. Los resultados de las evaluaciones permiten establecer planes de mejoramiento continuo a mediano y corto plazo, de acuerdo a los cuales se elabora el plan de formación del personal, del siguiente año.

---

### 3 **RESPONSABLE**

Directora de Talento Humano

---

### 3 **LINKS EFQM**

- 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

### 4 **LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)**

La UHemisferios promueve su compromiso social y ambiental a través de su Política de Sostenibilidad y Valor Compartido (aprobada en 2019), la misma que está alineada al Modelo Estratégico y al Ideario que guía el ejercicio de la Universidad. Este compromiso, expresado en su responsabilidad social universitaria, va más allá del rol social y de la responsabilidad que tiene en la enseñanza y la producción de saberes superiores para el desarrollo de la sociedad. Además, la UHemisferios asume el compromiso con la conservación de ecosistemas y especies contenidos en la Hemisferios Biodiversity Reserve.

---

### 4 **CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)**

La Política de Sostenibilidad y Valor Compartido se generó a través de un proceso participativo, fundamentado en la metodología de responsabilidad social universitaria del Banco Interamericano de Desarrollo. La Política se operacionaliza a través de Planes de Acción anuales (2020, 2021). Además, la Uhemisferios se adhirió a UI GreenMetric Rankings desde 2019 y con base a los estándares y criterios del Ranking se han realizado mejoras en la gestión ambiental del campus, así como se han generados acciones para mejorar el desempeño en las funciones de docencia, investigación y vinculación desde la perspectiva de la sostenibilidad.

---

### 4 **CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)**

Implementamos dos mecanismos: i) matrices de monitoreo y evaluación de cada Plan de Acción (desde 2020), y ii) la postulación anual que la Uhemisferios envía a UI GreenMetric Rankings (desde 2019). En particular, los resultados del Ranking nos ayudan a identificar que acciones se podrían impulsar en el siguiente año.

La Hemisferios Biodiversity Reserve se gestiona con una perspectiva no solo de conservación, sino de proyección de investigación y vinculación con las comunidades aledañas en la zona de Cosanga. Para esto se ha conformado una fundación como una unidad de gestión independiente.

---

#### 4 **CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)**

En el ANEXO 448\_TABLA 76\_PLAN DE ACCIÓN POLÍTICA SOSTENIBILIDAD SVC 2021 se puede ver las acciones implementadas respecto a sostenibilidad. En el ANEXO 392\_TABLA\_53\_RANKING GREEN METRICKS se evidencia los resultados de participación de la UHemisferios en el Ranking.

---

#### 4 **RESPONSABLE**

Centro de Internacional de Investigaciones de Ambiente y Territorio-CIIAT

---

#### 4 **LINKS EFQM**

2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad

3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

4.1: Diseñar el valor y cómo se crea

4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor

4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor

4.4: Diseñar e implantar la experiencia global

6.4: Resultados de percepción de la sociedad

---

#### 5 **LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)**

Reconocimiento y condecoración a las brigadas de estudiantes, personal docente y administrativo que aportaron durante las jornadas de vacunación comprometidos con nuestra sociedad y comunidad universitaria, actuando oportunamente en función de los requerimientos de las personas que llegaban a nuestro campus cuidando la calidad en detalle, buscando la excelencia y sobrepasando las expectativas. De esta manera, se advierte como el personal de la UHemisferios demuestra en su actuar diario el elemento cultural de "Servicio".

---

#### 5 **CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)**

En 2021 dentro del sistema de evaluación, la UHemisferios implementa un Modelo de Evaluación de Periodo de Prueba enfocado a los elementos culturales, conductas y comportamientos sugeridos, a fin de obtener un diagnóstico que permita crear un plan de capacitación y entrenamiento continuo.

---

#### 5 **CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)**

El sistema de evaluación del desempeño administrativo contempla una evaluación de 90 grados, la misma que es aplicada una vez al año por el jefe inmediato de cada colaborador, a su vez se desprende una reunión de retroalimentación donde se generan acuerdos de mejoramiento continuo y capacitación a corto y mediano plazo. Se ejecutará el noviembre de cada año para planificar las capacitaciones del año siguiente.

---

#### 5 **CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)**

El plan de capacitación y formación del personal administrativo (ANEXO 106\_PLAN OPERATIVO ANUAL CAPACITACIÓN FORMACIÓN PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO\_DI.DP.UH.01) se complementa con evaluaciones individuales de capacitaciones (ANEXO 109\_FORMULARIO EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE CAPACITACIÓN\_FR.DP.UH.07), además de evaluaciones de la efectividad de la capacitación (ANEXO 110\_FORMULARIO EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA

## 5 RESPONSABLE

Directora de Talento Humano

---

### 5 LINKS EFQM

2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad

6.4: Resultados de percepción de la sociedad

---

## 6 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Como parte de las acciones realizadas desde la constitución del Centro Internacional de Investigaciones de Ambiente y Territorio (CIIAT), se impulsan espacios de formación, diálogo, debate y propuesta orientados a posicionar en la agenda académica temas de coyuntura y de innovación en la construcción de sostenibilidad.

---

### 6 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La generación de alianzas se constituye en la principal estrategia para la promoción de sostenibilidad. Por ejemplo, desde 2017 impulsamos en conjunto con el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y Sostenibilidad el ciclo de seminarios de innovación en sostenibilidad.

El trabajo en red es otra de las estrategias que ha permitido generar un trabajo colaborativo no solo dentro del país, sino también a nivel regional.

---

### 6 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Luego de cada actividad se hace una evaluación al interno del CIIAT para identificar mejoras, posibles temas para próximas actividades. En el caso de los programas de formación se genera un informe específico (como por ejemplo en el Programa de Formación Judicial en Derecho Ambiental).

---

### 6 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

El informe de rendición de cuentas anual (ANEXO 39\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2020) contiene un resumen de las acciones realizadas por la institución y unidades académicas respecto a sostenibilidad.

---

## 6 RESPONSABLE

Centro de Internacional de Investigaciones de Ambiente y Territorio-CIIAT

---

### 6 LINKS EFQM

1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad

4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor

6.4: Resultados de percepción de la sociedad

## 2.2: CREAR LAS CONDICIONES PARA HACER REALIDAD EL CAMBIO

---

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La UHemisferios mantiene un compromiso con el direccionamiento estratégico y con la generación de cambios diseñados tanto en el Modelo Estratégico como en el Modelo Cultural, siempre dentro de lo normado en la legislación local, en el Estatuto y en el propósito institucional o creencia profunda contenida en el Ideario.

---

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Uno de los elementos más importante para que los cambios planteados sean sostenibles en el tiempo, es el compromiso de la institución con la formación y capacitación continua tanto para docentes como para el personal administrativo.

La institución no escatima cuando se trata de la innovación tecnológica, adaptada a las necesidades operativas.

---

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Parte de la implementación del Modelo Cultural, es la implementación de un modelo de evaluación del clima organizacional, a fin de identificar los potenciales puntos de mejora para que todos los programas de formación se mantengan en el tiempo y provoquen un impacto sostenible en la institución.

---

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

La implementación de evaluación de clima organizacional (ANEXO 560\_DI.RP.UH.01 DIRECTIVA APLICACIÓN DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL) dará el pulso para demostrar que las acciones tomadas en cuanto a la implementación de los programas institucionales generan el impacto deseado.

---

### 1 RESPONSABLE

Dirección de Talento Humano

---

### 1 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

1.4: Desarrollar la estrategia

4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor

4.1: Diseñar el valor y cómo se crea

5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo

5.2: Transformar la organización para el futuro

5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología

5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento

6.2: Resultados de percepción de personas

---

### 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El programa “Reconéctate Uhemisferios”, implementado durante el 2021, crea espacios de distensión dirigidos a toda la comunidad universitaria con temas alineados a los elementos de cultura institucional.

---

## 2 **CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)**

Se trabaja con expertos externos que trabajan estos espacios con metodología aplicada y entrenamientos de experiencia vivencial. Se enfocan en implementar actividades lúdicas, retos, creación de metáforas y equipos de trabajo donde se fomentan los elementos de cultura para vivirlos tanto en lo profesional como personal e interiorizar la cultura institucional incrementando el bienestar y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

---

## 2 **CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)**

Se prevé que dentro del POA exista una actividad mensual enfocada a la cultura institucional: charla, capacitación taller, campaña de comunicación, foros. En la directiva se establece que el plan de formación y capacitación del personal siempre estará enfocado a elementos de cultura y formación técnica inherente al cargo.

---

## 2 **CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)**

La estructura de los POA (ANEXO 107\_REGISTRO PLAN OPERATIVO ANUAL DE CAPACITACIÓN POR EJES DE FORMACIÓN PARA PERSONAL

ADMINISTRATIVO\_RG.DP.UH.02) establecen un seguimiento y evaluación de resultados tanto para validar el cumplimiento como para cumplir con las rendiciones de cuentas periódicas.

---

## 2 **RESPONSABLE**

Dirección de Talento Humano

---

## 2 **LINKS EFQM**

- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
- 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
- 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
- 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
- 5.2: Transformar la organización para el futuro
- 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

A finales del 2015, la Universidad Hemisferios, decide replantear su esquema estratégico con un desafío: “Diseñar un Modelo Estratégico para la Universidad 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”.

---

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Para la definición del 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. En el camino se ha realizado capacitaciones importantes en temas específicos que facilitarían a los líderes de loops y responsables de proyectos, la conceptualización de las iniciativas y enfoques de desarrollo.

---

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Todos los componentes del desarrollo institucional se evalúan en las autoevaluaciones periódicas según la programación requerida por organismos de control e internamente. Una vez realizada la autoevaluación se definen nuevas acciones para alcanzar o mantener los estándares.

---

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

En 2018, como iniciativa el Departamento de Tecnología de la universidad, y basándose en los loops de Innovación Académica y de Eficiencia Operativa, surgió la idea de crear un aula que unificase las herramientas tecnológicas más actuales manteniendo una estrecha relación entre profesor y estudiante (ANEXO 40\_INFORME DEL AULA PILOTO -INFORME PILOTO 2018-2020).

---

### 1 RESPONSABLE

Dirección Estratégica  
Dirección de Talento Humano  
Dirección de Tecnología

---

### 1 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
  - 5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

### 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Se ha recorrido ya la mitad del cambio planteado hacia ese sueño diferenciador e innovador y para lograrlo, se ha entendido la necesidad de incorporar en el proceso, nuevas metodologías y herramientas, traídas desde el mundo empresarial, así como un fuerte

elemento de cambio cultural hacia las necesidades del modelo.

---

## 2 **CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)**

Para facilitar estas actividades innovativas, la institución ha actuado como catalizadora de los conocimientos y habilidades de cada participante, es así que cuenta con un espacio específico para estas actividades creativas y de ensayo, el Aula Piloto.

---

## 2 **CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)**

Parte del proceso de gestión de proyectos es la evaluación y seguimiento, donde cada líder de proyecto evalúa la calidad del entregable y la aceptación del mismo para seguir en la ejecución.

---

## 2 **CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)**

Los resultados de la operación se despliegan en los informes de rendición de cuentas (ANEXO 37\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2018, ANEXO 38\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2019, ANEXO 39\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2020) y en los resultados de la gestión institucional.

---

## 2 **RESPONSABLE**

Dirección Estratégica  
Dirección de Talento Humano

---

## 2 **LINKS EFQM**

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
  - 5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

## 3 **LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)**

La UHemisferios busca que la innovación no sea solo un proyecto o plan de acción emergente, sino que sea un hábito aplicable en todas las acciones, sean estratégicas u operativas, proyectos institucionales (ejecutados en POAs institucionales), POAs de cada unidad académica administrativa, planes de desarrollo, planes de fortalecimiento.

---

## 3 **CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)**

Uno de los elementos de cultura, es la innovación e investigación, con sus respectivas conductas: apertura al cambio, productividad, actualización permanente y simplicidad. La implementación de éstos elementos en las conductas de las personas busca el desarrollo y la aplicación práctica y en el día a día de una cultura de innovación continua así como la constante búsqueda de la creatividad y del pensamiento creativo.

---

### 3 **CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)**

Parte de la implementación del modelo de cultura es la evaluación periódica del GAP entre los comportamientos deseados y los comportamientos que se van desarrollando en las personas en el tiempo. Estas evaluaciones permitirán que se tome acción y ajuste a los programas y esfuerzos encaminados a un modelamiento eficiente de la cultura de innovación.

---

### 3 **CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)**

En el tiempo de implementación del Modelo Estratégico, se han presentado y desarrollado proyectos innovadores con impacto tanto en lo académico, como en lo institucional (ANEXO 391\_TABLA\_52\_PROYECTOS INNOVADORES Y CREATIVOS).

---

### 3 **RESPONSABLE**

Dirección de Talento Humano

---

### 3 **LINKS EFQM**

- 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
- 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
- 5.2: Transformar la organización para el futuro
- 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
- 6.2: Resultados de percepción de personas

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La UHemisferios, a partir del diseño del Modelo Estratégico, procura en todo momento que los grupos de interés, al menos los más cercanos a la institución o los que se les ha denominado de mayor impacto o prioritarios, se adhieran a la institución por su propósito, su creencia profunda y todo lo que se despliega a partir de esa creencia.

---

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Al inicio de cada semestre, se realizan las inducciones para todos los alumnos, profesores y personal administrativo nuevos, donde además de los temas específicos a sus actividades, se hace una explicación detallada del Modelo Estratégico, partiendo del propósito hasta los proyectos en los que la institución se encuentra.

De la misma manera, esto se realiza con ciertos proveedores o aliados, donde es primordial el conocimiento del propósito de la institución y los planes de futuro que se encuentra ejecutando.

Además, el Modelo Estratégico en todo su despliegue, se encuentra publicado en la página web institucional para todo público.

---

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Es importante que, del resultado de las encuestas de percepción realizadas, se tomen acciones específicas para fortalecer el compromiso de los grupos de interés con el propósito y estrategia de la institución.

---

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Las encuestas de percepción aplicadas a estudiantes y profesores (ANEXO 382\_ENCUESTAS\_ENCUESTA DE PERCEPCIÓN EFQM- ESTUDIANTES y ANEXO 383\_ENCUESTAS\_TABULACIÓN ENCUESTA DE PERCEPCIÓN EFQM- (PROFESORES - ADMINISTRATIVOS)) contienen elementos específicos que permiten evaluar el alcance de las acciones de comunicación y cercanía de los grupos de interés con el propósito y estrategia de la institución.

Los informes de Rendición de cuentas resumen las acciones de cada unidad académica y administrativa acorde al modelo estratégico (ANEXO 37\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2018, ANEXO 38\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2019, ANEXO 39\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2020).

---

### 1 RESPONSABLE

Dirección Estratégica  
Dirección de Talento Humano

---

### 1 LINKS EFQM

- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
- 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
- 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
- 3.3: Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo
- 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad
- 3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
- 6.1: Resultados de percepción de clientes

- 6.2: Resultados de percepción de personas
- 6.3: Resultados de percepción de inversores y reguladores
- 6.4: Resultados de percepción de la sociedad
- 6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores



## **IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS**

### **RESUMEN**

La Universidad Hemisferios como institución de educación superior centra su propósito y estrategia en la formación de profesionales humanistas en los niveles de grado y postgrado, que puedan transformar la sociedad. Para el efecto, identifica a los estudiantes (clientes -ponderación 30%) como el grupo más relevante de su proyecto educativo, seguido por los profesores y personal administrativo (personas- 20%), a los aliados estratégicos (partners y proveedores – 20%), a las familias, empresas y comunidades (sociedad – 20%), y a las fundaciones de financiamiento e instituciones reguladoras (inversores y reguladores-10%).

Esta clasificación parte de considerar al estudiante, no meramente como un cliente, sino como un agente de cambio, en el que paulatinamente, desde la inducción hasta el grado) va desarrollando sus competencias profesionales del saber (teoría) y del saber hacer (práctica), en conjunto con el saber ser (ética), como una unidad sustantiva para el ejercicio profesional libre y responsable.

Por su parte, los profesores constituyen la fuente del saber formativo. La Universidad dedica el mayor esfuerzo posible para su selección, capacitación, evaluación y escalafón, en cuanto considera que, no solo los estudiantes, sino los profesores y administrativos deben formarse continuamente, tanto profesional como humanamente.

Para el efectivo desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, la Universidad pone especial énfasis en el desarrollo de las operaciones académico administrativas, a través del cultivo de la institucionalidad organizacional, la unidad del gobierno, y el servicio eficiente de las personas en sus diferentes cargos.

Tanto los estudiantes, profesores y administrativos, son considerados grupos internos, en el cual se procura un ambiente con tono humano, en el que se cultiva un ambiente de libertad y de buen trato, en el marco del respeto a la dignidad de la persona humana, a la pluralidad cultural, sin distinciones de ningún tipo.

La Universidad considera a los aliados estratégicos como agentes fundamentales en la consecución de su propósito institucional, en cuanto a la experticia de los mismos, y a los valores agregados académicos y tecnológicos que puedan contener, consolidando en conjunto con la UHE, propuestas pertinentes a las necesidades de formación de los estudiantes (grado - postgrado) y de la sociedad en general.

Las familias, empresas públicas y privadas, comunidades y colegios, clasificadas como partes constitutivas de la sociedad, son

identificadas como el cliente receptor de la formación de los estudiantes, y como los ambientes naturales en los cuales se recibe el impacto del ejercicio profesional responsable del graduado de la Universidad.

La Universidad por ser una fundación, no cuenta con propietarios (accionistas). Sin embargo, si requiere de asociaciones o fundaciones para el financiamiento de sus actividades de docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Hemos identificado aquellas que a través de sus productos financieros permiten un desarrollo armónico acorde con la naturaleza del ejercicio económico de la UHE.

Las instituciones reguladoras de educación superior en el país (Senescyt, CES-CACES) han venido trazando en los últimos años, los lineamientos para un crecimiento acelerado de la calidad de la educación superior, en consecuencia, la Universidad ha identificado su relevancia, y ha cumplido con todos los requerimientos exigidos de evaluación y acreditación institucional.

La Universidad como estrategia corporativa no clasifica a sus grupos de interés como internos o externos, sino como un todo ecosistémico, en el que cada uno cumple una función determinante para el cumplimiento de su propósito institucional. De tal manera que, a través del trabajo interdisciplinario de sus diferentes áreas, suma esfuerzos para implicar a cada uno de sus grupos de interés, determinando acciones ordenadas, y orientadas a las necesidades de cada grupo específico.

Las relaciones de la Universidad con los grupos de interés se procuran de largo plazo, considerando la naturaleza de sus servicios educativos. Para garantizar la transparencia de sus procesos relacionales, las decisiones no se adoptan de manera individual, sino colegiada, en las que, en todos los casos, la Procuraduría de la UHE, ejerce como veedor de convenios, contratos, certificaciones y titulaciones. El gobierno colegiado de la UHE, está conformado por los diferentes consejos de las unidades académicas y administrativas que, mediante el estudio detallado de expedientes de solicitudes y propuestas de trabajo conjunto con aliados estratégicos, determina la conveniencia y la afinidad de las mismas, con el propósito institucional.

Todos los proyectos que se realizan en conjunto con los grupos de interés de la Universidad cumplen con su política de Sostenibilidad, orientada a la contribución del cumplimiento de los ODS, principalmente en la defensa de la vida en todas sus formas y la preservación del medio ambiente, la promoción de la familia, la salud humana y el desarrollo tecnológico sustentable. Para el efecto, el Decanato de Estudiantes y, las Direcciones de Currículo, Investigación, Vinculación y Docencia, estudian y hacen seguimiento de cada convenio, proyecto y plan de estudios desarrollado en conjunto con aliados estratégicos.

Durante el desarrollo de los proyectos y actividades con los grupos de interés, la Universidad mantiene comunicación fluida, a través de los comités coordinadores, que periódicamente recogen las percepciones y recomendaciones para el perfeccionamiento del servicio educativo; a través de la participación de los estudiantes, profesores y administrativos en los órganos de gobierno; a través de los cafés con el Rector; a través de las encuestas y entrevistas que se realizan por la Dirección de Comunicación; y, a través de los programas de asesoría personalizada, que en conjunta detectan posibles anomalías, susceptibles de mejorar en el corto y mediano plazo.

Los mecanismos de evaluación institucional y de cada unidad, en relación con el propósito de la UHE, respecto a sus grupos de interés, está determinado principalmente por los objetivos de cumplimiento del Modelo Estratégico, a saber: autoevaluación y seguimiento por unidad de sus planes operativos anuales, evaluación estudiantil, evaluación docente, evaluación administrativa, revisión y evaluación de convenios con aliados estratégicos, evaluación de cumplimiento financiero trimestral, estudios de mercado por programa académico, entre otros. La evaluación en la UHE parte de la premisa de “evaluación formativa”, en la que, a partir de la retroalimentación con cada grupo de interés, se formula un plan de mejoramiento o de sostenimiento, según las circunstancias.

(Los documentos de apoyo para esta evaluación, se encuentran en el siguiente drive, específicamente en la carpeta “EVIDENCIAS\_DOCUMENTOS\_DE\_APOYO”).

 EFQM

#### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La UHE brinda servicios educativos a las personas, estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad universitaria. Por extensión, a través de distintos canales (educación continua, trabajo profesional de los exalumnos y diferentes vías de transmisión del saber) a la sociedad en general. Los estudiantes son considerados beneficiarios directos. Son estudiantes potenciales los que aspiran a cursar un programa de estudios; estudiantes activos los que se encuentran ya inscritos, y, finalmente, los egresados o exalumnos (ALUMNI). Son beneficiarios indirectos los miembros de la comunidad universitaria (profesores y personal administrativo y de servicios), la comunidad local y la sociedad en general.

---

#### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Con relación a estudiantes potenciales, a través de acciones de servicio, ventas, marketing y fidelización con base en el modelo estratégico. Las campañas de promoción con metas específicas para cada período académico; estrategias de marketing definidas en función del perfil de cada carrera; una segmentación de postulantes que se dirige a colegios de estrato medio alto, con bachillerato internacional. Además de la difusión permanente de los programas educativos de la UHE. El programa de becas asociadas al rendimiento académico y la situación personal y familiar, y el valor diferencial del proyecto educativo, como incentivos importantes para estudiar en la UHE.

---

#### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Se reporta periódicamente el cumplimiento de metas de ingresos para cada periodo académico. La Universidad tiene apertura a todos los aspirantes sin distinción social o cultural. Por asumir directamente todos los gastos educativos sin ninguna subvención del gobierno, se enfoca en aspirantes que puedan pagar los valores respectivos de las colegiaturas. No obstante, dispone del programa de becas de inclusión (cubre al 20% de los estudiantes). El Comité de Becas se reúne al inicio de cada período académico ordinario para la asignación de nuevas becas o confirmación de becas concedidas anteriormente, dentro del marco del Reglamento interno de becas.

---

#### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar la clasificación de beneficiarios de la Universidad:

ANEXO 105\_PLAN ESTRATEGICO DESARROLLO INST\_INS\_DOC\_PEDI\_2016

ANEXO 114\_POA 2019 UDH

ANEXO 120\_PROCEDIMIENTO PIAMI\_PD.AD.UH.01

ANEXO 245\_REGLAMENTO DE BECAS\_INS\_REG\_BECA\_2019

ANEXO 247\_REGLAMENTO DE INCLUSION\_INS\_REG\_AFIR\_2018

ANEXO 93\_MODELO ESTRATÉGICO ALUMNI UHE EST\_MOD\_ALUMNI\_201511

---

#### 1 RESPONSABLE

Dirección Comercial y de Comunicación Institucional

Bienestar Universitario

Facultades y unidades académicas

---

## 1 LINKS EFQM

- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor
  - 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
- 

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La educación personalizada -adicional al desarrollo de las clases-, permite mantener un contacto permanente con los estudiantes activos que cuentan con un asesor académico personal que los guía en la conformación de su proyecto profesional, desde la inducción hasta la graduación respectiva y en el transcurso de su carrera, cuentan con distintos programas de apoyo para el éxito académico: Programa de Nivelación General y Específico para estudiantes nuevos, seguidamente, para estudiantes de bajo rendimiento (Programa Académico Estudiantil de Recuperación -PAER-), el Programa de Mentoring de Estudiantes para Estudiantes Nuevos, y el Programa Luciérnagas dirigido a estudiantes de alto rendimiento académico.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

A través de la planificación anual para la ejecución de los planes de estudio, que prioriza la consecución del perfil general del estudiante, de acuerdo con los valores y principios institucionales y con el perfil de egreso proyectado para cada programa; el core currículo de formación humanista; la implementación y evaluación de diferentes servicios y actividades: el programa de tutorías académicas y personales; los programas de apoyo estudiantil; la atención a estudiantes con NEE; los programas de internacionalización; talleres extracurriculares de arte, cultura y deportes; el acceso a las prácticas preprofesionales y la participación en proyectos de investigación y vinculación.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Semestralmente se evalúa la experiencia educativa de los estudiantes con relación al desempeño de los profesores y, anualmente, los servicios de bienestar universitario: biblioteca, tecnología, seguridad, mantenimiento, cafetería, baños, espacios deportivos, y ambiente universitario en general. Los estudiantes tienen un representante en los consejos de facultad y en Consejo Universitario. Eligen el gobierno estudiantil que articula acciones de mejora con las autoridades de la UHE. Pueden asistir voluntariamente al Café con el Rector, donde se establecen compromisos de mejora. Se realiza un monitoreo de la ejecución de la oferta académica (seguimiento del sílabo; supervisión del equipo directivo de cada programa).

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar como la Universidad se relaciona con los beneficiarios durante todas las etapas:

- ANEXO 114\_POA 2019 UDH
- ANEXO 113\_POA 2018 UDH
- ANEXO 112\_POA 2017 UDH
- ANEXO 111\_POA 2016 UDH
- ANEXO 27\_INFORME DE ASESORÍAS ACADÉMICAS DOC\_INF\_ASAC\_2018\_AL\_2020
- ANEXO 36\_INFORME DE EVALUACIÓN DOCENTE DOC\_INF\_EVDO\_2020\_
- ANEXO 93\_MODELO ESTRATÉGICO ALUMNI UDH EST\_MOD\_ALUMNI\_201511
- ANEXO 119\_PROCEDIMIENTO DE NIVELACION ESTUDIANTES NUEVOS\_PD.BU.UH.04
- ANEXO 120\_PROCEDIMIENTO PIAMI\_PD.AD.UH.01
- ANEXO 123\_FORMATO PLAN APOYO ESTUDIANTIL PAER\_FM.BU.UH.06

## 2 RESPONSABLE

La Dirección de Docencia, con el apoyo de las Direcciones de Investigación y de Vinculación y de los decanos y directores, es responsable del proceso de evaluación docente integral que se realiza anualmente, excepto el componente de docencia que se evalúa semestralmente. Por su parte, la Dirección de Comunicación evalúa los servicios de apoyo educativo. Los decanatos, a través de sus direcciones de programa, realizan el seguimiento para el cumplimiento de los compromisos de los profesores, y los Vicerrectorados Académico y Administrativo, a través de la Dirección Estratégica, el seguimiento para el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales.

---

## 2 LINKS EFQM

4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global 6.1: Resultados de percepción de clientes

---

## 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Conforme al Modelo Educativo, el valor diferencial de la propuesta académica de la UHE es la formación humanística, “a través de asignaturas comunes a todas las carreras, que tratan sobre los orígenes de nuestra civilización, las raíces de la cultura actual y las cuestiones fundamentales sobre la realidad y el conocimiento, la persona, la ética, la familia y la sociedad”. El Core Curriculum está diseñado para desarrollar la reflexión crítica, la capacidad de integrar la visión humanista con los saberes de las especialidades, el horizonte cultural, y promover actitudes éticas, el ejercicio responsable de la libertad y el compromiso social.

---

## 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La formación humanista es un eje transversal común a todas las carreras. Consta de 7 asignaturas que van de 1ro. a 7mo. nivel. Lo gestiona el Departamento encargado y profesores que se identifican plenamente con el Ideario. En las asignaturas específicas de cada carrera se evidencia en el enfoque centrado en la dignidad y trascendencia de la persona, y la comprensión de las implicaciones éticas de todo ejercicio profesional. Se aprovecha el potencial formativo de los libros a través del diálogo académico en torno a la lectura de al menos 3 libros por semestre en cada asignatura del Core Curriculum.

---

## 3 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Puesto que la formación humanista refleja la identidad de la UHE, supone un compromiso prioritario con los estudiantes e incide significativamente en el perfil de egreso, la supervisión de su cumplimiento adquiere relevancia. Esta revisión se cumple de acuerdo con el proceso definido en el reglamento académico (externo e interno), en el cual tanto el docente como el estudiante designado por paralelo, reporta semanalmente el avance del programa y las incidencias presentadas. Los reportes se revisan continuamente y se notifica a través del informe parcial a mitad del periodo y al final de cada semestre a la Dirección de Docencia.

---

## 3 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

70A través de los siguientes anexos se puede evidenciar las necesidades de comunicación de los beneficiarios con la Universidad:

-IDEARIO (INS\_DOC\_IDEA\_2017)

-ANEXO 92\_MODELO EDUCATIVO INS\_DOCS\_MODEDU\_092017

-ANEXO 105\_PLAN ESTRATEGICO

-ANEXO 452\_INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN DOCENTE 2021-1 DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN HUMANÍSTICA

-ANEXO 447\_TABLA 75\_MATERIAS FORMACIÓN HUMANÍSTICA

-ANEXO 446\_TABLA 74\_DIÁLOGOS ACADÉMICOS DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN HUMANÍSTICA

Mallas curriculares aprobadas:

Anexos 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89. ANEXO 458\_INFORME DE SEGUIMIENTO DE GUÍA DE ESTUDIO 2020-2

---

### 3 RESPONSABLE

Departamento de Formación Humanista que cuenta con un director (a), un coordinador (a) académico y el equipo de profesores. Este departamento reporta directamente al Rector. También son responsables los decanos y directores de las facultades y unidades académicas, de asegurar que el enfoque del programa de estudios sea consistente con el ¿Para qué? de la UHE definido en el modelo estratégico.

---

### 3 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
- 6.1: Resultados de percepción de clientes

### LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

ALUMNI, la asociación de graduados agrupa a titulados de pregrado y posgrado para unir, fortalecer y conservar el vínculo de los alumnos y los graduados con la UHemisferios y entre ellos. La gestión de ALUMNI se orienta a crear una bolsa de empleo y una red de profesionales; ofrecer actividades, ferias, seminarios, eventos, programas de posgrados, cursos de educación continua para reforzar el vínculo. Se ofrece beneficios académicos, laborales y de consumo. Se actualiza constantemente la base de datos para seguir, acompañar, reconocer y compartir a toda la comunidad universitaria los logros y experiencias, académicas y laborales, de los graduados.

---

### 4 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

ALUMNI se maneja coordinadamente con Career Services y Educación Continua. Los graduados pueden postular en la bolsa de empleo. Se han consolidado relaciones con universidades aliadas y empresas internacionales para ampliar la oferta laboral. Los beneficios académicos, laborales y de consumo a disposición de ALUMNI son: descuentos en cursos y programas de estudio; acceso al software de reclutamiento profesional, Hiring Room; descuentos en servicios médicos y odontológicos y beneficios exclusivos en aplicaciones. Para fortalecer la relación con ALUMNI se realiza el encuentro bianual con actividades de esparcimiento. Se difunden los logros de los graduados a través de las redes sociales.

---

### 4 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La base de datos se actualiza constantemente desde la Coordinación de ALUMNI, por medio de llamadas y/o formularios que se completan mensualmente. Se solicita a la Secretaría Académica la lista de los estudiantes titulados cada mes, para registrarlos en la base de datos. Anualmente se incluye la gestión de ALUMNI en el Plan Operativo Anual del Decanato de Estudiantes y las acciones llevadas a cabo se describen en el Informe de Rendición de Cuentas de esa dependencia. Se señala los logros alcanzados, el destino del presupuesto asignado, los problemas encontrados y las propuestas de mejora que correspondan.

---

### 4 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar como la Universidad se relaciona con construir relaciones sostenibles. Grupo de interés Alumni:

-ANEXO: 93\_MODELO ESTRATÉGICO ALUMNI UJG EST\_MOD\_ALUMNI\_201511

-ANEXO: REGLAMENTO DE ALUMNI Y SEGUIMIENTO A GRADUADOS 19/1/2021

---

#### 4 RESPONSABLE

La Coordinación de ALUMNI es responsable de la gestión de este grupo de interés fundamental para la UHemisferios. Depende de la instrucción y supervisión del Decanato de Estudiantes, por lo que responde directamente al Decano, y también al resto de órganos académicos o administrativos superiores correspondientes.

---

#### 4 LINKS EFQM

- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
- 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
- 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
- 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor
- 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global
- 6.1: Resultados de percepción de clientes

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Los profesores y el personal administrativo constituyen el grupo de interés de Personas, los cuales, son agentes sustantivos para el cumplimiento del propósito institucional. Para el efecto, el Modelo Estratégico de la Universidad dedica el “Loop de Formación de Personas” al desarrollo integral de las mismas, que, define como objetivo estratégico, “Formar y perfeccionar al talento humano de la Universidad como principal fuente de valor y transformación de la sociedad.” Entre sus proyectos se contemplan, el Plan de Carrera y Escalafón Docente, los Planes de formación y de estudios superiores, Docente y Administrativo, los Modelos de Evaluación Docente y Administrativo.

---

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Constantemente en el año, se realizan campañas de culturización de las personas, procurando la alineación del Propósito Institucional y del Modelo Estratégico con el proyecto profesional y de vida de profesores y administrativos. Estas actividades se enmarcan en la necesidad de fortalecer la cultura de la institucionalidad, la unidad y el servicio, a través del esfuerzo diario caracterizado por la laboriosidad, el trabajo en equipo, el apoyo psicológico y espiritual, la comunicación de puertas abiertas desde el Rectorado hacia todas las instancias y la flexibilidad de horarios, y el acompañamiento de los proyectos familiares, el estímulo y las remuneraciones justas.

---

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La Evaluación docente sirve para identificar la situación del profesor y cómo perciben su trabajo los diferentes actores: estudiantes, pares académicos, jefe inmediato y el propio docente (autoevaluación). La función de docencia se evalúa semestralmente; el resto de funciones sustantivas, investigación y vinculación, y gestión académica, anualmente. Se identifican oportunidades de mejora y se establecen compromisos para crecer profesional y personalmente. Esta información sirve de insumo para la planificación del programa permanente de formación docente (con jornadas intensivas dos veces al año), y para avanzar en el escalafón. Las evidencias de desarrollo profesional que presenta el docente se analizan anualmente.

---

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar la estrategia para la gestión de personas de la Universidad:

- ANEXO 36\_INFORME DE EVALUACIÓN DOCENTE DOC\_INF\_EVDO\_2020\_
  - ANEXO 104\_PLAN FORMACION DOCENTES\_DOC\_POA\_FORM\_2019\_2021
  - ANEXO 105\_PLAN ESTRATEGICO DESARROLLO INST\_INS\_DOC\_PEDI\_2016
  - ANEXO 249\_REGLAMENTO DE ESCALAFÓN DOCENTE\_INS\_REG\_ESDO\_2019
  - ANEXO 455\_REGLAMENTO DE EVALUACIÓN INTEGRAL DOCENTE
  - ANEXO 454\_PROCEDIMIENTO CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN PARA PERSONAL DOCENTE
  - ANEXO 456\_REGLAMENTO DE INCORPORACIÓN A LA DOCENCIA
  - ANEXO 457\_INFORME DE SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
  - ANEXO 351\_TABLA\_12\_CAPACITACIÓN A LOS DOCENTES
  - ANEXO 320\_GRÁFICO DE EVALUACIÓN DOCENTE HISTÓRICO\_GRAFICO\_02
- 

### 1 RESPONSABLE

La Dirección de Docencia es responsable de liderar el proceso de evaluación docente. Cada director de las distintas unidades académicas tiene el encargo de supervisar la ejecución de la evaluación docente integral en su unidad, de la retroalimentación docente, del seguimiento al cumplimiento de los acuerdos previos y de la toma de decisiones sobre los planes de mejora hacia el futuro.

---

## 1 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
  - 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
  - 5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Los proyectos del Loop de Formación de Personas están orientados al perfeccionamiento continuo de las competencias generales y específicas de cada colaborador. Anualmente se programa el Distributivo Docente adaptado a las circunstancias y necesidades de las unidades académicas y del profesor, con la distribución del tiempo en las distintas actividades (docencia, investigación, vinculación y gestión). El plan de carrera para el personal administrativo contempla el fortalecimiento de: la motivación como estrategia para incrementar la calidad de los servicios, la promoción del auto-conocimiento de las potencialidades laborales y la identificación de áreas de oportunidad para atenderlas mediante la capacitación.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El Distributivo permite planificar la asignación del tiempo a cada una de las funciones, de acuerdo con las necesidades de la Universidad, pero considerando también al profesor y sus posibilidades de desarrollo; algunos dedican más tiempo a la docencia, otros a proyectos de investigación, vinculación y/o gestión académico-administrativa. La UHE apoya de diferentes maneras (auspicio económico y/o asignación de tiempo) la formación académica de los docentes. El plan de capacitación atiende a necesidades permanentes y también específicas como ocurrió durante la pandemia, con los diversos cursos, recursos y ayudas para la docencia, favoreciendo la adaptación inmediata a la modalidad híbrida.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Se planifica anualmente el distributivo docente y se actualiza previo al inicio de cada periodo regular. Hay un cruce de información entre las unidades académicas, la dirección de docencia, registro académico y talento humano que confluye y deriva al área financiera. Se procura la optimización del tiempo del docente para lograr una eficiencia desde el punto de vista académico y financiero, pero cuidando el bienestar general del docente para favorecer su buen desempeño profesional dentro de la institución y permitir su crecimiento profesional.

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar la adaptación a los cambios y necesidades de los empleados la Universidad:

- ANEXO 326\_GRÁFICO DE PLANEACIÓN DEL TIEMPO DE PROFESORES (DISTRIBUTIVO DOCENTE)\_GRAFICO\_08
- ANEXO 239\_RES DISTRIBUCION FRANJAS HORARIAS\_2020-1\_HORARIOS\_PROGRAMA EJECUTIVO
- ANEXO 240\_RES DISTRIBUCION FRANJAS HORARIAS\_2020-1\_HORARIOS\_PROGRAMA REGULAR
- ANEXO 241\_RES DISTRIBUCION FRANJAS HORARIAS\_2020-2\_HORARIOS\_PROGRAMA EJECUTIVO
- ANEXO 242\_RES DISTRIBUCION FRANJAS HORARIAS\_2020-2\_HORARIOS\_PROGRAMA REGULAR
- ANEXO 364\_TABLA 25\_FIJACIÓN DE PRESUPUESTOS POR UNIDADES
- ANEXO 457\_INFORME DE SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

- ANEXO 104\_PLAN FORMACION DOCENTES\_DOC\_POA\_FORM\_2019\_2021
  - ANEXO 350\_TABLA\_12\_CAPACITACIÓN A LOS DOCENTES
  - ANEXO 358\_TABLA\_19\_CURSOS IMPARTIDOS A DOCENTES Y NÚMERO DE ASISTENCIA
- 

## 2 RESPONSABLE

Cada docente debe planificar anualmente sus actividades vinculadas a las distintas funciones sustantivas de acuerdo con su perfil profesional, su situación en el escalafón, sus proyecciones de crecimiento. Los directores de carrera son responsables de la planificación y de la ejecución de la oferta académica; además, de integrar en esta planificación los requerimientos y necesidades de cada docente con el fin de alinearlos al desarrollo y proyección de la carrera.

---

## 2 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

## 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El Plan individual de desarrollo profesional docente contempla que los profesores de planta puedan ingresar al escalafón y ascender de categoría (Titular Auxiliar, Titular Agregado y Titular Principal), conforme al Reglamento interno de Escalafón Docente, una vez que cumplan con las condiciones y requisitos establecidos. El Plan de carrera para el personal administrativo establece metas y aspiraciones laborales con base en las necesidades institucionales y los intereses del personal, atendiendo a su promoción y alineados al Modelo Estratégico. Se implementará el último trimestre de 2021. Podrán acceder quienes tengan contrato bajo relación de dependencia y mínimo dos años de antigüedad.

---

## 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

A partir del 2019 se realiza una convocatoria anual para el escalafonamiento docente. Se analizan los expedientes para definir si corresponde el ascenso a la siguiente categoría o si el profesor debe completar los requerimientos previos. Para el personal administrativo, la Dirección de Talento Humano hará la convocatoria de cargos vacante y perfiles requeridos, la selección de tres postulantes al cargo en función de puntajes obtenidos en la evaluación de desempeño, cumplimiento de cultura institucional, nivel de estudios y experiencia laboral, y presentará la terna al área solicitante. El director de área analizará los postulantes y escogerá al candidato idóneo.

---

## 3 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

El escalafonamiento se revisa anualmente. Se solicita a los docentes una actualización de datos sobre publicaciones, capacitación, ponencias y puntaje de evaluación docente. De acuerdo con los avances, se define las acciones que el docente debe implementar para avanzar en el proceso. La DTH será responsable de aplicar el Plan de carrera laboral de manera continua. Anualmente planificará los RH requeridos de acuerdo al organigrama, buscando el aprovechamiento del RH existente y la identificación de áreas de oportunidad del personal administrativo para atenderlas a través de la capacitación y realizará una evaluación de la gestión al final de cada año.

---

### 3 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar los planes de carrera docentes y administrativos de la Universidad:

- ANEXO 456\_REGLAMENTO DE INCORPORACIÓN A LA DOCENCIA
  - ANEXO 454\_PROCEDIMIENTO CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN PARA PERSONAL DOCENTE
  - ANEXO 561\_DI.DP.UH.03 DIRECTIVA PLAN DE CARRERA UHE 2021
  - ANEXO 560\_DI.RP.UH.01 DIRECTIVA PARA APLICACIÓN DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL UHE 2021
- 

### 3 RESPONSABLE

La Dirección de Docencia es responsable del proceso de escalafón docente. El plan de desarrollo profesional del docente se maneja de manera coordinada con los directores de carrera, la Dirección de Docencia y de Talento Humano. La Dirección de Investigación y Vinculación es responsable de promover la participación de los docentes en los proyectos y de realizar el seguimiento de su ejecución. El Consejo Universitario aprueba las nuevas categorizaciones docentes. La Dirección de Talento Humano es responsable de implementar el plan de carrera del personal administrativo, de manera coordinada con los directores de las unidades administrativas y con el personal.

---

### 3 LINKS EFQM

- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

### 4 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

A partir de la Reestructuración de las unidades académicas y administrativas de 2019 se empoderó a cada una de las facultades y unidades académicas, para que a través de sus direcciones, se tomaran las decisiones de manera interdisciplinaria y colegiada. Los Consejos de Facultad, integrados por el director (a) de la carrera, el Coordinador académico, un representante de los docentes y uno de los estudiantes, sesionan semanalmente y toman decisiones colegiadas sobre la marcha de la carrera y las solicitudes de estudiantes. Las asignaciones presupuestarias son administradas por cada facultad o unidad académica, responsables del manejo eficiente de los recursos.

---

### 4 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Se llevó a cabo un levantamiento y actualización de funciones; jornadas de capacitación en temas de normativa, empoderamiento, liderazgo y servicio, de acuerdo con el Ideario y el modelo estratégico. Se realizó una asignación presupuestaria para ser administrada por cada facultad o unidad académica. También, a través de la confianza en los equipos de trabajo, el respaldo a las responsabilidades asignadas a cada uno y el apoyo de las autoridades y del órgano colegiado superior sobre la toma de decisiones de los equipos de trabajo de las unidades académicas, dentro de su competencia y del marco legal externo e interno.

---

### 4 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Después de la reingeniería de los procesos académicos internos de 2019, se mantiene el enfoque en la prestación eficiente de los servicios tanto a los estudiantes como a los colaboradores, con funciones y responsabilidades claramente definidas y controladas. Las actividades están de las diferentes dependencias están articuladas de manera que las decisiones que se toma en las facultades

se remiten a diferentes áreas como Registro Académico, el Departamento Financiero, Dirección de Bienestar, en donde se verifica el cumplimiento de la normativa externa e interna, de los plazos. Se realiza un seguimiento del presupuesto de las unidades para cada periodo académico.

---

#### 4 **CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)**

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar el empoderamiento de las personas de la Universidad:

- ANEXO 302\_DIAGRAMA DE EMPODERAMIENTO DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS, Y ESTRUCTURA DEL GOBIERNO COLEGIADO DE LAS UNIDADES
  - ANEXO 1\_ACTA CONSEJO UNIVERSITARIO Y ANEXO ACTA CU\_03\_12 DE MAR 19
  - ANEXO 450\_ENCUESTAS\_ANALISIS INTEGRADO DE PÚBLICOS DE INTERÉS
  - ANEXO 451\_ENTREVISTAS\_ANALISIS INTEGRADO DE PÚBLICOS DE INTERÉS
  - ANEXO 114\_POA 2019 UDH
  - ANEXO 113\_POA 2018 UDH
  - ANEXO 111\_POA 2016 UDH
  - ANEXO 37\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2018
  - ANEXO 38\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2019
  - ANEXO 39\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2020
- 

#### 4 **RESPONSABLE**

Las principales autoridades de la Universidad son responsables de propiciar y mantener el empoderamiento de las personas, de acuerdo con los cargos y funciones asignados a cada uno. Los decanos de las facultades y directores de las carreras y programas son responsables de tomar las decisiones que corresponden a su cargo y de responder por ellas. Los Consejos de facultad o unidad académica son responsables de decidir y/o recomendar según sea el caso, sobre la respuesta a las solicitudes de los estudiantes y a los casos que requieren sanciones disciplinarias.

---

#### 4 **LINKS EFQM**

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
  - 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

#### 5 **LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)**

El desarrollo profesional y la evaluación del personal docente y administrativo responden al propósito institucional de garantizar un ambiente humano que favorezca la promoción personal y profesional de los colaboradores. Se definen los objetivos anuales de mejoramiento individual, capacitación, producción intelectual y gestión administrativa. El clima laboral se caracteriza por el tono humano, la categoría académica y el ambiente solidario, procurando, con el esfuerzo de todos, hacer vida los principios declarados en el Ideario. Se cuenta con instalaciones apropiadas, aulas equipadas con recursos tecnológicos para la modalidad híbrida, biblioteca, oratorio, cafetería, enfermería, gimnasio, canchas deportivas, y espacios verdes bien cuidados.

---

## 5 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Se cuida con esmero el campus y las instalaciones para asegurar un ambiente sano y saludable. Se cuenta con un Comité Paritario que conoce y analiza los casos de colaboradores en estado vulnerable o que están atravesando circunstancias difíciles, con el fin de brindarles el apoyo que requieran. Se procura mantener un clima de trabajo cálido y cordial, humano y respetuoso, que prioriza a la persona, su salud y su familia. A partir de 2020, se cuenta con un Modelo de cultura institucional. Lo conforman los siguientes elementos: servicio, unidad y colegialidad, respeto, confianza, innovación e investigación, trabajo bien hecho.

---

## 5 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Los objetivos de desarrollo personal y profesional se revisan anualmente a través del POA de la Dirección de Docencia, las unidades académicas y la Dirección de Talento Humano. También en los planes anuales de capacitación anual liderados por la DTH, se detalla la planificación anual de capacitaciones relacionadas con el Modelo de cultura institucional. El Comité Paritario se reúne mensualmente. Se supervisa permanentemente el trabajo que realizan los equipos de limpieza y mantenimiento de la UHE, así como el correcto funcionamiento de los servicios internos.

---

## 5 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar los ambientes de bienestar y crecimiento de la Universidad:

ANEXO 303\_DIAGRAMA\_13 DIAGRAMA DE FLEXIBILIDAD DE HORARIO DE LOS DOCENTES SEGÚN NECESIDADES EDUCATIVAS

-ANEXO 90\_MODELO DE CULTURA INSTITUCIONAL UHEMISFERIOS 2019

-ANEXO 107\_REGISTRO PLAN OPERATIVO ANUAL DE CAPACITACIÓN POR EJES DE FORMACIÓN PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO\_RG.DP.UH.02

-ANEXO 352\_TABLA\_12\_CARGOS SEGÚN SEXO PARA DEMOSTRAR PARIDAD DE GÉNERO

-ANEXO 358\_TABLA\_19\_CURSOS IMPARTIDOS A DOCENTES Y NÚMERO DE ASISTENCIA

---

## 5 RESPONSABLE

Los responsables de la gestión de ambientes de bienestar y crecimiento para el personal docente y administrativo son el gobierno de la UHE, la Dirección de Talento Humano, la Dirección de Docencia; las distintas unidades académicas y administrativas; el Vicerrectorado Administrativo del que depende el mantenimiento y ampliación de las instalaciones y de los servicios de limpieza y mantenimiento.

---

## 5 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores

5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo

5.2: Transformar la organización para el futuro

6.2: Resultados de percepción de personas

---

## 6 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El modelo de dirección de personas se caracteriza, de acuerdo con el Ideario, por un estilo humano y colegiado, orientado al servicio, basado en la confianza y el respeto, dentro del marco de las normas legales. Las compensaciones van de acuerdo al perfil de cada colaborador y la descripción del puesto, y responde al logro de metas. Existen compensaciones generales como las vacaciones: más allá de las normas legales contractuales, se dispone del doble de vacaciones. Hay bonos de reconocimiento por encargos temporales. Los colaboradores cuentan con becas y descuentos especiales para en los programas de estudios de la UHE.

---

## 6 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Ejerciendo un liderazgo efectivo que refleja los principios declarados en el proyecto educativo institucional. Con parámetros y lineamientos claros para el desempeño eficiente de cada función. Se estimula a los colaboradores con bonificaciones en dinero, en tiempo de descanso o en reconocimientos por su desempeño. Se involucra a profesores y administrativos en equipos de generación de proyectos especiales, según el Modelo Dual, de manera transversal e interdisciplinaria. Con capacitaciones que ayuden a los directores a identificar las necesidades y requerimientos de sus colaboradores. Los planes de carrera contemplan la posibilidad de ascender internamente para cubrir plazas vacantes o nuevas plazas.

---

## 6 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Los proyectos del Loop de Formación de personas se evalúan anualmente. Semestralmente se realiza una revisión conjunta de avances de cada actividad y se hacen los ajustes necesarios. Anualmente se revisa el plan de carrera y desarrollo profesional docente y se cumple el proceso de categorización en función de la evaluación y los avances individuales, el mismo que concluye, si es el caso, con la recategorización y los beneficios de cada categoría. La revisión de los planes de carrera del personal administrativo se realizará también anualmente.

---

## 6 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar la dirección y compensación de las personas de la Universidad:

- ANEXO 455\_REGLAMENTO DE EVALUACIÓN INTEGRAL DOCENTE
  - ANEXO 457\_INFORME DE SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
  - ANEXO 239\_RESDISTRIBUCION FRANJAS HORARIAS\_2020-1\_HORARIOS\_PROGRAMA EJECUTIVO
  - ANEXO 240\_RESDISTRIBUCION FRANJAS HORARIAS2020-1\_HORARIOS\_PROGRAMA REGULAR
  - ANEXO 241\_RESDISTRIBUCION FRANJAS HORARIAS2020-2\_HORARIOS\_PROGRAMA EJECUTIVO
  - ANEXO 242\_RESDISTRIBUCION FRANJAS HORARIAS2020-2\_HORARIOS\_PROGRAMA REGULAR
  - ANEXO 364\_TABLA 25\_FIJACIÓN DE PRESUPUESTOS POR UNIDADES.
  - ANEXO 454\_PROCEDIMIENTO CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN PARA PERSONAL DOCENTE
  - ANEXO 326\_GRÁFICO DE PLANEACIÓN DEL TIEMPO DE PROFESORES (DISTRIBUTIVO DOCENTE)\_GRAFICO\_08
  - ANEXO 320\_GRÁFICO DE EVALUACIÓN DOCENTE HISTÓRICO\_GRAFICO\_02
- 

## 6 RESPONSABLE

El Vicerrectorado Académico y sus cuatro direcciones, Docencia, Currículo, Investigación y Vinculación, encargadas de la selección, capacitación, evaluación y mejoramiento continuo del personal docente. El Vicerrectorado Administrativo se encarga del desarrollo del personal administrativo, con el apoyo de la Dirección de Talento Humano (coordina la gestión del personal Humano en todas sus fases, desde la selección, contratación hasta la desvinculación), y la Dirección Administrativa y Financiera. En conjunto, se articulan desde el Rectorado, órgano rector de la ejecución de políticas, planes y actividades de las personas.

---

## 6 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
- 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
- 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
- 6.2: Resultados de percepción de personas

#### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La UHE es una organización sin fines de lucro, no tiene inversores ni acreedores. Cuenta con el Consejo de Regentes cuya función principal, según el Estatuto es “velar por el cumplimiento de la misión, la visión, los principios fundacionales de la Universidad y, por la orientación y el cumplimiento de la planificación estratégica institucional”. Los organismos reguladores de control son: Consejo de Educación Superior (CES), Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT). Las labores académicas y administrativas se cumplen conforme a la normativa legal vigente en Ecuador.

---

#### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Dentro del modelo de direccionamiento estratégico de la UHE, en el Loop de Ingresos y equilibrio financiero, se define como objetivo estratégico “maximizar el beneficio económico para cumplir con el proyecto educativo, la propuesta de valor y la creencia profunda de la Universidad”. Por lo tanto, a pesar de no tener que rendir cuentas a inversores externos, se procura a través de una gestión financiera eficiente un crecimiento en los ingresos operacionales con el fin de controlar el gasto de acuerdo con lo proyectado, y obtener excedentes para reinvertir en la Universidad en la mejora de sus instalaciones y servicios.

---

#### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Se cuenta con una estructura contable a detalle mediante el manejo de unidades académicas, también conocido como centros de ingresos y costos, que permite determinar los resultados financieros independientes de cada unidad, buscando eficiencia y con el objetivo de informar a la dirección ejecutiva para la toma de decisiones. La elaboración, revisión y análisis del Cash Flow es fundamental para garantizar la correcta operación y desarrollo de la universidad y el financiamiento de proyectos de inversión planteados en el modelo estratégico. El control de las partidas presupuestarias permite el manejo administrativo ordenado y retroalimentación para cada unidad académica o departamento.

---

#### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar las necesidades de acreedores y reguladores de la Universidad:

- ANEXO 435\_INFORME DE GESTIÓN FINANCIERA 2020
  - ANEXO 19\_INS\_ESTATUTO\_112018
  - ANEXO 105\_PLAN ESTRATEGICO DESARROLLO INST\_INS\_DOC\_PEDI\_2016
  - ANEXO 413\_ENTREVISTAS\_ACREEDORES REGULADORES\_ENTREVISTA ACREEDORES REGULADORES\_SENESCYT
- 

#### 1 RESPONSABLE

Es responsable la Dirección Administrativa Financiera que se desempeña como un líder estratégico administrativo y financiero. Desarrolla e implementa estrategias financiera y administrativa para toda la institución y, además, crea y ejecuta un plan de negocios que está alineado con la Universidad y la estrategia comercial; se enfoca en la ejecución de actividades administrativas, financieras y la entrega de resultados financieros deseables.

---

#### 1 LINKS EFQM

- 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
- 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
- 6.4: Resultados de percepción de la sociedad
- 6.3: Resultados de percepción de inversores y reguladores

---

## 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Los órganos de control que rigen la educación superior en Ecuador son: el Consejo de Educación Superior, CES; el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CACES y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT. La Universidad mantiene relaciones con base en el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente acerca de procesos y actividades académicas. Se procura un contacto permanente con los representantes de dichos órganos. Se cuenta con un sistema documental ordenado, transparente y abierto. Se asegura el conocimiento y la familiarización con la normativa legal y sus continuas reformas y actualizaciones.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Se cuenta con un Modelo interno de gestión de la calidad que, como toda la operación de la Universidad se desarrolla dentro del marco constitucional y legal, aplicando el principio de la autonomía universitaria reconocido en la Constitución ecuatoriana desde 2008. Se ha cumplido con los procesos de evaluación, acreditación y categorización de las universidades en 2013 y 2019, y con la evaluación de carreras específicas ante los organismos nacionales. Cumplimos con los procesos de diseño, y presentación de nuevas carreras y programas, así como el rediseño de los programas existentes, que requieren la aprobación oficial para su funcionamiento.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La Universidad debe mantenerse informada de las reformas y actualizaciones a los reglamentos que continuamente se realizan por parte de los órganos de control, para acogerlos e implementarlos. Las distintas dependencias deben garantizar que su gestión cumple a cabalidad con la normativa. Los proyectos de nuevas carreras y programas, y los proyectos de rediseño requirieren una continua revisión durante el proceso de creación y aprobación por parte del CES. Se propician reuniones con equipos técnicos del CES durante el proceso de aprobación, con quienes se mantiene una relación profesional satisfactoria.

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar la implicación de los reguladores en la Universidad:

- ANEXO 413\_ENTREVISTAS\_ACREEDORES REGULADORES\_ENTREVISTA ACREEDORES REGULADORES\_SENESCYT
  - ANEXO 411\_ENTREVISTAS\_ACREEDORES REGULADORES\_ENTREVISTA DE PERCEPCIÓN\_CES
  - ANEXO 43\_INFORME\_EVALUACION\_EXTERNA\_1010\_P.E. DE UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS 2019 FINAL
- 

## 2 RESPONSABLE

Dirección de Evaluación y Gestión de la Calidad, Secretaría General - Procuraduría.

---

## 2 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor
  - 6.3: Resultados de percepción de inversores y reguladores
  - 7.1: Rendimiento estratégico y operativo
- 

## 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Las fundaciones financieras extranjeras comparten los mismos principios fundacionales con la Universidad “transformación de la sociedad desde un enfoque humanista cristiano”, enfoque que ha permitido construir un escenario de confianza para la

consecución del propósito y la estrategia institucional, mediante el otorgamiento de créditos blandos de mediano y largo plazo. Se mantiene relaciones beneficiosas con los principales bancos del país y con otros órganos reguladores estatales. La Universidad participa activamente en las iniciativas gubernamentales, a través de los tres órganos reguladores de la educación, en los proyectos de innovación académica y acreditación definidos por las políticas públicas del gobierno.

---

### 3 **CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)**

La UHE mantiene una relación provechosa de más de 15 años con las principales instituciones financieras locales que facilitan operaciones de crédito en casos específicos de corto plazo, al igual que acuerdos en el manejo de tarjetas de crédito, para el pago de la colegiatura. Se mantiene relaciones de estricto cumplimiento de normas legales e impuestos con el Sistema de Rentas Internas, el Ministerio de Relaciones Laborales, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la Alcaldía de Quito, entre otros. Muchos de ellos, solicitan el apoyo de la Universidad en temas de administración pública, mediante la formación continua de sus funcionarios.

---

### 3 **CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)**

Son normas de estricto cumplimiento periódico, según los términos de los Acreedores y Reguladores.

---

### 3 **CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)**

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar las relaciones beneficiosas de la Universidad:

- ANEXO 413\_ENTREVISTAS\_ACREEDORES REGULADORES\_ENTREVISTA ACREEDORES REGULADORES\_SENESCYT
  - ANEXO 410\_ENTREVISTAS\_ACREEDORES REGULADORES\_DEFENSORIA PUBLICA
  - ANEXO 412\_ENTREVISTAS\_ACREEDORES REGULADORES\_ENTREVISTA DE PERCEPCIÓN\_DINERS CLUB
  - ANEXO 95\_PLAN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD\_UHEMISFERIOS\_CAL\_PLN\_ASCA\_202102
- 

### 3 **RESPONSABLE**

Son responsables la Dirección Administrativa y Financiera. Así mismo, es la responsable en conjunto con el Vicerrectorado Administrativo de garantizar la sostenibilidad económica gestionando la toma de decisiones que fueran necesarias para el efecto, de manera colegiada con el Rectorado y el Vicerrectorado Académico. La Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad es la responsable se organizar, sistematizar, resguardar y enviar la información solicitada por, y para los entes reguladores.

Finalmente, son responsables de mantener relaciones beneficiosas con los entes reguladores, las autoridades de gobierno de la Universidad, las facultades y unidades académicas y todas las dependencias administrativas.

---

### 3 **LINKS EFQM**

1.1: Definir el propósito y la visión

1.4: Desarrollar la estrategia

6.3: Resultados de percepción de inversores y reguladores

---

### 4 **LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)**

El Rector de la UHE presenta el Informe Anual de Rendición de Cuentas ante el Consejo de Regentes, ante los organismos de control: el CES y la SENESCYT y ante la comunidad universitaria, en cumplimiento de lo dispuesto en el numeral 2 del Art. 50 de la Ley Orgánica de Educación Superior, que señala como una de las obligaciones del Rector, la presentación y difusión masiva de dicho informe. La operación de la Universidad con los logros alcanzados y la distribución de la inversión, junto con los retos y proyecciones para el año siguiente, se incluye en el informe.

---

#### 4 **CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)**

Cada año se presenta el Informe de Rendición de Cuentas del Rector correspondiente al año anterior, que se nutre de los reportes de actividades y metas cumplidas en las diferentes dependencias, departamentos, facultades y unidades académicas con relación a las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación, y otras actividades administrativas. Dichos informes se presentan también anualmente, se elaboran de manera objetiva y transparente, en función de la planificación prevista en los planes operativos. El informe se difunde internamente a todos los miembros de la comunidad universitaria y se publica en la página Web de la Universidad.

---

#### 4 **CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)**

A partir de 2017, se realiza una rendición anual de cuentas del modelo estratégico. Sin embargo, se realiza un seguimiento trimestral con los líderes de cada Loop para verificar los avances. La información recopilada a lo largo del año se utiliza para elaborar el informe de rendición de cuentas al final de cada año. Esta información también se incluye en el Informe de Rendición de Cuentas del Rector. A través de la presentación a Consejo Académico del estado de avance del POA en el caso de las unidades académicas. Las dependencias y departamentos administrativos rinden cuentas al Vicerrector Administrativo.

---

#### 4 **CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)**

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar la rendición transparente de cuentas de la Universidad:

- ANEXO 39\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2020
  - ANEXO 91\_MODELO DE GESTION DE LA CALIDAD INS\_DOCS\_MODCAL\_032018
  - ANEXO 111\_POA 2016 UDH
  - ANEXO 112\_POA 2017 UDH
  - ANEXO 113\_POA 2018 UDH
  - ANEXO 114\_POA 2018 UDH
- 

#### 4 **RESPONSABLE**

Todas las unidades académicas y administrativas. La Dirección Estratégica que tiene la función de realizar la gestión del modelo estratégico, desde la planificación, ejecución, monitoreo y control y evaluación del mismo. Además, las autoridades de la UHE y, particularmente, el Rector.

---

#### 4 **LINKS EFQM**

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
- 5.2: Transformar la organización para el futuro
- 6.2: Resultados de percepción de personas
- 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

#### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Formar profesionales con conocimientos y habilidades intelectuales y éticas, capaces de aportar positivamente al desarrollo social integral desde su actividad profesional y su actitud vital. Orientar la docencia hacia la comprensión de la realidad, a sus problemáticas y potencialidades para desarrollar en los estudiantes capacidades como el análisis crítico, evaluación y proyección creativa para intervenir en los diversos campos del saber y de la práctica. Desarrollar tareas de investigación con el mismo propósito, con énfasis en las cuestiones humanas relevantes en la sociedad, a través de acciones que impacten en la cultura y en la realidad social.

---

#### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Con un Plan de formación docente que aporta al desarrollo de sus conocimientos y competencias profesionales; al apoyo mutuo, a través del trabajo en equipo y del diálogo interdisciplinar, con una visión de los hechos, problemas y posibilidades, centrada en las personas. Incluye capacitación pedagógica en las distintas áreas, y, principios y técnicas de investigación. Aplicando un currículo integrador, que desarrolla el aprendizaje y la investigación con una visión científica, técnica y humanista de los problemas y sus posibles soluciones. Con los proyectos de vinculación llevados a cabo por los estudiantes con la guía y el apoyo de los docentes.

---

#### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Existe un cronograma de evaluación a los estudiantes, con-retroalimentación-refuerzo o replanteamiento de actividades u objetivos de aprendizaje. Un sistema de evaluación constante del desarrollo de las funciones de docencia, investigación y vinculación: evaluación docente, del personal directivo y administrativo. La evaluación integral docente incluye autoevaluación, por pares, del jefe inmediato, anualmente, y, de los estudiantes, semestralmente. La retroalimentación inmediata y personal, facilita la rectificación y el compromiso del profesor. Los proyectos de investigación son evaluados dos veces al año, mediante informes a la Dirección de Investigación y a la comunidad universitaria. Los proyectos de vinculación son supervisados anualmente.

---

#### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar la contribución a la sociedad a partir del propósito de la Universidad:

- ANEXO 458\_INFORME DE SEGUIMIENTO DE GUÍA DE ESTUDIO 2020-2
  - ANEXO 452\_INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN DOCENTE 2021-1 DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN HUMANÍSTICA
  - ANEXO 36\_INFORME DE EVALUACIÓN DOCENTE DOC\_INF\_EVDO\_2020\_
  - ANEXO 35\_INFORME EVALUACIÓN DOCENTE\_DOC\_INF\_EVDO\_2020\_2
  - ANEXO 34\_INFORME DE EVALUACIÓN DOCENTE\_DOC\_INF\_EVDO\_2020\_1
  - ANEXO 33\_INFORME EVALUACIÓN INTEGRAL DOCENTE\_DOC\_INF\_EVDO\_2019
  - ANEXO 365\_TABLA\_26\_GESTIÓN INVESTIGACIÓN
  - ANEXO 389\_TABLA\_50\_PROYECTOS DE VINCULACIÓN
  - ANEXO 366\_TABLA\_27\_GESTIÓN VINCULACIÓN
- 

#### 1 RESPONSABLE

Son responsables de contribuir a la sociedad a partir del Ideario todos los miembros de la comunidad universitaria, desde el Rector; Vicerrector; Gerente; Decanos; Directores de Escuelas, Institutos, Carreras y demás unidades académicas; Profesores hasta las instancias administrativas y de servicios. Directamente, le corresponden tareas relacionadas con el logro de estos objetivos al Vicerrectorado Académico; las Direcciones de Currículo, Docencia, Investigación y Vinculación; el Decanato de Estudiantes, con varias de sus instancias, especialmente Bienestar Universitario, Internacionalización; el Departamento de Formación Humanística; la Capellanía Universitaria. Juega también un papel importante la Dirección de Comunicación Institucional.

---

## 1 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor
  - .4: Diseñar e implantar la experiencia global
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
  - 6.4: Resultados de percepción de la sociedad
- 

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Trabajamos en cooperación con entidades públicas y privadas en diversos campos: empresariales, educativos, artísticos, jurídicos, a través de proyectos estables o coyunturales de interés o necesidad de las diversas comunidades locales. La UHE mantiene un programa de becas que beneficia a estudiantes con menor capacidad económica, de distinta procedencia geográfica del país. Se contribuye al desarrollo de las comunidades a través del retorno de los graduados a su lugar de origen, para aportar en diversos campos: económico, cultural, humano, educativo. Los proyectos de vinculación buscan impactar en comunidades y grupos poblacionales concretos, consus diferentes características, problemáticas, necesidades y potencialidades.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La Universidad organiza convocatorias de proyectos de investigación y vinculación, con objetivos específicos de alcance, sobre identificación de problemáticas sociales y las correspondientes propuestas de solución que, mediante la interacción con el ejercicio docente son llevadas a las comunidades sujetas de impactar positivamente. La articulación entre docencia, investigación y vinculación, permiten enfocar y alinear los esfuerzos de transferencia de conocimiento, así la investigación se encarga de los diagnósticos a través de la descripción de las realidades, la vinculación se encarga de los proyectos de intervención participativa como respuesta a las necesidades encontradas, y la docencia de organizar las capacitaciones requeridas.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Por una parte, cada proyecto de vinculación es seguido constantemente por uno o dos docentes, para evaluar su desarrollo y la participación de los estudiantes. Además, anualmente, se evalúa la marcha, el uso del presupuesto, y los objetivos logrados. También las observaciones de los colaboradores externos y de los beneficiarios ayuda a una constante revisión del trabajo y su impacto en las comunidades. Respecto a la concesión de becas de estudio, cada semestre se evalúa el rendimiento y la situación de los estudiantes becados, para tomar las decisiones pertinentes respecto a este beneficio.

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar las relaciones con la comunidad en la Universidad:

- ANEXO 365\_TABLA \_26\_GESTIÓN INVESTIGACIÓN
  - ANEXO 389\_TABLA \_50\_PROYECTOS DE VINCULACIÓN
  - ANEXO 366\_TABLA\_27\_GESTIÓN VINCULACIÓN
  - ANEXO 385\_TABLA\_46\_OFERTA ACADÉMICA Y OTROS SERVICIOS (INCLUIR MODALIDAD IDE, EDUCACIÓN CONTINUA Y ESCUELA DE GOBIERNO)
  - ANEXO 245\_REGLAMENTO DE BECAS\_INS\_REG\_BECA\_2019
  - ANEXO 348\_TABLA\_9\_BECAS OTORGADAS
-

## 2 RESPONSABLE

La Dirección de Investigación planea, coordina y evalúa los proyectos de investigación, determinando la eficiencia de los recursos destinados y los impactos logrados. La Dirección de Vinculación es responsable de los proyectos sociales. Ambas dependencias cuentan con un comité, donde participa el Vicerrectorado Académico y la Dirección Financiera. Educación Continua canaliza las ofertas de cursos que se desprenden de los hallazgos de los proyectos, o de las solicitudes expresas de los grupos de interés de la sociedad. Bienestar Universitario gestiona las solicitudes de becas; la Comisión de Becas las estudia y toma las decisiones apegadas al Reglamento interno de Becas.

---

## 2 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

6.4: Resultados de percepción de la sociedad

---

## 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La participación, comunicación y retroalimentación de las comunidades, se realiza a través de metodologías de acción-participación, las que de manera articulada con los profesores, líderes de los proyectos, y los estudiantes de práctica social, realizan la revisión periódica de los avances de los proyectos sociales y de las demás actividades descritas en el Elemento 2. Respecto a la comunicación interna de los proyectos sociales, nos falta socializarlos más. Se ha avanzado en este aspecto, pero puede ser más continuo, de modo que los miembros de la comunidad universitaria conozcan mejor el trabajo que la UHE realiza en este aspecto.

---

## 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

A través de los canales digitales de la UHE se da a conocer las actividades de los proyectos, sus avances, logros e impactos. Sin embargo, esta información puede y debe mejorar, de modo que toda la comunidad universitaria y el resto de la sociedad conozca mejor el trabajo que la UHE realiza con las diversas comunidades académicas, profesionales, de gobierno, empresariales y, sobre todo, con los beneficiarios de comunidades locales. Con frecuencia, damos a conocer sólo los logros más relevantes, pero no los pasos constantes que se dan en cada proyecto y el avance en el logro de sus objetivos.

---

## 3 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

El responsable de cada proyecto hace un seguimiento continuo del desenvolvimiento de los estudiantes involucrados, de la respuesta de los beneficiarios, y del avance en el logro de los objetivos propuestos. Anualmente, cada proyecto entrega un informe del desenvolvimiento de los estudiantes a la Facultad o Escuela a la que pertenecen. Por otra parte, se da conocer el avance del proyecto a la Dirección de Vinculación. De modo semejante se procede con los programas de Educación Continua que se ofrecen desde la respectiva Dirección que, entrega un informe anual para conocimiento de las autoridades y de Consejo Universitario.

---

## 3 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar los canales de comunicación con la comunidad de la Universidad:

-ANEXO 365\_TABLA\_26\_GESTIÓN INVESTIGACIÓN

-ANEXO 389\_TABLA\_50\_PROYECTOS DE VINCULACIÓN

-ANEXO 366\_TABLA\_27\_GESTIÓN VINCULACIÓN

-ANEXO 385\_TABLA\_46\_OFERTA ACADÉMICA Y OTROS SERVICIOS (INCLUYE MODALIDAD IDE, EDUCACIÓN CONTINUA Y ESCUELA DE GOBIERNO)

---

### 3 RESPONSABLE

Los responsables de la comunicación con la comunidad son, en primer lugar, los responsables de cada proyecto. En segunda instancia, las Facultades, Escuelas o unidades académicas que intervienen en ellos. Además, la Dirección de Educación Continua, la Dirección de Vinculación, la Dirección Financiera, y el Vicerrectorado Académico. De manera directa, en la práctica, la Dirección de Comunicación Institucional. De manera informal, cada miembro de la comunidad universitaria de la UHE, por su identificación personal con la institución, puede y debe ser responsable de dar a conocer en su ambiente el servicio social que la Universidad presta en distintos ámbitos.

---

### 3 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

6.4: Resultados de percepción de la sociedad

---

### 4 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Trabajar en constante coordinación y comunicación con los co-responsables y beneficiarios, con quienes se comparte las necesidades, logros, falencias y objetivos de cada proyecto de investigación o vinculación. Mantener informada a la comunidad sobre las labores académicas de docencia, investigación y vinculación que continuamente se realizan. Informar la operación completa de la Universidad con los logros alcanzados y la distribución de la inversión, junto con los retos y proyecciones para el año siguiente, a través del Informe Anual de Rendición de Cuentas que presenta el Rector ante el Consejo de Regentes, los organismos de control y la comunidad en general.

---

### 4 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

A través del diálogo constante, y de reuniones de evaluación, que se traducen luego en informes que se dan a conocer a los responsables de la comunidad y de la Universidad, como quedó anotado en el elemento 3. Las actividades académicas asociadas con la ejecución de las funciones sustantivas se publica y difunde a la comunidad a través de la página Web y de las redes sociales. El Informe Anual de Rendición de Cuentas del Rector se comunica a la comunidad a través de su publicación en la página Web de la Universidad.

---

### 4 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Del modo que quedó señalado en el Elemento 3. Además, son significativos los aportes de la Escuela de Gobierno, en su rol de formación de líderes políticos y mujeres desde un enfoque humanista de la administración pública. La Escuela de Negocios-IDE, ha desarrollado planes integrales de formación de líderes campesinos en el sector de agronegocios. La Facultad de Comunicación ha desarrollado proyectos en la región amazónica del país, en conjunto con la Fundación AFAC, y con el patrocinio de la comunidad de Albacete en España. Las facultades se adelantan el proyecto de apoyo para migrantes y refugiados.

---

### 4 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar el informe de resultados para la comunidad de la Universidad:

-ANEXO 365\_TABLA \_26\_GESTIÓN INVESTIGACIÓN

-ANEXO 389\_TABLA \_50\_PROYECTOS DE VINCULACIÓN

-ANEXO 366\_TABLA \_27\_GESTIÓN VINCULACIÓN

-ANEXO 563\_INFORME COMERCIAL Y COMUNICACIÓN\_MAYO 2021

-ANEXO 564\_INFORME COMERCIAL Y COMUNICACIÓN\_JUNIO 2021

--ANEXO 565\_INFORME COMERCIAL Y COMUNICACIÓN\_JULIO 2021

#### 4 **RESPONSABLE**

Los mismos que se señalaron en el elemento 3.

---

#### 4 **LINKS EFQM**

1.1: Definir el propósito y la visión

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

6.4: Resultados de percepción de la sociedad

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El gobierno de la Universidad consciente de su corta trayectoria (17 años), definió como uno de los Loops de su Modelo Estratégico, el de Aliados Claves y Fundraising, con el objetivo de “Promover las alianzas estratégicas necesarias para la Universidad Hemisferios con personas, grupos e instituciones nacionales e internacionales, que le permitan alcanzar los propósitos institucionales de su Proyecto Educativo”. La segmentación de partners y proveedores incluye: aliados de consorcio, aliados de innovación abierta (tecnología; procurando que los proveedores cumplan con los más altos estándares de calidad aplicada a la educación), socios de recursos, asociaciones de compra y marketing partners.

---

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El equipo de trabajo del Loop de Aliados Claves y Fundraising está conformado por personal de distintas dependencias, departamentos y unidades que, bajo la dirección del líder, tienen la responsabilidad de poner en marcha y supervisar la implementación de los cinco proyectos activos integrados al Loop: 1. Gestión de aliados y socios estratégicos. 2. Plan estratégico de comunicación institucional. 3. Potenciación e innovación de medios de comunicación. 4. Gestión estratégica de la marca e imagen institucional. 5. Plan de relacionamiento con aliados estratégicos. De los numerales 2 y 3 se ha tratado en el subcriterio 3.1: Clientes: construir relaciones sostenibles.

---

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Se lleva a cabo un seguimiento constante del desarrollo de los proyectos que se generan a partir del modelo estratégico y forman parte de los POAS institucionales. Al menos cuatro veces en el año se realiza un análisis de avances por parte de los responsables del Loop. A nivel institucional, desde la Dirección de Gestión Estratégica se examina el estado de los proyectos activos de todos los Loops; y, finalmente, con el líder del Loop la evaluación es cada dos meses. Se diseñó el plan de gestión y relacionamiento con aliados estratégicos. Es actualmente un proyecto en desarrollo.

---

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar la segmentación de partners y proveedores de la Universidad:

ANEXO 105\_PLAN ESTRATEGICO DESARROLLO INST\_INS\_DOC\_PEDI\_2016

-ANEXO 463\_TABLA\_64\_SEGMENTACIÓN DE CONVENIOS VIGENTES

-ANEXO 118\_MANUAL CONVENIOS UHEMISFERIOS

-ANEXO 342\_TABLA\_03\_ALIADOS CON ESCUELA DE GOBIERNO

-ANEXO 343\_TABLA\_04\_ALIADOS CON IDE

ANEXO 344\_TABLA\_05\_ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PARTNERS QUE OFRECEN VENTAJAS COMPETITIVAS Y VALORES AGREGADOS.

---

### 1 RESPONSABLE

No se cuenta todavía con una unidad encargada de gestionar las alianzas estratégicas. De hecho, parte del proyecto es definir esa unidad. Sin embargo, los responsables son las distintas unidades académicas que establecen los convenios. La alineación de los partners con el propósito institucional tiene prioridad sobre cualquier otro propósito académico o financiero. Después de la calificación inicial por parte del gobierno de la Universidad, cada una de las instancias, departamentos, facultades o unidades académicas implicadas en la ejecución del convenio o de la alianza, es responsables de que dicha identificación se mantenga a través del tiempo.

---

### 1 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.4: Desarrollar la estrategia

2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio

4.1: Diseñar el valor y cómo se crea

- 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores
- 

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Los socios y aliados deben estar alineados al ¿por qué? de la Universidad y aportar efectivamente al cumplimiento del propósito institucional. El primer criterio para la elección es, justamente, su afinidad y/o cercanía con el Ideario, tal como se propone en el proyecto de gestión de aliados y socios estratégicos, que comprende todas las fases del proceso: planificación, los criterios para calificar y categorizar a los aliados, sus necesidades y expectativas, tipos de relaciones, condiciones para el beneficio mutuo y el modo de evaluar el cumplimiento de los propósitos de los acuerdos. Está caracterizado. Y presenta un avance del 35%.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Tanto cuando se reciben propuestas de aliados estratégicos, como cuando la Universidad identifica posibles aliados, se analiza con rigurosidad su propósito y visión. Se verifica que su trayectoria profesional esté enmarcada en valores como la integridad, la responsabilidad, la ética y el respeto a la dignidad de las personas. Los posibles aliados, donantes o proveedores que no compartan el ideario institucional, no son considerados para establecer alianzas. En los convenios para fines académicos y formativos, la Universidad se reserva el derecho de la formación humanista en todos los niveles de educación, incorporando el core currículo humanista a todos los programas.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Se revisa anualmente los convenios con aliados estratégicos para determinar el cumplimiento de objetivos, las acciones de mejora y las posibles actualizaciones y perfeccionamiento de los términos iniciales. En el caso de convenios para la implementación conjunta de programas educativos, se revisan permanentemente los resultados académicos y la calidad del proceso de enseñanza, determinando acciones en el corto plazo que garanticen el cumplimiento de la oferta comprometida con los alumnos. Los convenios tienen un término fijo, posible de renovar si la Universidad y la contraparte lo consideran conveniente y se pueden suspender en cualquier momento a petición de las partes.

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar la alineación de partners a la estrategia en la Universidad:

- ANEXO 105\_PLAN ESTRATEGICO DESARROLLO INST\_INS\_DOC\_PEDI\_2016
  - ANEXO 342\_TABLA\_03\_ALIADOS CON ESCUELA DE GOBIERNO
  - ANEXO 343\_TABLA\_04\_ALIADOS CON IDE
  - ANEXO 344\_TABLA\_05\_ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PARTNERS QUE OFRECEN VENTAJAS COMPETITIVAS Y VALORES AGREGADOS.
  - ANEXO 463\_TABLA\_64\_SEGMENTACIÓN DE CONVENIOS VIGENTES
  - ANEXO 118\_MANUAL CONVENIOS UHEMISFERIOS
- 

## 2 RESPONSABLE

Aplica lo señalado en el Elemento 1: Segmentación de partners y proveedores. Coinciden los responsables.

---

## 2 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
- 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
- 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
- 6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores

---

### 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La promoción de alianzas estratégicas necesarias y convenientes con personas, grupos e instituciones nacionales e internacionales que contribuyan a alcanzar los propósitos del proyecto educativo es de interés para la UHE. Al hablar del proyecto educativo se entiende relaciones a largo plazo de mutua creación de valor. Como fruto de la búsqueda de aliados, se mantienen alianzas con la Universidad Casa Grande, IMF, ICAPVAL, además de los convenios para prácticas preprofesionales con instituciones públicas y privadas.

---

### 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

A través de la planificación y ejecución de los proyectos, convenios y contratos específicos con los aliados estratégicos; del cumplimiento por parte de los equipos de trabajo de la UHE de los compromisos adquiridos y de la supervisión de la ejecución del proyecto o convenio. La gestión de aliados estratégicos refleja buenas prácticas como las siguientes: 1. El proceso permanente de investigación, acercamiento y selección de aliados y partners apropiados. La Universidad elige socios con probidad legal, moral y ética y excluye socios que presenten problemas en cualquiera de estos campos.

---

### 3 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Dependiendo de la finalidad específica de la alianza, en todos los casos la ejecución de los proyectos se cumple según la normativa externa e interna y los procesos académicos y administrativos de la UHE. Para la ejecución conjunta de programas de formación, la supervisión se realiza permanentemente en todas las etapas del proyecto: la creación del programa, el diseño curricular, la selección de profesores, la ejecución y la evaluación académica del proceso de enseñanza-aprendizaje. En los convenios para prácticas preprofesionales, se lleva un registro del cumplimiento de los estudiantes y de la supervisión por parte de la institución de convenio.

---

### 3 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar la creación de valor sostenible con partners y aplicación de buenas prácticas de partners de la Universidad:

- ANEXO 105\_PLAN ESTRATEGICO DESARROLLO INST\_INS\_DOC\_PEDI\_2016
  - ANEXO 463\_TABLA\_64\_SEGMENTACIÓN DE CONVENIOS VIGENTES
  - ANEXO 118\_MANUAL CONVENIOS UHEMISFERIOS
- 

### 3 RESPONSABLE

Los mismos ya señalados en el elemento anterior. De acuerdo con el propósito y alcance de cada alianza o convenio, las instancias, departamentos, facultades o unidades académicas implicadas en su ejecución son responsables de garantizar la creación de valor sostenible con los aliados.

---

### 3 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
- 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
- 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global
- 6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores



## **CREAR VALOR SOSTENIBLE**

### **RESUMEN**

La Universidad Hemisferios desde su fundación en 2004, nació como respuesta a la pérdida de valores sociales generalizados en sus ámbitos, familiares, empresariales, políticos y culturales. Su Proyecto Educativo plasmado en su Ideario partió desde la visión antropológica cristiana del Hombre y del mundo, enfocado en la búsqueda de la verdad, la defensa de la vida en todas sus formas, la promoción de la familia y el respeto a la dignidad de la persona humana, sin ninguna distinción, sin importar sus creencias religiosas, políticas, culturales o su estado socioeconómico, color de piel o nacionalidad. (INS\_DOCS\_IDEARIO\_2017). De tal manera, que su propósito se definió en su Plan Estratégico 2016-2025 que reza: “Por Nuestra inspiración cristiana creemos en personas más justas que busquen la verdad, hagan el bien y, como consecuencia transformen la sociedad”. (INS\_DOC\_PEDI\_2016)

Para el efecto, la misma filosofía estratégica definió el diferencial de educación que debía ofrecerse a los aspirantes del pregrado, postgrado y de educación continua: “Con categoría académica y tono humano, en un ambiente solidario y de amable libertad”, y que precisara el modelo de sustentabilidad basado en, “Formar profesionales altamente calificados en un entorno ético, innovador, ecológico, investigador y con tecnología de punta, atendiendo las necesidades de la sociedad”, que garantizara la sostenibilidad económica de la Universidad. (INS\_DOC\_PEDI\_2016)

La Universidad ha enfocado su oferta educativa a los aspirantes que puedan pagar la colegiatura respectiva, y aquellos que por su alto rendimiento académico solicitan apoyo financiero, y que para el año 2020 ascendía al 20% de los estudiantes. Para cumplir con su diferencial, la Universidad establece para todas sus carreras el core currículo humanista, el cual deben cursar todos los estudiantes como requisito de graduación. En este componente, se estudia antropología, los fundamentos histórico-culturales de occidente, realidad y conocimiento, claves de la cultura actual, ética, persona, familia y sociedad contemporánea. En los programas de postgrado, antropología y deontología.

En relación con las estrategias pedagógicas, la Universidad ofrece como diferencial, la educación personalizada, basada principalmente en dos frentes: el primero, a partir de grupos pequeños que no excedan los 30 estudiantes para asignaturas teóricas, y 15 alumnos en asignaturas prácticas. Este valor agregado es sostenible económicamente en todas las carreras. Sin embargo, Música y Gastronomía, requieren de grupos más pequeños por la naturaleza de su aprendizaje. El segundo, es la asesoría académica personalizada para todos los estudiantes del pregrado. La cual consiste en que a cada estudiante se le nombra un tutor desde primer semestre, que lo guía a lo largo de su carrera, observando su rendimiento y desarrollo de competencias hacia su proyecto profesional. Para julio de 2021 se habían graduado 1338 profesionales en las carreras de Comunicación, Administración, Derecho, Psicopedagogía, Ciencias Políticas, Música y Gastronomía. Debido a los bajos resultados de las carreras de Música y Gastronomía, la Universidad aprobó la creación de las Escuelas de Música y la correspondiente de Gastronomía, con el objetivo de ofrecer nuevos servicios educativos a una gama más amplia de

Por su parte, el IDE- Business School, la escuela de negocios de la Universidad Hemisferios, orientado a la alta gerencia, y por ende a los altos ejecutivos y directores de empresas, ofrece como diferencial y valor agregado, el método del caso desarrollado por la

Universidad de Harvard, y en el que se utilizan como ejemplos de estudio los casos desarrollados por la misma Harvard Business School y por el IESE de España, escuela hermana del IDE. Desde 2005 hasta julio de 2020 se han graduado en el IDE 1825 magísteres y han cursado programas cortos 3.973 funcionarios empresariales en programas de perfeccionamiento, seminarios sectoriales y programas de mujeres in company. Por su parte, la Escuela de Gobierno, primera y única enfocada en la formación de líderes públicos y políticos ha formado hasta julio de 2021 cerca de 1.000 personas, incluyendo el programa innovador de Gerencia y Liderazgo Público para Mujeres en alianza con Harvard Kennedy School.

En relación con la extensión universitaria o educación continua, se utiliza como diferencial y valor agregado, las alianzas con expertos empresariales, conocedores de las necesidades de formación de los grupos de interés de empresas y profesionales de las áreas de administración y dirección de empresas, principalmente enfocados en los mandos medios de las organizaciones. Para julio de 2021 habían tomado cursos cortos, cerca de 3,600 personas, en los últimos 3 años.

Para garantizar la sostenibilidad económica, la Universidad incursionó en el escenario de la educación online, buscando como acelerador la alianza con el IMF de España, Escuela de Negocios experta en educación online de postgrado, que por su reputación académica, ofrecía un despliegue significativo en calidad y en el ambiente virtual-educativo acorde a las exigencias de los profesionales, y a las necesidades de innovación académica en áreas especializadas de la administración de empresas, criminalística, marketing y economía entre otras, incorporando tendencias actuales de capacitación en inteligencia artificial, ciencia de datos y transformación digital.

En los últimos dos años, la Universidad inició un ajuste profundo de sus procesos internos, que venían afectando la reputación institucional, de tal manera que de registrar cerca de 2.000 incidencias en 2019, en las etapas de matriculación, horarios y registro de notas, se logró alcanzar “0” incidencias para marzo de 2020. Mejora que fue recibida por los estudiantes como un avance significativo de calidad de la institución.

Para inicios de 2021, la Universidad cambió su imagen corporativa, basada en la iconografía que tipificaban los claustros universitarios, poco atractiva para los postulantes en general. La nueva imagen se centró en la innovación tecnológica que ofrece la modernidad, alineada a la percepción sensorial de los jóvenes postulantes. La innovación académica, definida como uno de los Loops del Plan Estratégico, se enfocó en la aprobación de 7 ingenierías, Arquitectura, Enfermería y Administración de Agronegocios, carreras orientadas a contribuir a subsanar los problemas de cobertura en estas áreas profesionales que afronta el país. Estas carreras están programadas para empezar en el año 2022, aunque ya están aprobadas por el Consejo de Educación Superior CES.

(Los documentos de apoyo para esta evaluación, se encuentran en el siguiente drive, específicamente en la carpeta “EVIDENCIAS\_DOCUMENTOS\_DE\_APOYO”).

 EFQM

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La Universidad entiende que el enfoque humanista de todos sus servicios educativos que ofrece a la sociedad, como diferenciador y valor agregado, parte de la alineación entre los grupos de interés internos, las personas, y los grupos externos estudiantes (clientes, aliados estratégicos). De esta manera, los profesores principalmente, deben vivir a profundidad los principios que conforman el propósito institucional, así como el personal administrativo. Se procura entonces, un corpus coherente en unidad de vida, para que los estudiantes, a partir de sus experiencias en todos los ambientes e instancias de la institución confronten la promesa de venta.

---

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Para llevar la propuesta de valor a los estudiantes (clientes) la Universidad enfoca sus esfuerzos en la formación humanista de sus profesores, para el efecto cuenta con el Plan de Formación Docente, el cual, tiene 3 programas; 1. Inducción a la UHemisferios, 2. Formación continua (4 Ejes: a. Formación institucional, b. Formación humanística, c. Perfeccionamiento en el área disciplinar, d. Fundamentos y metodologías de la enseñanza, el aprendizaje y la investigación). Por su parte, los estudiantes, tienen que cursar a lo largo de su carrera seis asignaturas de formación humanista que se desprenden del Proyecto Educativo.

---

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La capacitación docente se realiza en jornadas de una semana (dos al año en los meses de enero y agosto respectivamente. Al terminar las mismas, se evalúan a los profesores, y se recogen las recomendaciones de ellos, sobre temas o herramientas que deberían incorporarse en los siguientes cursos. Por su parte, los contenidos de las materias que deben cursar los estudiantes se evalúan todos los semestres a través del proceso de seguimiento del currículo, y mediante la evaluación docente que realizan los mismos estudiantes, el jefe inmediato, un par académico y la autoevaluación del propio profesor.

---

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

En el (ANEXO 104\_PLAN FORMACION DOCENTES\_DOC\_POA\_FORM\_2019\_2021), se especifican los ejes de formación de los profesores, los cursos que se han impartido en cada jornada de capacitación. En el (ANEXO 441\_TABLA 69\_CAPACITACION DOCENTE) se especifican los participantes en cada período y los cursos que tomaron. En el anexo, 372\_TABLA\_33\_LISTADO DE CAPACITACIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL, se detallan los cursos de formación humanista que tomaron el personal administrativo. En la TABLA\_41\_MATERIAS DEL EJE HUMANÍSTICO se detallan las asignaturas que deben tomar los estudiantes. En los anexos 31,32,33,34,35,36, se presentan los informes de evaluación docente, comprobación de la propuesta de valor de la Universidad.

---

### 1 RESPONSABLE

La Dirección de Docencia es la responsable del Plan de Formación Docente. La Dirección del Departamento de Formación Humanista, por su parte, es la responsable de la formación humanista de los estudiantes. La Dirección de Talento Humano es la responsable de la formación humanista del personal administrativo.

---

### 1 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 6.4: Resultados de percepción de la sociedad
- 6.1: Resultados de percepción de clientes
- 6.2: Resultados de percepción de personas
- 7.1: Rendimiento estratégico y operativo

---

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La política de precios al público que ha dispuesto la Universidad, se enfoca en capacidad económica de pago de las categorías media y media alta de la sociedad. La rentabilidad esperada después de los costos y gastos académicos y administrativos se estiman en un 6% y 8%, los cuales, son reinvertidos en su totalidad, después de impuestos y pagos de deuda. El cálculo del precio y de su posible incremento de las matrículas y colegiaturas están definidos por el CES. Sin embargo, la Universidad apoya a un 20% de estudiantes, con el programa de becas y ayudas financieras.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los precios de las carreras y programas se determinan en relación con el segmento económico de los posibles estudiantes (clientes) (NEXO 442\_TABLA 70\_PRECIOS Y COSTOS DE PROGRAMAS Y CARRERAS), considerando los costos y gastos. Así mismo, por la naturaleza de las carreras de pregrado, de tal manera que las respectivas de ciencias sociales tienen un precio de USD3.395 colegiatura y USD338,50 matrícula; Odontología USD3.620, colegiatura USD362 matrícula, postgrados online USD600 matrícula y USD7.000 colegiatura, maestrías presenciales USD1.000 matrícula y USD8.000 colegiatura, Enfermería USD350, colegiatura USD3.500, maestría del IDE- Bussines School USD28.000, versión Ejecutiva USD26.000, y la de Master y Management USD12,800.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Los precios de cada una de estas carreras y programas son confrontados con las respectivas que ofrecen otras universidades del mismo segmento económico, como la UDLA, Católica, Internacional y Sek. Adicionalmente, con la Universidad San Francisco, techo del mercado entre las universidades privadas. Esta comparación se realiza al inicio del lanzamiento de cada carrera, y anualmente, para el incremento permitido por ley. Para el caso de los programas y las carreras online se comparan otras universidades como la UTPL, y los programas del IDE, la San Francisco y Espíritu Santo de Guayaquil.

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

El ANEXO 442\_TABLA 70\_PRECIOS Y COSTOS DE PROGRAMAS Y CARRERAS, determina los precios al público de cada carrera y programa. El ANEXO 15\_ AJUSTES FINANCIEROS DURANTE LA PANDEMIA\_FIN\_DOC\_AFPA\_ 202105, determina los ajustes financieros tomados durante el año 2020 y 2021, en materia financiera. ANEXO 41\_INFORME DEL ESTUDIO DE MERCADO\_NO. UHEMISFERIOS-DC-ADM-001-2020-CI, y el ANEXO 42\_INFORME DEL ESTUDIO DE MERCADO\_NO. UHEMISFERIOS-DC-ADM-002-2020-CI, determinan la intención de compra y del precio dispuesto a pagar en el segmento de la Universidad. Los ANEXOS 433\_INFORME DE GESTIÓN FINANCIERA 2018, ANEXO 434\_INFORME DE GESTIÓN FINANCIERA 2019, y el ANEXO 435\_INFORME DE GESTIÓN FINANCIERA 2020, muestra los resultados financieros por unidades académicas.

---

## 2 RESPONSABLE

La Dirección Financiera Administrativa es la responsable de preparar las propuestas de los precios de las carreras y programas, y la de fijar la estructura de costos y gastos, por cada una de ellas y del presupuesto general de la Universidad, para la aprobación definitiva del Consejo Universitario. Una vez aprobados los presupuestos, se determinan los seguimientos a las metas fijadas por cada carrera y programa, y las cuales, son apoyadas por la Dirección Comercial y por cada Decanato o Dirección de Escuela.

---

## 2 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad

### 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Como resultado del Loop de Innovación Académica del Modelo Estratégico 2016-2025, entre enero de 2019 y junio de 2021, se crearon 9 carreras presenciales (ANEXOS 229 al 237), 11 carreras online (ANEXOS 217 AL 227), 5 maestrías (ANEXOS 212 al 216), 18 maestrías online, (ANEXOS al ), 1 maestría semipresencial del IDE. Esta oferta se viene sumando a las ya existentes de 9 carreras presenciales: Odontología, Derecho, Comunicación, Administración, Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales, Psicopedagogía, Música y Gastronomía. Adicionalmente, se ofrecen servicios educativos de educación continua a través de las Escuela de Educación Online, IDE Business School y Escuela de Gobernanza.

---

### 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las unidades académicas cuentan con un Plan de Desarrollo ( ANEXO 96 al 103), en los que, a través de los Planes Operativos Anuales, planifican la creación y apertura de las nuevas carreras y programas de postgrado, en virtud de las necesidades de los públicos de interés detectadas en los estudios de mercado. Los proyectos de creación se realizan por proyectos especiales en conjunto con todas las unidades y al mismo tiempo, saber: programas online (junio 2020 - enero de 2021); ingenierías y arquitectura (septiembre 2020-junio 2021), maestrías online septiembre 2020-junio 2021), maestrías presenciales (creación permanente).

---

### 3 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La evaluación de la pertinencia de las carreras y postgrados está a cargo de la Dirección de Currículo, quien determina la viabilidad académica, y la Dirección Financiera la factibilidad económica. Por su parte, la apertura de cada una de ellas, se establece de acuerdo con la estrategia de marketing y con la disponibilidad de recursos para la inversión en infraestructura y equipamiento que demandan cada una de los respectivos. En el caso de las maestrías online se firmaron convenios de cooperación con socios estratégicos como el IMF. Las carreras que vienen funcionando tienen sistemas de evaluación docente y del currículo.

---

### 3 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

ANEXO 212 \_DERECHO PROCESAL, ANEXO 213\_ LITIGIO Y ARBITRAJE, ANEXO 215 \_EDUCACION INCLUSIVA EN LINEA, ANEXO 216\_ EDUCACION INCLUSIVA SEMIPRESENCIAL, ANEXO 217 \_PEDAGOGIA MUSICAL, ANEXO 218\_ GESTION PUBLICA Y DESAROLLO, ANEXO 219\_ AUDITORIA Y CONTROL DE GESTION, ANEXO 220\_ ECONOMIA, ANEXO 221\_ FINANZAS, ANEXO 222\_ MARKETING, ANEXO 223\_ NEGOCIOS DIGITALES, ANEXO 224\_ COMUNICACION Y GESTION DE MODA, ANEXO 225\_ COMUNICACION, ANEXO 226\_ DERECHO, ANEXO 227\_ EDUCACION, ANEXO 228\_ PEDAGOGIA MUSICAL, ANEXO 229\_ ARQUITECTURA, ANEXO 230\_ AGRONEGOCIOS, ANEXO 231\_ ENFERMERÍA, ANEXO 232\_ AGROINDUSTRIA, ANEXO 233\_ BIOMEDICINA, ANEXO 234\_ DISEÑO INDUSTRIAL, ANEXO 235\_ AMBIENTAL, ANEXO 236\_ CIVIL, ANEXO 237\_ TECNOLOGIAS DE INFORMACION.

---

### 3 RESPONSABLE

Los responsables de la administración educativa y la creación de nuevas carreras y programas son las unidades académicas, con la dirección del Vicerrectorado Académico y la Dirección de Currículo, y con el apoyo del Vicerrectorado Administrativo, la Dirección Financiera y Administrativa y la Dirección Comercial. El IDE Business School es la escuela responsable de los programas de MBAs y la reciente maestría de Management semipresencial. Las Escuelas Online y de Gobernanza son las responsables de la oferta de educación continua.

---

### 3 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
  - 7.1: Rendimiento estratégico y operativo
- 

### 4 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La política de sostenibilidad aprobada por la Universidad irradia todos los ambientes de la estructura, los procesos y los resultados ANEXO 116\_POLITICA DE SOSTENIBILIDAD\_INS\_DOC\_PSVC\_2019. De tal manera que toda la oferta académica ha sido aprobada y ofrecida a los estudiantes, en coherencia con la pertinencia de necesidades del país, especialmente en el desarrollo de competencias para la empleabilidad y el emprendimiento, la protección del medio ambiente, y la promoción de los valores definidos en el Proyecto Educativo. En esta línea la Uhemisferios adquirió la reserva ecológica Biodiversity Reserve con más de 2.000 hectáreas para la preservación de flora y fauna.

---

### 4 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Adicionalmente, la Universidad agrega valor sostenible a sus servicios educativos a través de la innovación tecnológica, que mejora sustancialmente la experiencia que perciben los estudiantes, mediante la sistematización de todos los procesos académicos que se vienen realizando por la Dirección de Sistemas. Así mismo, la incorporación de las aulas virtuales asincrónicas y sincrónicas, para el pregrado y el postgrado. La incorporación en 2021 de Career Service ofrece a los profesionales graduados un vaso comunicante con el sector empresarial para la inserción en el mundo laboral, así como los intercambios estudiantiles en pregrado y la doble titulación en algunos postgrados.

---

### 4 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La evaluación de la política de Sostenibilidad y Valor Compartido se establece en sus propios alcances “la articulación de todas sus políticas y prácticas de gestión en los ámbitos administrativos y académicos. Así mismo, promoverá la articulación de la gestión institucional y académica en el logro de las agendas y objetivos de Desarrollo Sostenible, en el ámbito nivel nacional e internacional (...) y abarcará a todas sus sedes actuales y futuras que puedan crearse”. En esta línea, la Uhemisferios aparece en The 632nd World's Most Sustainable University in 2020 UI Green Metric World University Rankings.

---

### 4 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Política de Sostenibilidad ANEXO 116\_POLITICA DE SOSTENIBILIDAD\_INS\_DOC\_PSVC\_2019, creación de la fundación para la conservación de la biodiversidad, ANEXO 20\_INS\_DOC\_FCBH\_001\_2020 y ANEXO 21\_INS\_DOC\_FCBH\_002\_2020, y certificado de ranking ANEXO 238\_RANKING INSTITUCIONAL GREEN METROCS\_SOS\_INF\_IUGM\_2020.

---

### 4 RESPONSABLE

El responsable de la ejecución de la Política de Sostenibilidad y la gestión científica ambiental en la Reserva Ecológica denominada Biodiversity Reserve Uhemisferios es el Centro Internacional de Investigación de Ambiente y Territorio CIIA, así mismo de la veeduría del cumplimiento de las normas ambientales en los campus de la Universidad de Quito y Guayaquil.

---

### 4 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión

- 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
  - 7.1: Rendimiento estratégico y operativo
- 

## 5 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La Universidad realizó el último estudio de mercado en 2020, y anteriormente lo hacía bianualmente, para determinar el posicionamiento de la marca de la Universidad, la participación de mercado, las necesidades de formación de los aspirantes y las tendencias de crecimiento económico del país. Internamente, en 2019 se dio inicio al levantamiento de encuestas de percepción entre los grupos de interés de estudiantes y profesores, con el ánimo de determinar las oportunidades de mejoras y los objetivos de sostenimiento. Adicionalmente, para obtener información se incorporó el Café con el Rector y los focus group con el Decanato de estudiantes.

---

## 5 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los estudios de mercado se realizan a partir de los indicadores de pertinencia de cada una de las carreras y programas que define el CES para su creación o aprobación de nuevas mallas. Estos estudios de mercado se enmarcan en los objetivos del Plan de Desarrollo Nacional, Regional y Local, y las necesidades educativas definidas por los sectores estratégicos. Por su parte, las maestrías online en convenio con el IMF, realizan estudios por sectores de la economía determinando las oportunidades de formación en áreas específicas.

---

## 5 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Los estudios de mercado generales se realizan cada dos años. Los estudios de pertinencia se realizan para la creación de cada uno de las carreras y programas. En el ANEXO 404\_TABLA 65\_SISTEMAS DE ENCUESTAS\_EV\_DOCENTE Y ESTUDIOS DE MERCADO, se precisan las metodologías y las muestras de los respectivos estudios. Los estudios bianuales de mercados son encargados a agencias externas a la Universidad para mantener los niveles de transparencia en los datos.

---

## 5 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar los sistemas de estudio de mercado de la Universidad: ANEXO 494\_181004\_UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS\_IMPACTO DE COVID-19 EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR\_2020\_INFORME ESTUDIANTES

ANEXO 41\_INFORME ESTUDIO DE MERCADO 2020\_INFORME\_PADRES ANEXO 42\_INFORME ESTUDIO DE MERCADO 2020\_INFORME\_PROSPECTOS ANEXO 450\_ENCUESTAS\_ANÁLISIS INTEGRADO DE PÚBLICOS DE INTERÉS ANEXO 451\_ENTREVISTAS\_ANÁLISIS INTEGRADO DE PÚBLICOS DE INTERÉS ANEXO 353\_TABLA\_14\_CHARLAS A ESTUDIANTES BIENESTAR UNIVERSITARIO

ANEXO 5\_INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL LMFTABLA NUEVOS PROGRAMAS

En el ANEXO 404\_TABLA 65\_SISTEMAS DE ENCUESTAS\_EV\_DOCENTE Y ESTUDIOS DE MERCADO ANEXO 37\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2018

ANEXO 38\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2019 ANEXO 39\_RENDICION DE CUENTAS\_CAL\_INF\_RCIN\_2020

---

## 5 RESPONSABLE

La Dirección Comercial es la responsable de realizar los estudios de mercado, y de comunicar a cada dependencia los resultados, actividad que se realiza en el marco de los Consejos Académicos y Universitarios. La Dirección de Comunicación es la responsable de aplicar las encuestas internas y de retroalimentarla a las diferentes dependencias académicas y administrativas para que adopten las medidas necesarias para mejorar las anomalías detectadas y para fortalecer aquellos servicios a los estudiantes que se requieran. El seguimiento de dichos cumplimientos se realiza por los Vicerrectorados Académico y Administrativo.

---

## 5 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
  - 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor
  - 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global
  - 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
  - 7.1: Rendimiento estratégico y operativo
- 

## 6 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La UHE en el último año 2021 aplicó entrevistas a profundidad, a las cabezas de los organismos reguladores, financieros, acreedores, partners y actores de la comunidad y la sociedad civil, considerados públicos externos de interés, con el ánimo de determinar su percepción de la Universidad y oportunidades de mejoramiento. Las preguntas giraron en torno a los indicadores de acreditación del modelo EFQM.

---

## 6 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las entrevistas se aplicaron en el primer semestre del año 2021, de manera personal y a través de preguntas guías que daban lugar a respuestas abiertas, con el objetivo de lograr el mayor grado de confianza y veracidad posible. Para realizar el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas se utilizó la plataforma MAXQDA Analytics Pro 2020. Esta herramienta permitió realizar un análisis de contenido de la información recolectada, determinando la realidad, fallas, necesidades y posibilidades de mejora dentro de la UHE.

---

## 6 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Una vez obtenidos los resultados por parte del área de Comunicación, se difundieron a las dependencias involucradas, especialmente a las autoridades académicas y administrativas mediante comunicación institucional directa. Las oportunidades de mejoras se incorporarán en el Modelo Estratégico a través de proyectos específicos de corto, mediano y largo plazo.

---

## 6 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

En el ANEXO 451\_ENTREVISTAS\_ANALISIS INTEGRADO DE PÚBLICOS DE INTERÉS, se encuentra el análisis comparativo de los públicos de interés entrevistados.

---

## 6 RESPONSABLE

La Dirección de Comunicación Institucional es la responsable del levantamiento y procesamiento de las entrevistas a profundidad. Por su parte, los Vicerrectorados Académico y Administrativo, deben hacer el seguimiento de las acciones de mejoramiento que deben incluirse en el Modelo Estratégico.

---

## 6 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

1.4: Desarrollar la estrategia

6.3: Resultados de percepción de inversores y reguladores

6.4: Resultados de percepción de la sociedad

6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores

## 4.2: COMUNICAR Y VENDER LA PROPUESTA DE VALOR

---

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La Universidad despliega sus mensajes claves de su propuesta de valor, a través de dos frentes principalmente. El primero a través del ejercicio propio de cada unidad académica, en el que las actividades de docencia, investigación y vinculación deben generar contenidos novedosos dirigidos al posicionamiento de su propia facultad o escuela. El segundo, la estrategia de comunicación comercial enfocada en la invitación a los estudiantes (clientes) hacer parte de la construcción de un proyecto profesional humanista, dispuesto a transformar la sociedad desde el criterio ético y responsable en su ejercicio profesional.

---

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

En el ANEXO 349\_TABLA\_10\_CANALES DE COMUNICACIÓN ESTABLECIDOS EN LA U, CON ALCANCE, se determinan los medios de comunicación interna y externa que utiliza la Universidad para la difusión de su propuesta de valor. Cada uno de ellos tiene un objetivo definido, y un proceso para la gestión de la información y la correspondiente publicación. Se destaca el boletín informativo Komunikándonos, orientado a difundir noticias, logros, información relevante, publicaciones académicas, entrevistas en medios tradicionales, actividades y eventos de interés a toda la comunidad universitaria. Tiene un alcance de llegada efectiva del 70% a los públicos de interés de la institución.

---

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La información publicada es evaluada mediante criterios de veracidad, novedad y relevancia, por el área de comunicación institucional. Esta información es recibida desde las unidades académicas y administrativas, a través de delegados de cada unidad, que para el efecto conforman los denominados “COCOS”- Comité de Comunicaciones, que a su vez, en primera instancia, seleccionan y evalúan la significancia de cada actividad a publicar finalmente por la Dirección de Comunicación. El impacto de las publicaciones es medido en virtud de la cobertura, ver ANEXO 349\_TABLA 10.

---

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A continuación se precisan los enlaces de los diferentes medios de comunicación de la UHE  
<https://www.instagram.com/uhe.oficial>, <https://www.facebook.com/uhemisferios>, <https://twitter.com/uhemisferios>,  
<https://www.linkedin.com/school/universidad-hemisferios>, <https://www.youtube.com/uhemisferios>,  
[https://www.tiktok.com/@uhemisferios\\_oficial?lang=en](https://www.tiktok.com/@uhemisferios_oficial?lang=en), <https://outlook.office.com/mail/inbox>, <https://www.uhemisferios.edu.ec>,  
<http://ecampus.uhemisferios.edu.ec>, <http://moodle.uhemisferios.edu.ec>,  
<https://www.instagram.com/salud.uhe>, <https://www.facebook.com/SaludUHemisferios>,  
<https://www.instagram.com/gastronomia.uhe>, <https://www.facebook.com/gastronomia.uhe>,  
<https://www.instagram.com/musica.uhe>, <https://www.facebook.com/musica.uhe>, <https://www.instagram.com/derecho.uhe>,  
<https://www.facebook.com/derecho.uhe>, <https://www.instagram.com/cienciashumanas.uhe>,  
<https://www.facebook.com/humanas.uhe>, <https://www.instagram.com/psicopedagogia.uhe/>,  
<https://www.facebook.com/educacion.uhe>, <https://www.instagram.com/empresariales.uhe>,  
<https://www.facebook.com/empresariales.uhe>, <https://www.instagram.com/fcom.uhe>, <https://www.facebook.com/FCom.uhe>,  
<https://www.instagram.com/campuslife.uhe>, <https://www.facebook.com/alumni.uhe>,  
<https://www.instagram.com/alumniuhemisferios>, <https://www.facebook.com/CIAT.uhe>, y los demás en el ANEXO 349\_TABLA\_10\_CANALES DE COMUNICACIÓN ESTABLECIDOS EN LA U, CON ALCANCE.

---

### 1 RESPONSABLE

Los responsables de crear y comunicar la propuesta de valor son los dos vicerrectorados a través de sus diferentes dependencias. Por un lado, el Vicerrectorado Académico es el responsable de la innovación académica, a través de la creación de nuevas propuestas académicas, de mantener e incrementar los niveles de calidad docente, de investigación y de vinculación con la

sociedad. Por otro lado, y de manera integrada, el Vicerrectorado Administrativo es el responsable de la innovación y el soporte tecnológico, el posicionamiento, marketing y la comunicación comercial, la sostenibilidad económica y la alineación de la cultura institucional.

---

## 1 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
  - 6.2: Resultados de percepción de la sociedad
  - 6.3: Resultados de percepción de partners y proveedores
- 

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Todas las unidades académicas tienen identificados sus grupos de interés, y participan activamente en redes académicas o de investigación. La Facultad de Comunicación y Tecnologías de la Información, es miembro activo de la Sociedad Interamericana de Prensa, a través del Consejo Latinoamericano de Acreditación de Escuelas de Periodismo y Comunicación, la Facultad de Ciencias Sociales es cofundadora de la Red Ecuatoriana de Facultades de Ciencias Políticas, la Facultad de Ciencias de la Salud, hizo parte del programa del Ministerio de Salud de los puntos de vacunación universitaria. La Facultad de Derecho es parte de la red internacional de arbitraje.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El ANEXO 376\_TABLA\_37\_LISTADO DE REDES EN LAS QUE PARTICIPA LA UHE (RED WINN, RED DE INTERNACIONALIZACIÓN, RED DE UNIVERSIDADES HERMANAS), determina las redes en que participan las diferentes unidades académicas, desde el año inicial de su participación y con la respectiva vigencia. La aprobación de una determinada red corresponde a los Consejos de Unidad, los cuales determinan la pertinencia y el interés activo de la participación. La solicitud nace de los decanatos, los profesores investigadores o docentes con proyectos de vinculación.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La vigencia de la participación en cada red es evaluada por los mismos decanos, profesores investigadores o con proyectos sociales, a la luz de la efectividad de la red, en cuanto al trabajo colaborativo para la consecución de los propósitos definidos por cada red. El trabajo en red ha permitido la validación de conocimientos, mediante publicaciones científicas, la suma de esfuerzos y recursos en la organización de eventos académicos.

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

El mismo ANEXO 376\_TABLA\_37, ordena el nombre de la red, el país de origen, la unidad académica o administrativa participante, una breve descripción de las actividades o proyectos que se desarrollan y la fecha de inicio de adhesión.

---

## 2 RESPONSABLE

Cada unidad académica, a través de los grupos de investigación o los equipos de proyectos de vinculación son los responsables naturales de la participación en redes. El Decano o Director de Unidad por su rol de gestión también es el responsable de impulsar la participación en redes para los profesores y los estudiantes. Los Vicerrectores son responsables de proponer la participación de la Universidad en redes institucionales de cooperación.

---

## 2 LINKS EFQM

- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
  - 6.4: Resultados de percepción de la sociedad
- 

## 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La UHemisferios busca captar prospectos acordes al público de interés de la UHE, con la finalidad de formarlos como profesionales altamente calificados en un entorno ético, innovador, ecológico, investigador y con tecnología de punta, atendiendo las necesidades de la sociedad. En la Universidad Hemisferios brindamos una experiencia personalizada, cálida, con tono humano, familiar y respetuosa, implementado estrategias en relación con las tendencias en el mercado. La marca de la UHE es una marca que busca inspirar y enamorar a sus clientes, promoviendo que las personas busquen consumir experiencias únicas, enfocadas en sus intereses, sus gustos y sus necesidades.

---

## 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La UHE implementa estrategias integrales, desde pautas en redes sociales + Google Ads (buyer persona), remarketing, retargeting, refinamiento de audiencias, y alianzas estratégicas, así como: Estrategia de fidelización: gestión Inbound, creando relaciones significativas y duraderas con nuestros consumidores, prospectos y clientes, pues mejora el customer journey. Estrategia marketing experiencias: enfocado en generar una experiencia. Marketing conversacional: implementamos herramientas tecnológicas que combina la interacción humana y IA, generando una comunicación personalizada, engagement en tiempo real, como: chat directo, whatsapp, Facebook / IG Messenger. Campaña contenido: generamos contenido de interés y en tendencia con valor emocional.

---

## 3 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La evaluación se realiza de manera mensual, y se genera a través de informes directos de las plataformas o software con los que se trabajan. ANEXO 253\_REPORTE DE ESTRATEGIA COMERCIAL\_DC-ADM-003-1-2020-CI, ANEXO 254\_REPORTE DE ESTRATEGIA COMERCIAL\_DC-ADM-003-2-2020-CI, ANEXO 255\_REPORTE DE ESTRATEGIA COMERCIAL\_DC-ADM-003-3-2020-CI

---

## 3 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede evidenciar la estrategia de venta de la Universidad: ANEXO 253\_INFORME GESTIÓN COMERCIAL Y ADMISIÓN\_2018

ANEXO 254\_INFORME GESTIÓN COMERCIAL Y ADMISIÓN\_2019 ANEXO 255\_INFORME GESTIÓN COMERCIAL Y ADMISIÓN\_2020 ANEXO 332\_NECESIDADES DEL PÚBLICO\_GRÁFICO\_14

ANEXO 333\_REQUERIMIENTOS DEL MERCADO\_GRÁFICO\_15 ANEXO 334\_COMPETENCIA UNIVERSIDADES\_GRÁFICO\_16 ANEXO 305\_DIAGRAMA\_15 ESTRATEGIA COMERCIAL

ANEXO 306\_DIAGRAMA\_16 CICLO DE VIDA DEL CLIENTE UHE

ANEXO 491\_DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS COMERCIALES UHEMISFERIOS 2020-2021 ANEXO 492\_EVIDENCIA ESTRATEGIA SEGMENTACIÓN BUYER PERSONA\_2021

ANEXO 449\_TABLA 77\_RESULTADOS PAUTAS 2021 ANEXO 569\_TABLA 78\_PLAN DE ACCIÓN MARKETING

---

### 3 RESPONSABLE

Nahomi Tanaka, Directora Comercial y Comunicación Institucional

---

### 3 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
  - 5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
- 

### 4 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El acompañamiento a los estudiantes (clientes) es fundamental para la Universidad, desde el inicio de sus estudios. De tal manera que ofrece 5 programas de acompañamiento, a saber: 1. Inducción, 2. Nivelación, 3. Asesorías Académicas, 4. Programa de Apoyo Estudiantil y Retención, 5. Luciernagas, 6. Career Service. Cada uno de estos programas como lo muestra el ANEXO 443\_TABLA 71\_PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO está orientado a estudiantes específicos con actividades particulares, según su nivel y desempeño académico. Adicionalmente, todos los programas buscan el éxito académico hasta la posterior y respectiva inserción laboral.

---

### 4 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los estudiantes de todas las facultades pueden solicitar de manera voluntaria el acompañamiento respectivo, mediante la inclusión en cada uno de los programas. Sin embargo, el Departamento de Bienestar Universitario, a través del Centro de Apoyo Educativo, puede recomendar, en conjunto con las facultades, programas de nivelación, como sucede para la mayoría de estudiantes de la carrera de Odontología, dada las características propias de la carrera. La Asesoría Académica es ofrecida desde primer semestre a todos los estudiantes, quienes pueden continuar con su asesor durante todo el plan de estudios.

---

### 4 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La Universidad ha visto la necesidad de incrementar el número de profesores asesores, debido a la correspondencia que existe con la propuesta de valor en el trato personalizado. Esta estrategia surge de la evaluación de la efectividad de la asesoría académica que viene realizando anualmente el Departamento de Bienestar Universitario, en la cual, también determinó la necesidad de ampliar los programas de apoyo durante toda la carrera, pasando de un solo programa a seis.

---

### 4 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

El registro de las asesorías académicas, el seguimiento a los planes de retención y alto rendimiento en la Dirección de Bienestar Estudiantil. Los informes de Career Service en la Coordinación nombrada para el efecto. ANEXO 27\_INFORME DE ASESORÍAS ACADÉMICAS DOC\_INF\_ASAC\_2018\_AL\_2020  
ANEXO 115\_POLITICA DE ACCION AFIRMATIVA -REGLAMENTO ACCIÓN AFIRMATIVA\_INS\_DOC\_PSV\_2019 ANEXO 119\_PROCEDIMIENTO DE NIVELACION ESTUDIANTES NUEVOS\_PD.BU.UH.04  
ANEXO 124\_PROYECTO PROGRAMA DE APOYO ESTUDIANTIL Y RETENCIÓN PAER 2021-1 ANEXO 245\_REGLAMENTO DE

#### 4 RESPONSABLE

El Departamento de Bienestar Universitario es el responsable de la organización de los programas de apoyo estudiantil, el cual se encarga de distribuir a cada profesor asesor un número de alumnos en cada semestre. Adicionalmente se encarga de la organización de los demás programas, a partir de las necesidades de los estudiantes. Por su parte, el Decanato de Estudiantes responde directamente por el programa Career Services, el cual se ocupa de propiciar los escenarios de encuentros entre los alumnos y las empresas, y de la formación específica de habilidades comunicativas de presentación, entrevistas, portafolios y hojas de vida.

---

#### 4 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles

4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor

6.1: Resultados de percepción de clientes

## 4.3: ELABORAR Y ENTREGAR LA PROPUESTA DE VALOR

---

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La Universidad Hemisferios estableció un proceso de creación de ofertas académicas innovadoras, acordes al propósito institucional, asegurándose que su propuesta de valor no se afectara y por el contrario se incrementara. En esta tarea, se definieron políticas, instructivos e instancias de gestión, revisión, aprobación y operación de los nuevos programas, cuidando especialmente, contenidos temáticos y profesores. Así mismo, las decisiones se establecieron de forma colegiada, involucrando el mayor número de personas posibles internas y externas a la institución que, desde su experticia y a través de su criterio, pudieran aportar elementos sustantivos para la viabilidad de las nuevas propuestas académicas.

---

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las propuestas de nuevos programas son producidas por las unidades académicas, o por aliados estratégicos previamente estudiados en su alienación con el propósito de la Universidad. Las propuestas son estudiadas por la Dirección de Currículo, quien de ser el caso, da vía libre para la presentación y aprobación del Consejo Universitario, para la presentación oficial ante el CES. Cumplida esta etapa, los programas son ofrecidos a los posibles aspirantes (clientes) a través de las Direcciones Comerciales. En la etapa de ejecución se activan los mecanismos de evaluación periódica, corrigiendo en el menor tiempo posibles incidencias de profesores o contenidos.

---

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La evaluación del desarrollo y cumplimiento de la propuesta de valor se realiza en varios escenarios. Desde la Dirección de Comunicación y el Decanato de Estudiantes, se mide los nuevos ingresos semestrales de estudiantes, anualmente la encuesta de percepción estudiantil, una vez al semestre el Café con el Rector y los focus group con los estudiantes. Desde la Dirección de Docencia, se evalúa semestralmente el desempeño de cada profesor. Adicionalmente, se mide la asesoría académica personalizada, los programas de bienestar estudiantil de inducción, retención, alto rendimiento y career service.

---

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

A través de los siguientes anexos se puede los sistemas eficaces de creación de valor de la Universidad: ANEXO 382\_TABLA\_43\_NUEVOS PROGRAMAS  
ANEXO 383\_TABLA\_44\_NUEVOS PROYECTOS ACADÉMICOS DE PREGRADO Y POSTGRADO (ONLINE) ANEXO 458\_INFORME DE SEGUIMIENTO DE GUÍA DE ESTUDIO 2020-2  
ANEXO 36\_INFORME DE EVALUACIÓN DOCENTE DOC\_INF\_EVDO\_2020\_  
ANEXO 35\_INFORME EVALUACIÓN DOCENTE\_DOC\_INF\_EVDO\_2020\_2 ANEXO 34\_INFORME DE EVALUACIÓN DOCENTE\_DOC\_INF\_EVDO\_2020\_1 ANEXO 450\_ENCUESTAS\_ANÁLISIS INTEGRADO DE PÚBLICOS DE INTERÉS ANEXO 451\_ENTREVISTAS\_ANÁLISIS INTEGRADO DE PÚBLICOS DE INTERÉS  
ANEXO 95\_PLAN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD\_UHEMISFERIOS\_CAL\_PLN\_ASCA\_202102

---

### 1 RESPONSABLE

El Vicerrectorado Administrativo y el Vicerrectorado Académico son los responsables de elaborar y entregar la propuesta de valor, a través de las Direcciones Estratégicas, de Currículo, Docencia y Comunicación, con la gestión de las Direcciones de Investigación, Vinculación y el Decanato de Estudiantes. Este último, en conjunto con la Direcciones de Acreditación y Comunicación monitorean el cumplimiento de la propuesta. Otros responsables coparticipes son los Decanatos de las Facultades y las Direcciones de Carreras y Programas, quienes deben gestionar directamente los compromisos de la propuesta de valor.

---

## 1 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
- 

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La Universidad considera que en cada escenario de clases, de atención de servicios, de recreación o deporte, debe vivirse el espíritu universitario de la calidad académica y el tono humano, para esto, todas las personas, profesores y administrativos son capacitados, a través de cursos de inducción y seminarios permanentes, sobre el Ideario y el propósito institucional. Cualquier situación contraria a este proyecto educativo, es estudiada en el marco de la justicia, procurando el bien de los estudiantes, como premisa, y el bien común de la comunidad universitaria.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La capacitación a los profesores se realiza a través de cursos de inducción y de jornadas de una semana cada semestre, en las que se profundiza en el propósito institucional y su propuesta de valor basada en la formación humanista. Así mismo el personal administrativo es capacitado en la dimensión cultural que conlleva la propuesta de valor orientada al servicio. Estos enfoques permiten articularse con el Modelo Pedagógico que concibe al estudiante como el protagonista del proceso de enseñanza aprendizaje, mediante el modelo de competencias y resultados de aprendizaje.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

En relación con la satisfacción con la propuesta de valor, la última encuesta de percepción aplicada a los estudiantes (marzo de 2021), arrojó que el 83% está satisfecho o muy satisfecho con la calidad académica, el 86,7% con los profesores de alto nivel, y el 71,7% con la actualización de las nuevas mallas de los programas vigentes. Una de las posibles causas fue el desarrollo de las clases virtuales, calificada con un 63,7% debido a la Pandemia. En todos los casos, los puntajes restantes, calificados regulares o poco satisfactorios con la promesa de venta, son considerados como oportunidades de mejora.

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

En el ANEXO 379\_TABLA\_40\_LISTADOS DE PARTICIPANTES EN CAPACITACIONES DEL MODELO CULTURAL, el ANEXO 367\_TABLA\_28\_INDUCIONES A PERSONAL NUEVO\_PARTICIPANTES, el ANEXO 441\_TABLA 69\_CAPACITACION DOCENTE, el ANEXO 92\_MODELO EDUCATIVO INS\_DOCS\_MODEDU\_092017, se determina la participación de los profesores y administrativos en los procesos de capacitación.

---

## 2 RESPONSABLE

La Universidad creó la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, como unidad responsable de la gestión de la información, la gestión de las acciones de mejoramiento por unidad académica y administrativa en virtud del propósito institucional y la propuesta de valor, el seguimiento y control de los compromisos definidos por unidad y por cada profesor y personal administrativo, todo ordenado al mejoramiento y a la alineación del propósito, con la conducta y los resultados. Esta oficina recibe el apoyo de la Dirección de Comunicación y el Decanato de Estudiantes, con el soporte de los dos vicerrectorados.

---

## 2 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
- 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
- 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
- 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
- 5.2: Transformar la organización para el futuro
- 6.2: Resultados de percepción de personas

## 4.4: DISEÑAR E IMPLANTAR LA EXPERIENCIA GLOBAL

---

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La UHE anualmente aplica una encuesta de percepción a sus públicos de interés como estudiantes y profesores y administrativos, con el ánimo de determinar su experiencia, y oportunidades de mejoramiento. En el 2019 se aplicó con el objetivo de evidenciar la calidad de los servicios académicos y de apoyo. En el 2020, giró en torno a la percepción de la calidad de la educación virtual, debido a la Pandemia. Y en el 2021, las preguntas giraron en torno a los indicadores de acreditación del modelo

---

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las encuestas se aplican todos los años, a través de plataformas digitales como Google, de manera aleatoria y sin identidad, con el objetivo de lograr el mayor grado de confianza y veracidad posible. Las encuestas se procesan con pruebas de estadística discreta, y se levanta un indicador promedio por cada variable, el cual permite compararse año tras año para determinar el mejoramiento esperado.

---

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Una vez obtenidos los resultados por parte del área de Comunicación, estos son difundidos a las dependencias involucradas, a través del Consejo Universitario o el Consejo Académico, según la dependencia. Las preguntas pueden variar, según el interés circunstancial de la Universidad, como el caso de la Pandemia y el modelo EFQM. En todos los casos, las oportunidades de mejora son incluidas en los POAS, Planes Operativos Anuales de las unidades académicas y administrativas.

---

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

En el ANEXO 450\_ENCUESTAS\_ANÁLISIS INTEGRADO DE PÚBLICOS DE INTERÉS, se encuentra el análisis comparativo de las tres últimas encuestas, determinando las tendencias que han permitido tomar acciones de mejoramiento continuo.

---

### 1 RESPONSABLE

La Dirección de Comunicación Institucional es la responsable del levantamiento y procesamiento de las encuestas. Por su parte, los Vicerrectorados Académico y Administrativo, hacen el seguimiento de las acciones de mejoramiento que deben incluirse en los POAS. Adicionalmente, la Dirección de Evaluación y Gestión de la Calidad, monitorea la aplicación y los ajustes de las preguntas, según el caso, de las encuestas que se aplican anualmente.

---

### 1 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

### 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La Universidad Hemisferios creó la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, encargada de ordenar y sistematizar la información estadística cuantitativa y cualitativa de todas las dependencias, a través de las denominadas, BASE INFORMATIVA, BASE DOCUMENTAL, BASE GRÁFICA, de conformidad con el Modelo de Gestión de la Calidad, que responde a los criterios de acreditación de la Acreditación Nacional del CES y el Modelo de acreditación EFQM. También se cuenta con el Repositorio

Institucional que resguarda la memoria informativa. Estas mediciones han permitido enfocar los esfuerzos en las oportunidades de mejora, e innovar en proyectos del Modelo Estratégico.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Anualmente en los meses de enero, la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, reúne la información de todas las dependencias, unidades académicas y administrativas en relación con la gestión del último año, y de conformidad con el sistema de la Base Informativa. Esta información permite elaborar el Informe Anual de Rendición de Cuentas dirigido a la sociedad y al CES, que realiza el Rectorado. Así mismo las unidades académicas y de apoyo (Facultades, Escuelas, Investigación, Vinculación, Docencia, Currículo, Direcciones Financiera y Administrativa, Comercial y el Decanato de Estudiantes presentan su informe de gestión al Consejo Académico y Universitario.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

El sistema de la Base Informativa se va incrementando a medida que surgen necesidades informativas que surgen de los procesos de autoevaluación de las diferentes unidades académicas o institucionales. Las tablas, gráficos, diagramas que surgen de las necesidades informativas son revisados por la Dirección de Evaluación, y procesadas o devueltas en el caso de percibir imperfecciones en la información suministrada. Esta información es cargada en el Sistema de Información en línea del CES y del Senescyt anualmente.

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

En los siguientes links se puede consultar la Base Documental, la Base Gráfica y la Base Informativa:

<https://estudiantesuhemisferiosedu->

[my.sharepoint.com/:f/g/personal/sorayao\\_uhemisferios\\_edu\\_ec/ErzdOrNxxEkhlknd8mR-UBCv511QuC9z-wsOk4hlHe1Q](https://my.sharepoint.com/:f/g/personal/sorayao_uhemisferios_edu_ec/ErzdOrNxxEkhlknd8mR-UBCv511QuC9z-wsOk4hlHe1Q) , adicionalmente existe el Repositorio en la intranet que resguarda el archivo histórico de la Universidad sobre estudiantes y profesores, investigación, vinculación y en general la gestión la gestión de la Universidad.

---

## 2 RESPONSABLE

La Dirección de Evaluación y Gestión de la Calidad es la responsable de ordenar y sistematizar la información que proviene de la gestión de las unidades académicas. Seguidamente, las unidades de apoyo, Investigación, Docencia, Vinculación y Currículo levantan la información propia de su gestión. Por su parte, Registro Académico con el soporte del Departamento de Sistemas, y mediante los reportes de la plataforma de Power Campus, brinda la información de los estudiantes de las diferentes facultades, en relación con las notas, los promedios, el rendimiento académico y los procesos de graduación.

---

## 2 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
  - 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
- 

## 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

A partir de las mediciones de la percepción de los estudiantes (clientes), se dispuso que cada unidad académica, facultad o escuela fuera la directa responsable de la experiencia específica en relación con la propuesta de valor. Para el efecto, se las ha dotado de

profesores de tiempo completo en relación con el número de estudiantes, que puedan dar sostenibilidad a la asesoría personalizada, a la docencia de calidad, la investigación, vinculación y gestión académica. Así mismo, se las ha dotado de tecnología educativa y de dotación de laboratorios de primera línea.

---

### 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las retroalimentaciones se realizan desde las Direcciones de Docencia, Investigación, y Vinculación, y desde las Direcciones Financiera, Administrativa y Comercial a cada uno de los Decanatos y Direcciones de Carrera. Por su parte, el Vicerrectorado Académico retroalimenta los resultados de gestión a los propios Decanos y Directores de Escuelas a través de reuniones presenciales y en el marco del Consejo Académico. En las mismas reuniones se definen los ajustes y acciones al Plan Operativo Anual, y se determinan las necesidades de apoyo en docencia, y equipamiento de laboratorios. Esta solicitud se eleva al Consejo de Rectorado para su correspondiente aprobación.

---

### 3 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Cada una de las mediciones de la percepción de los estudiantes, encuestas o focus groups de los estudiantes es evaluada por cada una de las dependencias, priorizando las acciones que puedan tener relevancia para mejorar en el corto plazo la experiencia de los mismos. La incorporación de la evaluación de las coordinaciones académico administrativas de cada unidad académica, separándola de la función de docencia que venían realizando, que por su disponibilidad se había convertido en un “cuello de botella”, permitió disminuir el número de incidencias a “0”, mejorando la percepción de calidad del servicio a los estudiantes y profesores.

---

### 3 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

En el ANEXO 444\_TABLA 72\_PUNTAJES DE EVALUACIÓN DE COORDINACIONES ACADÉMICAS, se determina el mejoramiento sustancial de estas dependencias que atienden la experiencia de los estudiantes en un alto grado durante toda su carrera. En los ANEXOS 253, 254 Y 255 se muestran las encuestas de percepción realizadas durante el año 2020 sobre la educación virtual por causa de la Pandemia del Covid. Resultados que fueron tomados como referencia para incorporar recursos tecnológicos en la dotación de aulas híbridas para todas las facultades. El ANEXO 393\_TABLA\_54\_REACONDICIONAMIENTO DE LABORATORIOS DE ODONTOLOGÍA, COMUNICACIÓN, MÚSICA, GASTRONOMÍA, y el ANEXO 398\_TABLA\_59\_RENOVACIÓN DE ACTIVOS DE OFICINAS.

---

### 3 RESPONSABLE

Los Vicerrectorados Administrativo y Académico son los responsables de definir las políticas de retroalimentación de los estudios de percepción de los estudiantes a las diferentes unidades. Sin embargo, las Direcciones de Docencia, Investigación, Vinculación, Currículo, Financiera y Administrativa, Bienestar Universitario y el Decanato de Estudiantes, realizan las retroalimentaciones específicas de sus áreas. Los compromisos de mejoramiento se aplican al personal docente y administrativo, Decanos, Directores de Carrera y Coordinadoras Académicas. A nivel corporativo de unidad, las acciones de mejora se establecen en planes de mejoramiento de la unidad, que a su vez, son incorporados en los POAS de cada unidad.

---

### 3 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
- 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
- 6.1: Resultados de percepción de clientes



## **GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN**

### **RESUMEN**

Hasta principios del año 2015, por su corta edad (11 años) y número de estudiantes (500), la Universidad Hemisferios había mantenido un estilo de gobierno basado en la centralidad de las decisiones, de la administración financiera y de las operaciones académicas. La Universidad contaba solamente con las carreras de Derecho, Administración de Empresas, Economía, Comunicación, Ciencias Políticas, Gastronomía, Psicopedagogía y Música. No contaba con postgrados, y la gestión de educación continua era muy discreta. Esta incipiente oferta se organizaba en las Facultades de Derecho, Artes y Humanidades y Comunicación. El gobierno central estaba conformado por el Rectorado, Vicerrectorado, las Decanaturas y las Direcciones de Investigación y Currículo, con el apoyo de Registro Académico, el Departamento de Tecnología, Contabilidad y Talento Humano.

Para finales del mismo año, a propósito de la sucesión del Rectorado, se dispuso de la creación de la Gerencia General, la cual permitió impregnar el concepto y el ritmo empresarial a la gestión universitaria. Seguidamente, a través de metodologías participativas de los grupos de interés de estudiantes, profesores y administrativos se formuló el Modelo Estratégico, plasmado en el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2025, el cual determinó las líneas de acción, a manera de Loops integradores, por donde debía transitar la Universidad en los frentes de la sustentabilidad del proyecto educativo y la sostenibilidad de las operaciones académico-administrativas, y financieras de la institución. Para el efecto, debía diseñar las políticas, estructuras, procesos, alianzas, que pudieran garantizar la estabilización financiera, y que le permitiera un crecimiento continuo y sostenido del proyecto organizacional.

Como resultado de los dos primeros años del Modelo Estratégico, gracias al Loop de Equilibrio Financiero se logró estabilizar la operación financiera que venía registrando pérdidas anuales acumuladas, poniendo en riesgo la sostenibilidad de la Universidad. De igual manera, se reformularon los Estatutos, dando apertura al Consejo Asesor, conformado por actores empresariales y de la sociedad civil, el cual, inició actividades de apoyo y consejería al nuevo gobierno de la Universidad. Se creó el Consejo de Regentes, con la finalidad de proteger el Ideario y sus principios fundacionales. Se crearon los vicerrectorados Académico, Administrativo y General, con la finalidad de descentralizar y estimular las decisiones. Así mismo, se potenció la Dirección de Investigaciones, a través del Loop de Innovación Académica, con la finalidad de llevar la producción intelectual a niveles competitivos en el ámbito nacional, y se formularon y estabilizaron todos los procesos administrativos, gracias al Loop de Procesos Críticos del Modelo Estratégico.

En el mismo año 2015, la Universidad absorbió la Escuela de Negocios IDE-Business School, obra corporativa del Opus Dei, al igual que la Universidad, con la finalidad de unir esfuerzos académicos y económicos, frente a los desafíos del régimen educativo público que imperaba por esos años. Con el IDE, también llegó a la Universidad la Escuela de Gobierno.

Entre tanto, las operaciones y los procesos académicos de los años 2015 al 2019, no correspondían a los objetivos del Modelo Estratégico, a pesar de que, el número de estudiantes se duplicó entre 2015 y 2020, logrando sobrepasar los 1.200 matriculados, gracias al Loop de Expansión Comercial. De tal manera, que el Consejo Universitario autorizó los cambios necesarios para alinear

el core académico fundamental para los objetivos estratégicos definidos por el respectivo Modelo.

En el año 2019 se ajustaron todos los procesos académicos que venían generando ruidos e insatisfacciones entre los estudiantes y profesores. Acción que permitió estabilizar las operaciones académicas, mediante la aprobación de los reglamentos académicos necesarios para la convivencia armónica, los procesos académicos de horarios, registro de notas, contratación de profesores y titulaciones, entre otros.

Una vez estabilizados los procesos académicos y administrativos en conjunto con la estabilidad financiera alcanzada, se reformularon los Loop de Modelo Estratégico, para dar especial impulso a la innovación académica y la docencia, a los aliados claves y el fundraising, la expansión y la experiencia, la investigación y la vinculación, y la eficiencia operativa. La Universidad estaba lista para el crecimiento sostenido que ordenaba el propio Modelo.

Como resultado la estrategia se creó la carrera de Odontología en convenio con el Instituto de Investigaciones de Ciencias de la Salud -UDICIS- que, para el año 2021, contaba con cerca de 400 estudiantes.

Producto de la nueva dinámica de transformación, en 2019, el Consejo Universitario aprobó la nueva estructura organizacional y administrativa de facultades y escuelas: Facultad de Ciencias de la Salud, Derecho, Ciencias Económicas y Empresariales, Comunicación y Tecnologías de la Información, Educación, Ciencias Sociales, Ingeniería (formulación de 7 ingenierías para 2020), Escuela de Música y Gastronomía, el Instituto de Lenguas Extranjeras y Dialectos Ancestrales, y el Centro de Estudios de la Familia. Para ese entonces la Universidad contaba con 9 carreras y 4 maestrías presenciales.

Para 2020 se creó el Decanato de Posgrados y Educación continua, que producto de la Pandemia del COVID-19, en el mismo 2020, se constituyó en la Escuela de Educación Online, bajo el modelo de aliados estratégicos, la cual, para julio de 2021, ya contaba con 14 maestrías en modalidad online en convenio con el IMF, y 4 más en proceso de aprobación con otros aliados, sumando un total de 700 nuevos estudiantes de postgrados.

Como proceso de adaptación a la transformación digital presionada por la Pandemia, la Universidad gestionó en 2020 la aprobación de 11 carreras online: Derecho, Comunicación e inteligencia artificial, Comunicación y gestión de moda, Educación, Auditoría, Finanzas, Economía, Marketing, Negocios Digitales, Pedagogía Musical Gestión Pública y Desarrollo, y la carrera presencial de Enfermería. Estas carreras se estarán ofreciendo al público entre septiembre de 2021 y marzo de 2022.

Adicionalmente en 2020, producto del Loop de Innovación Académica se aprobaron las ingenierías de Diseño Industrial, Agroindustria, Biotecnología, Civil, Ambiental, (en proceso de aprobación Electrónica y Automatización), las carreras de Administración de Negocios y Arquitectura.

Esta dinámica permitió que la Universidad transitara al sistema integral Power Campus, que por su robustez tecnológica permitió soportar de manera eficiente los procesos académicos; se fortaleció la plataforma tecnológica de Moodle, y se adquirió las plataformas de Zoom y Teams para la modalidad online.

(Los documentos de apoyo para esta evaluación, se encuentran en el siguiente drive, específicamente en la carpeta "EVIDENCIAS\_DOCUMENTOS\_DE\_APOYO").



### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El Modelo Estratégico definió el sistema de gestión basado en el modelo dual de trabajo entre las diferentes dependencias y unidades, académicas y administrativas. Para que los proyectos innovadores estuvieran en consonancia con el propósito institucional y con los resultados esperados, se organizaron comités específicos interdisciplinarios, de acuerdo con la dimensión de la iniciativa, fuese interna de cada unidad o corporativa, dando como resultado, entre otros: la creación de las nuevas carreras y programas online y presenciales. Así mismo, se definió el modelo de calidad con los lineamientos que deberían cumplir todos los nuevos proyectos y los existentes.

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Partiendo del modelo estratégico, desde el Vicerrectorado académico se formaron equipos multidisciplinarios de trabajo para la creación de nueva oferta académica, apoyados por la Dirección de Currículo quien a la terminación de cada proyecto de carrera o programa de posgrado, envía la documentación al CES, generando un monitoreo frecuente hasta lograr la aprobación de proyectos. Este trabajo se apoya en el Vicerrectorado Administrativo-Financiero, quien genera el presupuesto real para la apertura de nueva oferta académica, tecnologías necesarias que amerite la construcción del proyecto articulado con el equipo por facultades encargados del diseño y elaboración del proceso.

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

En función del modelo y planeación de la estrategia UHE, establecidos en el POA anual, las actividades son evaluadas de manera trimestral a los decanatos, unidades de apoyo a Vicerrectorados, mediante reuniones de trabajo. En ellas se establece tácticas, métodos específicos para desarrollar estrategias que incrementen el valor de la propuesta académica de la UHE, basados en procedimientos para la ejecución y consecución del fin determinado, buscando el talento apropiado que pueda apoyar y brindar solución a la necesidad.

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

En el ANEXO 105 contempla el plan estratégico 2016-2025 que define el sistema de gestión de la UHE. Dentro de ello como procesos de mejoras hacia la innovación se encuentran en los anexos 212, 213, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237 los proyectos de carreras y programas trabajados en el 2019 y 2020 que fueron trabajados entre las diferentes dependencias y unidades académicas - administrativas para dar como resultado una oferta académica innovadora.

### 1 RESPONSABLE

El despliegue de los proyectos para la respectiva gestión de los directos responsables, unidades académicas o unidades de apoyo académico, esta bajo la responsabilidad de la Dirección Estratégica, unidad que planea, organiza y controla los tiempos y los recursos necesarios para su desarrollo. El Departamento de Sistemas es el responsable del soporte tecnológico, sea por adquisición externa de tecnología o por el desarrollo propio de soluciones demandadas por la operación académica o administrativa. El Vicerrectorado Académico es el responsable de la innovación académica a través de la creación de nuevos programas y de la actualización de los vigentes.

### 1 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión 1.4: Desarrollar la estrategia

- 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
  - 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 2.5: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Cada uno de los proyectos académicos es estudiado detenidamente por el Consejo Universitario, en el cual intervienen las áreas académicas y administrativas. Por ejemplo, se le dio prioridad a la Escuela de Educación Online, por delante de otros proyectos, en consideración a la oportunidad y las contingencias del mercado en época de pandemia. Las ingenierías aprobadas fueron aplazadas para su apertura en 2022, considerando el riesgo económico de ofrecerlas en la misma época de la pandemia. Así mismo, la carrera de Enfermería se aplazó para 2022. Y se decidió aperturar paulatinamente las carreras online esperando la reacción de los estudiantes.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

En el año 2019 las facultades desarrollaron los proyectos en línea tanto en pregrado y posgrado. La Dirección de Currículo generó la guía del proceso interno para la elaboración de documentación pertinente de junio 2019 a julio 2021, año en que se aprobaron las carreras de ingeniería, que por infraestructura, laboratorios, economía empresarial y riesgos latentes a la pandemia, se posterga su ejecución para el 2022. La Dirección Estratégica se encuentra en el levantamiento de procesos de mejora continua en unidades académicas y administrativas para minimizar los puntos de contacto en la atención a estudiantes y usuarios internos.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Se estableció desde el Vicerrectorado las carreras propuestas por las facultades y direcciones, generando revisiones semanales de acuerdo con el cronograma propuesto desde junio 2019 a junio 2021. La Dirección de Currículo generó la revisión de datos, pertinencia, informes de peritaje, y aspectos pertinentes para envío de evaluación y aprobación por parte del Consejo de Educación Superior hasta la notificación de resolución del CES mediante carta de aprobación y puesta en marcha.

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Los proyectos de creación de las carreras y postgrados reposan en la Dirección de Currículo, así como los informes de peritaje y de pertinencia de cada uno de ellos. Los proyectos aprobados tienen una resolución expedida por el Consejo Universitario. El registro de la organización de los equipos de trabajo de los Loops del Modelo Estratégico reposan en la Dirección Estratégica. Los convenios de cooperación para ofrecer nuevos programas de postgrado y carreras de pregrado firmados por las partes involucradas reposan en la Secretaría General (Procuraduría), así como el Reglamento de órganos colegiados.

---

## 2 RESPONSABLE

Todas las unidades académicas tienen la consigna de ser autosuficientes, a manera de unidades de negocios, para el efecto, en sus planes operativos anuales, de conformidad con el Modelo Estratégico, van gestionando la creación de nuevas carreras y programas. Esta dinámica ha permitido el crecimiento acelerado de la producción de nuevos servicios educativos que, articulados con las necesidades económicas de la Universidad, las demandas de los grupos de interés y el propósito institucional que se van aperturando según el caso. La innovación tecnológica está orientada a agregar valor a la experiencia educativa, y a la sistematización y automatización de procesos.

---

## 2 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.4: Desarrollar la estrategia

- 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
- 

### 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Una de las funciones de los comités y consejos académicos, como el de postgrados, es evaluar el riesgo del propósito institucional, la calidad académica, el tono humano y la sostenibilidad económica de las propuestas de los aliados estratégicos antes de firmar cualquier convenio de cooperación. Para el efecto, se involucra al área jurídica con el ánimo de proteger los intereses de la Universidad. La Dirección de Currículo, determina la pertinencia y calidad de los proyectos de nuevas carreras y maestrías, y la Dirección Financiera, los términos económicos de las partes involucradas.

---

### 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Se celebran Comités de Consejo académico de manera periódica, en el que participan las autoridades de la UHE para evaluar, generar propuestas y soluciones a diversas temáticas como calidad académica, proyectos de oferta académica, aprobación de reglamentos internos, análisis de normativa de organismos de control estatal, aliados estratégicos y en el último año 2020 para tomar las medidas y ajustes necesarios referentes al desempeño de la UHE en el contexto de la pandemia Covid-2019. El Consejo Académico es precedido por el Procurador de la UHE, quien lleva el orden del día y genera los oficios pertinentes a las actividades tratadas.

---

### 3 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Los Consejos Académicos se generan de manera mensual. Sin embargo, de presentarse algún proceso que requiera una atención inmediata, la máxima autoridad académica convoca a los miembros de Consejo para tratar el/los procesos a discutir en la sala de reuniones de rectorado y desde el 2020 por la pandemia de manera virtual. Los puntos a tratar son debidamente revisados por las máximas autoridades de la UHE, envía los temas a tratar a procuraduría quien analiza lo pertinente y es parte moderadora del comité, quien finalmente genera el acta de reuniones.

---

### 3 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Como parte del desarrollo de planes, es importante evaluar el riesgo, la calidad para la sostenibilidad económica que parte de la rendición de cuentas anuales que se encuentra en el anexo 37-2018, anexo 38-2019, anexo 39, cuyos resultados son difundidos a la comunidad universitaria tanto académicos como financieros que se encuentran en el anexo 362. En el anexo 381 se presenta las metas académicas por cada una de las facultades y unidades. Como parte de la mejora sustancial de se presenta en el anexo 396 tabla 57 la reestructuración académica para un servicio diferenciado.

---

### 3 RESPONSABLE

Dirección estratégica quien analiza y propone con el Vicerrectorado Administrativo-Financiero y comunica para evaluación en Consejo Rector, Vicerrector para la ejecución por parte de unidades académicas y administrativas de la UHE. Se establecen en los POAS respectivos los planes detallados que son monitoreados de manera periódica para dar cumplimiento a la estrategia.

---

### 3 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.4: Desarrollar la estrategia

2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

5.2: Transformar la organización para el futuro

6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Debido a los procesos de acreditación del régimen de educación superior nacional, (2010-2019) la Universidad, a pesar de su corta edad, tuvo que igualarse rápidamente a las demás universidades, que llevaban en el país en promedio más de 40 años, en relación con el cumplimiento de estándares de calidad de docencia, investigación, vinculación y gestión, so pena del cierre definitivo. Catorce universidades fueron clausuradas en 2010. La Universidad debió pasar de la lenta velocidad evolutiva del cambiopropia de otras instituciones de educación superior, a una transformación acelerada, recibida como una oportunidad estratégica.

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

En función de la experiencia ganada por la competencia, la UHE ha tenido que adaptarse de manera acelerada a una oferta académica adecuada al segmento y, desde 2016, ser parte de un proyecto ambicioso de expansión y conservador, a la vez, en lo presupuestario, que le permitió ser acreditada en 2020. Este proyecto estratégico de largo plazo se sustenta en el propósito de la UHE y en el compromiso de sus actores, bajo la premisa de hacer una propuesta competitiva que permita tener una oferta suficiente a la sociedad ecuatoriana brindando personas de bien.

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

De 2016 a 2019 se trabajó en la implementación del modelo estratégico, que ha permitido extraer información importante del medio competitivo para adaptar la oferta universitaria al segmento objetivo. Además, como consecuencia del trabajo realizado se encuentra el certificado de acreditación de la UHE el 26 de octubre del 2020 otorgado por el CACES (Anexo 318- base gráfica). Adicional se toma en cuenta la información recolectada de diferentes Universidades locales que se encuentran trabajando en un segmento similar.

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

En el ANEXO 307 y 311 se encuentra la evidencia del trabajo realizado para la implementación del modelo estratégico de la UHE, realizados en jornadas de trabajo que involucró a los miembros de la comunidad universitaria. En el anexo 334 se encuentra el análisis gráfico de la competencia en el segmento de universidades como punto de partida del análisis del cambio. Internamente ese cambio en el anexo 377-tabla 38 detalla el listado de servicios en la UHE. El anexo\_ 388\_tabla\_49 contempla la participación de equipos compuesto por el personal docente como parte de los Loops del plan estratégico.

### 1 RESPONSABLE

Líderes de Loops de aliados, expansión comercial (Decanos); (Director Financiero) equilibrio financiero; (Dirección financiera administrativa), procesos críticos; Director de planificación en la innovación del modelo; Dirección de investigación, Director comercial, Dirección de talento humano, Director de comunicación, Decana de estudiantes , Vicerrectores académico y Administrativo-Financiero, Profesores.

### 1 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
- 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
- 5.2: Transformar la organización para el futuro

- 6.2: Resultados de percepción de personas
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
  - 6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores
- 

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

En 2016 la Universidad formuló el primer Modelo Estratégico de largo plazo (10 años), determinando que el ritmo y la agilidad de los procesos al que debería ir la institución debía ser acelerado y consistente, considerando las oportunidades de la transformación digital, que permitían competir con las grandes universidades de manera más equilibrada, y a través de aliados estratégicos, tomando en cuenta varios modelos de negocios en las unidades académicas que lo requirieran, como la carrera de Odontología, Escuela de Educación Online, el IDE-Business School, que mantienen modelos diferentes entre sí.

---

## 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La planificación estratégica de la UHE proyectada al 2025, propone retos reales, responsables con la sociedad, con actores estratégicos enfocando sus esfuerzos en función de los procesos sustantivos alineados a los Loops corporativos. Las estrategias se ejecutan en función de los POAS anuales que responden a la estrategia corporativa de la UHE y son monitoreados de manera periódica (trimestral), para verificar su avance, cumplimiento, riesgos latentes que traben o aceleren su desarrollo normal para el cumplimiento de las actividades.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Se realiza su evaluación trimestral mediante reuniones con los líderes de loops estratégicos, Rector, Vicerrectores, Director estratégico, Decanos, Directores de carrera, Directores de Unidades de procesos sustantivos y de apoyo, el mismo que consiste en la evaluación de las actividades, % de cumplimiento, riesgos inherentes, apoyo a la gestión de ser necesario, ajustes para la mejora continua de los POAS, encaminado al fortalecimiento del requerimiento corporativo anual y estratégico de largo plazo.

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

El modelo estratégico toma en cuenta el ideario de la UHE que se encuentra en el ANEXO 23\_IDEARIO. Los ANEXOS 49, 50, 51 evidencia los avances del PEDI institucional. El ANEXO 91 contempla el MODELO DE GESTION DE LA CALIDAD. El ANEXO 111, 112, 113, 114 muestra los POA 2016I 2019 para el seguimiento y verificación de metas. La filosofía estratégica se encuentra en el ANEXO 291; el ANEXO 294\_DIAGRAMA\_04 expone las funciones sustantivas para los procesos de acreditación, finalmente en el ANEXO 305\_DIAGRAMA\_15 se encuentra la estrategia comercial que se complementa en el ANEXO 347\_TABLA\_08 proyectos transversales.

---

## 2 RESPONSABLE

El Vicerrectorado Administrativo (Gerencia General) es el responsable de liderar los procesos estratégicos y de transformación corporativa. Cuenta con el apoyo de la Dirección Estratégica y la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, para redireccionar los proyectos que se derivan del Modelo Estratégico. El Vicerrectorado Académico es el responsable de la innovación académica, la creación de nuevas carreras y programas. Cuenta con el apoyo de las Direcciones de Currículo, Docencia, Investigación y Vinculación. El Rectorado es el responsable de las alianzas estratégicas y de la aprobación de los modelos de negocios resultantes de las mismas.

---

## 2 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
- 3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

### 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La estructura de la UHE es una organización funcional establecido por niveles de autoridad con democracia, para obtener la más alta eficiencia en la persona que asignada a un proceso específico tanto en el plano administrativo como académico, diseñado en el mapa de procesos. Parte del Consejo Universitario, Rector, Vicerrector Académico apoyado por los decanatos y unidades del procesos sustantivos, Vicerrectorado Administrativo Financiero apoyado por las unidades de gestión. Tanto las unidades académicas como administrativas son planificadas, fijando la responsabilidad por objetivos, valores y principios orientados al plan estratégico del largo plazo al 2025 en cada uno de los Loops.

---

### 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

El Modelo Estratégico rasposa en la Dirección Estratégica. En esta se encuentran los ajustes de los Loops de la primera y segunda etapa del modelo, los mapas de calor de prioridad de los proyectos, el seguimiento de cada uno de los planes operativos anuales por unidad académica. La reestructuración académica, y las resoluciones de creación de cada unidad académica y administrativa, y de cada una de las carreras y programas de postgrado, así como los convenios específicos de cada modelo de negocios con otras instituciones en la Secretaría General. El manual de procesos, reglamentos e instructivos en el repositorio institucional.

---

### 3 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Debido al balance de resultados operativos, financieros y al crecimiento transformador de la Universidad, el Modelo Estratégico se ajustó en 2018, estableciendo y ajustando nuevos Loops acorde con las oportunidades y los nuevos retos tecnológicos y de competencia del ecosistema educativo. En 2019 se reestructuró el área académica, se crearon nuevas unidades académicas y de apoyo de acuerdo con el despliegue de las nuevas ofertas académicas. En 2020 se crearon la Escuela de Educación Online y el Decanato de Estudiantes, de acuerdo con los escenarios emergentes de tele educación, y la necesidad de mejorar la experiencia educativa de los estudiantes.

---

### 3 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

En el ANEXO 295, DIAGRAMA\_05 se encuentra la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL de la UHE. El ANEXO 298\_DIAGRAMA\_08 se encuentra la estructura de procesos para una integración con las unidades. El ANEXO 302\_DIAGRAMA\_12 se encuentra el diagrama de empoderamiento de la unidades académicas y administrativas ANEXO 335\_MAPA DE PROCESOS\_MPR.UDH.201608, ANEXO 336\_MAPA DE PROCESOS\_MPR.UDH.201705, ANEXO 337\_MAPA DE PROCESOS\_MPR.UDH.202008, el ANEXO 338\_MAPA DE PROYECTOS y ANEXO 339\_MAPA DE RELACIONES se encuentra la caracterización de procesos y proyectos.

---

### 4 RESPONSABLE

La estructura organizativa de la UHE se adapta a la medida del crecimiento en carreras y facultades con el incremento de alumnos, planta de profesores, directores de unidades académicas que soportan al trabajo del Vicerrectorado académico, procesos de apoyo y gestión al Vicerrectorado Administrativo-financiero y al Rector, en función de la planificación y la expansión de largo plazo (2025).

---

### 3 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.4: Desarrollar la estrategia

1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

6.2: Resultados de percepción de personas

---

#### 4 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Cada unidad académica es la promotora de los cambios transformacionales que se requieren para su expansión y crecimiento. Para el efecto, la Universidad ha diseñado una estructura firme de reglamentaciones, de agilidad de procesos, de autogestión y empoderamiento basada en la confianza y en el estímulo de las oportunidades de crecimiento y fomento del liderazgo directivo. Las decanaturas y direcciones en su mayoría están a cargo de personas jóvenes que comparten plenamente el propósito institucional. La flexibilidad multifuncional de los cargos -debido al tamaño de la organización- ha permitido soportar la operación financiera de corto y mediano plazo.

---

#### 4 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las facultades generan reuniones semanales / quincenales para tratar y dar solución a temas diversos de estudiantes, análisis de oferta, generación de eventos, necesidad de profesores. Vicerrectorado convoca de manera periódica a decanos, directores de unidades académicas para trabajar en la alineación de las facultades a las estrategias, en donde se concreta diversos procesos para el desarrollo de la UHE. De la misma forma, Vicerrectorado administrativo financiero con las unidades de gestión y soporte administrativo, talento humano y tecnología. Finalmente se genera Consejos Académicos con Procuraduría. Estos procesos llevan un moderador y la actividad genera actas, resoluciones y soluciones.

---

#### 4 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Los Consejos de Facultad se llevan a cabo de manera semanal, en caso de no existir temas relevantes a resolver se convoca de manera quincenal con un representante de estudiantes y uno de profesores, el coordinador y el decano o director. El Vicerrector académico convoca a comités periódicos a decanos y directores de carrera o directores de unidades académicas. El Vicerrector administrativo-financiero mantiene un trabajo diario con direcciones de apoyo. El Consejo Académico se reúne mensualmente con la presencia de Procuraduría, Rector, Vicerrector Académico y Vicerrector Administrativo.

---

#### 4 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

El ANEXO 90 determina el modelo de cultura institucional de la UHE basado en su ideario y la filosofía estratégica que se muestra en el ANEXO 291\_DIAGRAMA\_01 , ANEXO 294\_DIAGRAMA\_04 DIAGRAMA DE FUNCIONES SUSTANTIVAS son el marco de la generación de metodologías de trabajo en cada una de las unidades. Anexo 295y ANEXO 298\_DIAGRAMA\_08 se complementan la organización funcional y de procesos como aspectos macro de la cadena de valor de donde surgen las funciones y actividades de trabajo; ANEXO 335, ANEXO 336 y ANEXO 337\_MAPA DE PROCESOS y 339\_MAPA DE RELACIONES.

---

#### 4 RESPONSABLE

Los responsables de los consejos de facultad son los decanos y directores respectivos. De los Consejos académicos es el Vicerrector, quien genera las convocatorias a los diversos responsables de carreras, decanatos, unidades académicas y administrativas con la moderación de procuraduría. La dirección estratégica que se encarga de dar los lineamientos para la ejecución de los POA anuales.

---

#### 4 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.4: Desarrollar la estrategia

1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

- 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

## 5 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Para la Universidad Hemisferios la propuesta de valor es sin duda el medio que permite adecuarse a los cambios permanentes del medio, vistos como una oportunidad para incrementar la satisfacción en el segmento objetivo e impulsar la ejecución del modelo estratégico propuesto para el 2025. En tal sentido la propuesta de valor permite a la universidad una estabilidad financiera sin dejar de lado la responsabilidad con la sociedad, el medio ambiente, la investigación y vinculación y los grupos interesados acorde a nuestro ideario.

---

## 5 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las propuestas innovadoras que agregan valor en la universidad es el otorgamiento de becas a personas de alto rendimiento académico, seguimiento a estudiantes con diversos problemas de rendimiento, el contenido humanista en las mallas académicas incorporando asignaturas que dan una formación ética y moral manteniendo impecable la infraestructura universitaria. La generación de nueva oferta académica basada en las necesidades del mercado obliga a la diferenciación en la propuesta de calidad acorde con los altos estándares y valor agregado con los itinerarios y que exige sumado a los varios convenios institucionales. La incorporación de tecnología en el aprendizaje a los estudiantes.

---

## 5 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

En relación a las becas a estudiantes se genera el proceso antes del inicio del semestre, el seguimiento a estudiantes es constante con tutores asignados para guiar, procesos que al finalizar el período académico genera un reporte y medición de resultados. Las mallas académicas de las carreras rediseñadas en el 2019 al 2021 con la modificación de asignaturas de coyuntura tanto laboral como profesional, oferta académica variada en los ámbitos de las ciencias exactas, ciencias de la salud y convenios internacionales con universidades hermanas donde los alumnos en cada semestre aplican a los intercambios.

---

## 5 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

El ANEXO 356\_TABLA\_17 está la incorporación de la tecnología al proceso educativo agudizado en la pandemia 2020. Los convenios para intercambios estudiantiles ANEXOS 6\_CONVENIO UNIVERSIDAD CASA GRANDE, ANEXO 7\_CONVENIO UNIVERSIDAD DE NAVARRA. Las asesorías académicas se presentan en el ANEXO 27\_INFORME DE ASESORÍAS ACADÉMICAS. El proceso de nivelación a estudiantes por posible disparidad de conocimientos que pudiese existir de la educación secundaria se encuentra ANEXO 119\_PROCEDIMIENTO DE NIVELACION ESTUDIANTES NUEVOS; ANEXO 123\_FORMATO\_PLAN\_APOYO\_ESTUDIANTIL\_PAER y ANEXO 340\_TABLA\_01\_ACOMPAÑAMIENTO PSICOLÓGICO A ESTUDIANTES DURANTE EL CONFINAMIENTO. Los nuevos programas en sus itinerarios ANEXO 383\_TABLA\_44 PREGRADO Y POSTGRADO (ONLINE), ANEXO 384\_TABLA\_45\_OFERTA ACADÉMICA ESCUELA DE GOBIERNO. La formación humanística se detalla en el ANEXO 447\_TABLA 75\_MATERIAS FORMACIÓN HUMANÍSTICA.

---

## 5 RESPONSABLE

La dirección de estudiantes gestiona el seguimiento de estudiantes tanto en la nivelación y apoyo psicológico generado en la pandemia 2020. La dirección de relaciones internacionales gestiona los convenios y presta apoyo en el proceso de intercambios de

estudiantes. La dirección de tecnología diseña el desarrollo para la incorporación de tecnologías al proceso educativo. Vicerrectorado académico y dirección de currículo junto con los decanatos de facultades diseñan y desarrollan programas de carrera con tendencia y valores agregados innovadores.

## 5 LINKS EFQM

1.4: Desarrollar la estrategia

1.1: Definir el propósito y la visión

2.3: Estimular la creatividad y la innovación

3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles

4.1: Diseñar el valor y cómo se crea

4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor

4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La autogestión de cada una de las unidades académicas orientada por el Modelo Estratégico ha sido fundamental para impulsar la innovación, en cuanto a las medidas que deben tomar para su sustentabilidad económica. Esta innovación ha estado orientada a la creación de nuevas carreras y programas con planes de estudio acordes a las necesidades de formación profesional y a la transformación digital que viene experimentando el país y la sociedad en general. Sin embargo, la nomenclatura de UNESCO (RANT) de carreras ha sido una limitante radical para la disrupción de nuevas carreras que no aparecen en dicha clasificación.

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las Facultades propusieron cambios a las mallas académicas en 2019, con ocasión de la reforma al RRA que permitía reducir su duración de 9 a 8 periodos. Para la actualización de la oferta académica se tomó en cuenta la transformación digital en el contexto mundial de la educación. Desde Vicerrectorado Académico se promovió la ampliación de dicha oferta, con carreras de pregrado y programas de postgrado innovadores y creativos. Las unidades académicas trabajaron entre 2019 y 2020 en el diseño de carreras en modalidades en línea y presencial, en la que se incluye el grupo de 8 carreras de ingeniería.

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

El proceso de rediseño de las mallas vigentes y la creación de las nuevas carreras y programas se cumplió dentro de la planificación definida; de acuerdo con el proyecto educativo institucional, la normativa legal, los requerimientos y objetivos de cada Facultad. Con el asesoramiento permanente de la Dirección de Currículo hasta lograr la aprobación interna y externa. Además, desde las aulas los profesores trabajan en nuevas metodologías de aprendizaje como aula invertida, aprendizaje significativo, aprendizaje colaborativo basado en investigación y semilleros de investigación y el soporte tecnológico fundamental desde el inicio de la pandemia.

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Los ANEXOS 24, 25 y 26 de INCORPORACIÓN NUEVAS TECNOLOGÍAS constituyen un eje fundamental para las actividades de autogestión y creatividad, orientada al modelo estratégico que impulsa a la innovación como eje transversal de competitividad. La flexibilidad al cambio de las mallas de las carreras de la UHE como muestra los ANEXOS 52 a 89. Los ANEXOS 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102 y 103 evidencia el PLAN DESARROLLO UNIDADES ACADÉMICAS con eje innovador, basado en la innovación y creatividad de los líderes. El ANEXO 94, MODELO DE NEGOCIO y ANEXO 300 TELEDUCACIÓN se adecúan de manera coordinada para un servicio adecuado a sus estudiantes.

### 1 RESPONSABLE

Vicerrectorado Académico, Facultades y direcciones de carrera, Dirección de Currículo, en la generación y desarrollo de oferta creativa, Vicerrectorado y Dirección Administrativo - Financiera en el análisis presupuestario de inversión de la oferta académica, equipo multidisciplinario de profesores que con su experiencia e ideas son parte de la creatividad de nuevos productos académicos.

### 1 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
- 2.3: Estimular la creatividad y la innovación

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La Universidad dispuso de la capacitación y acompañamiento de cada uno de los agentes líderes de los proyectos innovadores académicos, a través del mentoring de la Dirección de Currículo y de la asesoría personalizada del Vicerrectorado Académico, en relación con los enfoques epistemológicos y de sostenibilidad financiera. La innovación prevista para la oferta académica 100% en línea, tuvo que ser incorporada en los programas vigentes presenciales que, por la pandemia, se debieron impartir en modalidad híbrida o de tele educación, experimentando su efectividad en relación con las clases sincrónicas, asincrónicas, híbridas y virtuales.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La UHE lleva a cabo actividades de innovación para el enriquecimiento personal y profesional de sus miembros con el acompañamiento de cada uno de los líderes de unidades en proyectos innovadores académicos, a través de la Dirección de Currículo y de la asesoría personalizada del Vicerrectorado Académico, en relación con los enfoques epistemológicos. La innovación académica como eje transversal del sostenimiento corporativo generado en las nuevas modalidades de estudio online se ha incorporado a los programas presenciales y la nueva oferta de pregrado y posgrado para atender a un mercado incorporando herramientas de la transformación digital.

---

## 3 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Las capacitaciones fueron llevadas a cabo entre los meses de mayo a junio de 2020 para adaptar la modalidad presencial a la modalidad on line con las herramientas tecnológicas de Teams, Moodle en el caso de las actividades académicas para llevar una sinergia adecuada estudiante-profesor en las carreras de pregrado y posgrado. En el ámbito administrativo la utilización de la herramienta Zoom para la celebración de reuniones de trabajo en todas sus instancias; Google Drive, escritorio remoto, para el trabajo de archivos compartidos. Estas herramientas se siguen utilizando con una probabilidad alta de mantenerla hasta el 2022.

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

La innovación hacia la transformación tecnológica parte por un lado del desarrollo de sistemas en el ANEXO 12, 13 y ANEXO 14\_DESARROLLO DE SOFTWARE DE SISTEMAS. El ANEXO 24, 25 y 26 muestra la incorporación de nuevas tecnologías al servicio de los usuarios como herramienta de los agentes de cambio en un nuevo ambiente de aprendizaje como se puede observar en el ANEXO 300\_DIAGRAMA\_10 ADECUACIÓN EN TELEDUCACIÓN.

---

## 2 RESPONSABLE

El Vicerrectorado Académico y la Dirección de Docencia son responsables de la capacitación y la disposición de herramientas para la innovación curricular definida por el Modelo Estratégico. El Vicerrectorado Administrativo y el Departamento de Sistemas son los responsables de actualizar y desarrollar los softwares para soportar la operación académica y administrativa financiera, acorde a las necesidades de innovación y transformación de ellas mismas, inclusive el soporte de hardware y redes. La premisa que todo desarrollo y adquisición tecnológica debe brindar para agregar valor a la experiencia educativa y a la operación regular de la Universidad.

---

## 2 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.4: Desarrollar la estrategia

2.3: Estimular la creatividad y la innovación

- 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
  - 6.3: Resultados de percepción de inversores y reguladores
- 

### 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Uno de los retos encontrados en la evaluación de la modalidad online, fue la formación humanista de los profesionales, distintivo sustantivo de la Universidad Hemisferios. En este afán, y como requisito capital de los programas propios y en convenio con aliados estratégicos, se dispuso que de manera obligatoria se incluyera estudios de Deontología Profesional en los programas de postgrado. Por su parte, se mantuvo el plan de formación humanista en las carreras online. La arquitectura tecnológica de educación online Moodle, se transformó para soportar los nuevos programas y carreras online. Adicionalmente, se incorporó la plataforma Blackboard del aliado IMF.

---

### 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Por efectos de la pandemia, la UHE de manera inmediata capacitó a la comunidad universitaria en diversos usos de tecnología para adaptarse al trabajo en línea. En el caso de profesores, la utilización de Teams para impartir las cátedras, el uso de Moodle como herramienta de trabajo estudiante-profesor, Zoom en la gestión interna de trabajo virtual. Además, de mayo a octubre 2020, la UHE puso a disposición de la comunidad universitaria la plataforma Coursera, con el fin de generar una cultura de permanente actualización en diversos temas tanto académicos como administrativos para un mejor desempeño en el aula.

---

### 3 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

En 2020, año de la pandemia, se establece en la UHE el uso de herramientas tecnológicas tanto para la impartición de las clases como para la gestión interna. Se utiliza desde entonces la plataforma Teams para las clases en vivo y, como complemento para la gestión académica, se utilizan las aulas virtuales en la plataforma Moodle en donde se parametriza la actividad de las asignaturas: tareas en casa, talleres, documentos, tests, evaluaciones. La gestión administrativa interna se complementa con el uso de Teams o Zoom, E-campus y Power campus.

---

### 3 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

La transformación digital genera procesos más ágiles parte de una arquitectura y estructura de sistemas como se puede apreciar en el ANEXO 12-ANEXO 13 y ANEXO 14\_DESARROLLO DE SOFTWARE DE SISTEMAS\_INFORME2020, e incorporación de nuevas tecnologías apreciadas en el ANEXO 24, ANEXO 25-INCORPORACIÓN NUEVAS TECNOLOGÍAS\_INFORME NUEVA STEC2018. Las tecnologías incorporadas son la base de una futura incorporación de tecnología de punta en el aula piloto evidenciada en el ANEXO 40\_INFORME DEL AULA PILOTO -INFORME PILOTO 2018-2020, y de acuerdo con la incorporación de un sistema operativo moderno en el ANEXO 346\_TABLA\_07\_AVANCES DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA POWER CAMPUS, ANEXO 369\_TABLA\_30\_INVERSIONES EN TECNOLOGÍA MULTIMEDIA.

---

### 3 RESPONSABLE

El Vicerrectorado Académico es responsable de liderar este proceso junto con la unidad de Sistemas, para establecer las plataformas adecuadas a los procesos sustantivos que involucran a estudiantes, profesores y tutores, como ejes estratégicos del aprendizaje significativo. El Vicerrectorado Administrativo -Financiero es responsable de brindar el apoyo necesario para la gestión académica, a través del financiamiento y adquisición de los sistemas operativo académicos al igual que los subsistemas de gestión interna para el normal desenvolvimiento de las actividades que se encuentran en el mapa de procesos como eje transversal de la UHE.

---

### 3 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión

- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
  - 5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

#### 4 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Como resultado de este modelo de gestión se propusieron y aprobaron 14 maestrías online, 10 carreras online, 6 ingenierías presenciales, Arquitectura, Enfermería y Agronegocios. Estas carreras y programas se vienen ofertando paulatinamente. Actualmente, se encuentran en procesos de aprobación del CES, 4 maestrías online. La actualización de Moodle se dispuso nuevos servidores con las últimas versiones que permiten mayor control y agilidad en las evaluaciones y en el desarrollo de las clases). Por su parte, también Blackboard, plataforma del aliado IMF, se actualizó a la última versión, con mayor interactividad entre el profesor y el estudiante.

---

#### 4 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Las unidades académicas y las dependencias administrativas evalúan las necesidades tecnológicas para el cumplimiento de su propósito. Esta demanda se determina con base en una propuesta real, específica, valorada y planificada en su cronograma para el envío a los vicerrectorados respectivos, quienes a su vez analizan la factibilidad presupuestaria apegada al plan estratégico de largo plazo y POAS - Planes operativos anuales - para enviar posteriormente la propuesta a Consejo Universitario.

---

#### 4 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

En función del modelo y planeación de la estrategia UHE, establecidos en el POA anual, estas fueron diseñadas de 2019 a 2021. Moodle, Zoom, Teams, fue al a los decanatos, unidades de apoyo a Vicerrectorados, mediante reuniones de trabajo. En ellas se establece tácticas, métodos específico para desarrollar estrategias que incrementen el valor de la propuesta académica de la UHE, basados en procedimientos para la ejecución para conseguir el fin determinado, buscando el talento apropiado que pueda apoyar y brindar solución a la necesidad.

---

#### 4 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

El ANEXO 300\_DIAGRAMA\_10 ADECUACIÓN EN TELEDUCACIÓN, ANEXO 24\_INCORPORACIÓN NUEVAS TECNOLOGÍAS INFORME NUEVA STEC 2018, ANEXO 25\_INCORPORAC, ANEXO 40\_INFORME DEL AULA PILOTO -INFORME PILOTO 2018-2020 muestran el desarrollo e implementación de las nuevas tecnologías incorporadas al ambiente académico y de gestión administrativa-financiera anclado al modelo de calidad que se encuentra en el ANEXO 91\_MODELO DE GESTION DE LA CALIDAD INS\_DOCS\_MODCAL\_032018 apoyado por el macroproceso administrativo financiero de la UHE provisto en el anexo 369\_TABLA\_30\_INVERSIONES EN TECNOLOGÍA MULTIMEDIA.

---

#### 4 RESPONSABLE

Las unidades académicas y administrativas de los vicerrectorados académico y administrativo, que canalizan las propuestas y necesidades de la gestión tecnológica para dar paso a la aprobación del Consejo Universitario. Estas propuestas deben estar incluidas en los Planes Operativos Anuales de cada una, y en plena alineación con el Modelo Estratégico y propósito institucional.

---

#### 4 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
- 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

- 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
- 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
- 5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
- 6.2: Resultados de percepción de personas
- 6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La Universidad ha venido sistematizando las tareas repetitivas de las áreas académicas y administrativas, y fortaleciendo las tareas analíticas de cada una de ellas para la toma de decisiones. Con la apertura de la modalidad online, se ha enfocado el desarrollo tecnológico interno hacia la automatización, facilitando a los estudiantes que, sin importar su ubicación geográfica, puedan lograr integralmente la autosuficiencia de servicios educativos, clases, registros, certificaciones, pagos, titulaciones y documentación digital. Las áreas de mayor tráfico informático son Registro Académico, las direcciones Financiera, Comercial, Bienestar Universitario, Docencia, y Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La unidad estratégica planifica con cada una de las facultades y unidades académicas e identifica las oportunidades de mejora que fortalecen a la UHE para obtener ventajas competitivas y comparativas en el sector de la educación superior. El mejoramiento continuo de servicios como macroproceso primario es tarea clave en la optimización de puntos de contacto que tiene un impacto importante en los costos operativos apoyado por un proceso de transformación digital y modernización enfocado a la vocación de servicio.

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La identificación de oportunidades generada a partir de los datos que proporcionan información relevante para agregar valor a las actividades es a diario con una constante retroalimentación tomando en cuenta las mejores prácticas administrativas y de gestión por procesos para la disminución de puntos de contacto, que permiten transitar bajo una estructura moderna y flexible a los retos de la era digital.

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Partiendo de un plan de calidad evidenciado en el ANEXO 95\_PLAN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, en la constante renovación de recursos tecnológico para la transformación disruptiva como lo muestra el ANEXO 250, ANEXO 251, ANEXO 252\_RENOVACIÓN DE HARDWARE, SOFTWARE Y REDES PARA LA EDUCACIÓN Y LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA\_INFORME HARDWARE 2020, que se ven complementadas en su caracterización de procesos en el ANEXO 335\_MAPA DE PROCESOS\_MPR.UDH.201608, ANEXO 336\_MAPA DE PROCESOS\_MPR.UDH.201705, ANEXO 337\_MAPA DE PROCESOS\_MPR.UDH.202008, ANEXO 339\_MAPA DE RELACIONES\_MRE.UDH.202008 y el constante mejoramiento continuo para la optimización de la gestión interna como muestra en el ANEXO 359\_TABLA\_20\_DESARROLLO DE NUEVOS PROCESOS

### 1 RESPONSABLE

Los responsables de la información para la mejora continua de procesos es la dirección estratégica amparada bajo el Vicerrectorado administrativo, financiero y de sistemas de gestión interna son el Vicerrectorado Administrativo y la Dirección Financiera. La dirección de Sistemas de la UHE es responsable de brindar el soporte tecnológico necesario.

### 1 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.2: Desarrollar la estrategia

1.3: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

- 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
  - 6.1: Resultados de percepción de clientes
- 

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Los datos suministrados por el sistema desarrollado internamente E-Campus, y el recientemente adquirido Power Campus, permiten hacer seguimiento al rendimiento académico de los estudiantes, determinando las acciones a tomar, a través de la asesoría académica, previniendo la deserción de los mismos. El software contable permite hacer seguimiento en tiempo real de los resultados financieros. La información resultante permite establecer escenarios predictivos para la toma de decisiones a manera de Business Intelligence. El CRM del Departamento Comercial, permite identificar el comportamiento de los aspirantes en proceso de inscripción, enfocando las acciones para el cierre de matrículas.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Los datos se obtienen por medio de los sistemas E-Campus y Power Campus. En las facultades se analiza la información de estudiantes y docentes. Se presta apoyo en los casos de estudiantes con bajo rendimiento, para generar tutorías enfocadas en el apoyo psicopedagógico a las dificultades de aprendizaje. En el caso de profesores, para mejorar las metodologías pedagógicas. El software contable administrado por la Dirección Financiera gestiona la información que servirá para la toma de decisiones en función del plan estratégico para reestructurar los costos, ingresos y poder generar inversiones estratégicas que permitan el crecimiento de la UHE.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Los reportes de estudiantes son diarios durante el proceso de matrículas; con relación al progreso académico del estudiante son parciales y al final del semestre para el trabajo en conjunto con la unidad académica y el Decanato de estudiantes; bimestrales en los periodos académicos extraordinarios intersemestrales. En el caso de los profesores, la información se maneja de manera semestral para analizar los indicadores de rendimiento en la evaluación docente por parte de los estudiantes, y semestral en los otros componentes (evaluación de jefe inmediato, pares y autoevaluación). Los datos financieros son monitoreados diariamente para mantener el control del presupuesto anual.

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Generado de los sistemas de apoyo a la gestión ANEXO\_319\_GRAFICO\_DE\_TASA\_DE DESERCIÓN\_GRAFICO\_01, ANEXO 320\_GRAFICO DE EVALUACIÓN DOCENTE\_HISTÓRICO\_GRAFICO\_02, ANEXO\_321\_GRAFICO DE ESTADÍSTICAS DE SEGUIMIENTO\_NIVELACIÓN\_GRAFICO\_03, ANEXO\_330\_GRAFICO DE ESTADÍSTICAS DESEGUIMIENTO\_DE RENDIMIENTO ACADÉMICO\_GRAFICO\_12, ANEXO 368\_TABLA\_29\_INFORMES ESTADÍSTICOS DE IMPACTO DE REDES SOCIALES. Al mismo tiempo es importante conocer al cliente para la toma de decisiones estratégicas que nos brinda el ANEXO 404\_TABLA\_65\_SISTEMAS DE ENCUESTAS. Para medir el desempeño de los profesores en su desarrollo personal y profesional se aprecia el ANEXO 452\_INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN DOCENTE 2021-1, ANEXO 31\_ANEXO 32, ANEXO 33, ANEXO 34, ANEXO 35 y ANEXO 36\_INFORME DE EVALUACIÓN DOCENTE.

---

## 2 RESPONSABLE

Los responsables de la información académica de los estudiantes son los Decanos, directores y coordinadores de cada facultad. La presentan regularmente a Registro Académico y, siempre que amerita, al Decanato de estudiantes y la Dirección de Bienestar Estudiantil. Las direcciones de Docencia y Talento Humano son responsables de la información del personal docente. Los responsables del manejo del sistema operativo de gestión interna son el Vicerrectorado Administrativo y la Dirección Financiera. La

dirección de Sistemas de la UHE es responsable de brindar el soporte tecnológico necesario.

## 2 LINKS EFQM

- 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
- 

## 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El conocimiento derivado de la información estratégica y sus resultados son fuente de oportunidades y fortalezas para generar valor agregado en los procesos internos, minimizar los riesgos operacionales, mejorar la relación con los grupos de interés, en el diseño y desarrollo de productos que convengan a la institución, con el afán de generar retroalimentación y mejoramiento continuo de la información procesada. Esto permite conducir la estrategia en función de información relevante para poner en marcha acciones pertinentes al crecimiento institucional de acuerdo con la planificación 2016-2025.

---

## 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Se generan estudios de mercado desde la institución tanto internos como externos. Esta información procesada es de vital importancia para inferir las acciones inmediatas y futuras a desarrollar en función del modelo estratégico de la UHE, las acciones y estrategias que se encuentra desarrollando la competencia, oferta académica innovadora en el mercado nacional e internacional, de manera que permita generar valor agregado a los procesos que la institución desarrolla, apegado a nuestro ideario, aliados estratégicos y grupos de interés que optimicen los recursos, capacidades y sistematización de la operación, incorporando de esta manera nueva experiencia de información.

---

## 3 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

La información es analizada en función de la actividad desarrollada. En 2020 la gestión comercial trabajó en plan de referidos, identificación de aliados estratégicos, convenios vigentes, Benchmark permanente de universidad que actúa en el segmento objetivo para analizar mallas curriculares, planes de estudio, proyectos y propuestas de valor e incursionar en la actividad de estrategias en redes sociales. El Informe de Evaluación Externa DE 2019 fue un insumo para mejorar en los procesos sustantivos de la UHE, con el respectivo apoyo en datos.

---

## 3 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Partiendo del ideario como eje de transformación continua ANEXO 23\_IDEARIO. En función de la gestión académica el\_ANEXO\_49\_50\_51\_INFOME DE AVANCE PEDI 2020 permite ajustar cambios relevantes para un crecimiento sostenido de calidad ANEXO 91\_MODELO\_DE\_GESTION\_DE\_LA\_CALIDAD y el avance de poas ANEXO 111. Las autoevaluaciones permiten incorporar innovaciones al desarrollo de la gestión contenidas en ANEXO 28\_ANEXO 29\_ANEXO 30\_INFORME\_DE\_AUTOEVALUACIÓN\_INSTITUCIONAL. Los estudios de mercado para redefinir la estrategia y oferta académica en los ANEXOS 41\_ANEXO 42\_INFORME\_ESTUDIO\_DE MERCADO, ANEXO 43\_INFORME\_EVALUACION\_EXTERNA, ANEXO 44\_ ANEXO 45\_46\_ ANEXO 47\_ ANEXO 48\_ en función del plan estratégico e información contenida en las posiciones de las universidades colegas ANEXO 238\_RANKING INSTITUCIONAL.

---

## 3 RESPONSABLE

El Departamento de Sistemas es responsable de brindar soporte a las áreas académicas y administrativas, a través del desarrollo in house de software, o mediante la adquisición de plataformas externas. La Dirección Financiera es responsable de la producción y custodia de la información económica de la Universidad. La Secretaría Académica es responsable del acopio y certificación de la

información académica de los estudiantes. La Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad es responsable del acopio general de la información de la Universidad. Bienestar Universitario es responsable de la información personal de los estudiantes.

---

### 3 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

### 4 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La UHE viene transformando sus áreas de apoyo académico hacia la sistematización de todos sus procesos de investigación, docencia, vinculación y asesoría académica, en virtud de la programación del tiempo de los profesores, de su eficiencia y productividad. Actualmente, este enfoque ha permitido optimizar el recurso humano, mediante la planeación anual de sus actividades, en el que se contempla los cursos que debe dictar en el año, el tiempo para investigar, para realizar proyectos de vinculación, de gestión administrativa y las vacaciones. Esta información ha mejorado la percepción de los docentes sobre la carga de sus tareas.

---

### 4 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Desde la dirección estratégica y aseguramiento de la calidad se ha trabajado en el levantamiento de procesos, partiendo del mapa que genera su caracterización, para establecer los procesos clave de la UHE. Esto permite mejorar de manera continua en la optimización de los servicios a estudiantes, profesores y personal administrativo desde las distintas unidades académicas y administrativas. En el caso de los directivos, permite tener información en tiempo real de los procesos sustantivos de la UHE y, con ello, tomar decisiones acertadas en lo financiero, administrativo y académico.

---

### 4 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

En función de la optimización de procesos para la información, los datos académicos son revisados diariamente y al final del período se obtienen los datos consolidados tanto de estudiantes como de profesores. Aquellos datos de las unidades académicas como investigación, vinculación, docencia se obtiene información disponible que es analizada mensualmente, sin embargo, se la puede obtener en el tiempo que se requiera a solicitud de las máximas autoridades de la UHE. La información financiera y administrativa es revisada diariamente por las unidades de gestión administrativa, financiera y de tecnologías de la información.

---

### 4 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Los datos generados por los sistemas de gestión guardan sigilo y permiten la toma de decisiones se basan entre otros en el Anexo 330\_GRÁFICO DE ESTADÍSTICAS DE SEGUIMIENTO, ANEXO 340\_TABLA\_01\_ACOMPAÑAMIENTO PSICOLÓGICO A LOS ESTUDIANTES DURANTE EL CONFINAMIENTO, que ayudan a crear valor al proyecto educativo de la UHE en la generación de responsabilidad compartida provista en el ANEXO 356\_TABLA\_17\_CREACIÓN DE VALOR ORIENTADA A LA INCORPORACIÓN

DE TECNOLOGÍA PARA LOS ESTUDIANTES, ANEXO 359\_TABLA\_20\_DESARROLLO DE NUEVOS PROCESOS DISMINUYENDO LA INCIDENCIA DE CASOS Y ERRORES. La información de datos expuesta en el ANEXO 365\_TABLA\_26\_GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN, ANEXO 366\_TABLA\_27\_GESTIÓN DE VINCULACIÓN.

#### 4 RESPONSABLE

Los responsables de la automatización por procesos de la información son la Dirección Estratégica que levanta la información sujeta a ser analizada para el levantamiento de procesos y procedimientos, la unidad de tecnologías de la información se encarga de la automatización de los procesos pertinentes que requiera el solicitante, sin embargo, las unidades académicas y administrativas y decanatos son partícipes del análisis de la información que requiera ser automatizada.

#### 4 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
- 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
- 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
- 6.2: Resultados de percepción de personas

#### 5 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La propiedad intelectual en la UHE incorpora un mecanismo de difusión del conocimiento como piedra angular de la innovación y creatividad en función de sus líneas de investigación. Esta proporciona un marco para que estudiantes y profesores hagan lo mejor en cuanto a innovación y transferencia de conocimiento. La propiedad intelectual permite tratar los temas relevantes a la titularidad de los derechos de autor, explotación, divulgación, incentivos que promueve el desarrollo científico, artístico, cultural en la economía del conocimiento y su adecuada gestión de los creadores de obras literarias, artística, y todo tipo de producción científica.

#### 5 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La UHE lleva el registro en la medida que la producción científica reportada a la unidad de investigación, respetando los criterios de la propiedad intelectual y el proceso generado en función del manual de propiedad intelectual desarrollado en el 2020 y aprobado en 2021, el mismo que guía las acciones de los investigadores.

La unidad de investigación consolida la producción intelectual, quien que a su vez genera estadísticas para informar a la comunidad universitaria. Se mantiene comités frecuentes con las facultades para guiar en el proceso de acuerdo con las líneas de investigación de la UHE y difusión.

#### 5 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

En la UHE se lleva el registro de la producción científica que es elaborada por los profesores de la UHE. El registro reportado depende de los trabajos culminados de los investigadores que siguen los lineamientos de la propiedad intelectual, cuyo envío puede ser semanal, mensual, trimestral, a su vez anualmente se genera el informe de producción intelectual cuidando la propiedad intelectual de las obras, que muestra los indicadores importantes de productividad por docente, por facultad de los proyectos generados en las convocatorias anuales de investigación en la UHE.

## 5 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Los proyectos de investigación 2018 - 2020 se encuentran en los ANEXO 125\_EL MATRIMONIO COMO ANTECEDENTE JURIDICO SOCIAL; hasta el ANEXO 211\_VIVIANA MORA-2020; Proyectos de vinculación 2018-2020 ANEXO 256\_CIUDADANÍA ECOLÓGICA Y RESPONSABLE\_2018-1; a ANEXO 290\_INFORME FUDELA PLAN DE MARKETING Y NEGOCIOS\_2020-2; ANEXO 365\_TABLA\_26\_GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN.

Los trabajos de la UHE se apegan a las normas y reglamentos de propiedad intelectual trabajados en el 2020-2021 con un marco de conducta académica de profesores y alumnos de la UHE que se encuentra en el ANEXO 558\_RESOLUCION REGLAMENTO PROPIEDAD INTELECTUAL, ANEXO 559\_REGLAMENTO PROPIEDAD INTELECTUAL.

---

### 5 RESPONSABLE

Dirección de Investigación quien registra la producción intelectual de la UHE analiza la información y presenta los informes al Vicerrectorado Académico y la comunidad universitaria. Es responsable también de generar indicadores para diseñar estrategias internas de apoyo en capacitación para la investigación, publicación y difusión de resultados, en función de llevar indicadores que más adelante requieren los organismos de control en las acreditaciones de las instituciones de educación superior IES.

---

### 5 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.4: Desarrollar la estrategia

2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores

2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio

2.3: Estimular la creatividad y la innovación

2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

4.1: Diseñar el valor y cómo se crea

6.2: Resultados de percepción de personas

### 1 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

Mediante una adecuada gestión del modelo administrativo-financiero, la Universidad ha utilizado sus recursos, tangibles e intangibles de manera eficiente, equilibrada y sostenible, para garantizar el éxito actual y su trascendencia en el tiempo. Los recursos son distribuidos de manera proporcional a todas las unidades académicas buscando su óptimo manejo y el cumplimiento del presupuesto de cada unidad académica y departamento de soporte a toda la comunidad universitaria. La estructura administrativo-financiera está basada en el análisis de cada unidad como un centro de costos e ingresos lo cual permite conocer de manera precisa su situación financiera.

### 1 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

La operación de la Universidad se maneja de manera eficiente y sostenible, obteniendo un superávit operacional entre un 5% y 10% a lo largo de los últimos 5 años, junto con una fuerte reestructuración de los pasivos y una reducción notable en el repago de la deuda. Proceso acompañado por inversiones estratégicas en el desarrollo en tecnología (sistema académico Power campus) e infraestructura (compra de terrenos). Las nuevas circunstancias han permitido crecer hacia estructuras académicas que trascienden la presencialidad, realizando un amplio despliegue hacia la educación online. Se han establecido nuevas alianzas con prestigiosas instituciones del extranjero.

### 1 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Con base en la planificación estratégica a 10 años y los POA's de cada unidad académica y de gestión de la UHE. La Universidad se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo, lo que lleva a adaptarse a nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje, creando nuevas carreras de pregrado y posgrado en modalidad online y presencial, que garantizan la ampliación de la oferta manteniendo un alto nivel académico de los alumnos como de la misma institución. Además, se ha asignado parte de los recursos a Educación Continua para capacitar y actualizar a profesionales en todas las áreas.

### 1 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

La sostenibilidad basada en una gestión adecuada administrativa financiera utiliza los recursos y los optimiza para la adecuada salud financiera de la UHE y manteniendo las fuentes de trabajo y estabilidad provistas. Es importante trabajar con aliados estratégicos que permitan la generación de costos compartidos ANEXO 342\_TABLA\_03\_ALIADOS CON ESCUELA DE GOBIERNO y finalmente propiciar un ambiente adecuado en espacios óptimos de acuerdo con ANEXO 361\_TABLA\_22\_DRIVERS MODELO ESTRATÉGICO, ANEXO 363\_TABLA\_24\_ESPACIOS Y SERVICIOS, ANEXO 369\_TABLA\_30\_INVERSIONES EN TECNOLOGÍA, ANEXO 381\_TABLA\_42\_METAS\_ACADÉMICAS, ANEXO 398\_TABLA\_59\_RENOVACIÓN DE ACTIVOS DE OFICINAS, ANEXO 407\_TABLA\_68\_ENTIDADES DE FINANCIAMIENTO BANCARIO, ANEXO 448\_TABLA 76\_PLAN DE ACCIÓN POLÍTICA SOSTENIBILIDAD, ANEXO 301\_DIAGRAMA\_11 MODELO DE DIRECCIÓN POR RESULTADOS.

### 1 RESPONSABLE

El Director Administrativo Financiero y las autoridades ejecutivas de la Universidad son los responsables de la gestión y el manejo apropiado de los recursos, inversión, propiedad planta y equipo, nuevas instalaciones e investigación en tecnología. La propuesta de valor promueve y trasciende la profesión y el trabajo diario de cada miembro de la comunidad universitaria enfocándose en la formación de la persona como ser humano íntegro entre lo profesional y personal. Por esta razón, las decisiones buscan siempre el manejo responsable de los recursos en beneficio de la comunidad universitaria de los estudiantes y colaboradores de la Universidad.

## 1 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

## 2 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

La estructura administrativa financiera, amparada en el Plan Estratégico 2016-2025, se enfoca en planificar y aplicar estrategias que ayuden a gestionar de manera óptima y responsable los recursos, por medio de un trabajo minucioso en la elaboración del flujo de caja proyectado, ajustado y contrastado con cada presupuesto de la Universidad. Además, el análisis realizado cada mes sobre los resultados financieros de las unidades académicas. De esta manera, la administración central puede tomar decisiones que permiten identificar de forma oportuna los activos críticos que son vitales para el desarrollo, funcionamiento y necesidades de transformación.

---

## 2 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

Se gestiona e incorpora métodos coherentes e innovadores para manejar de manera apropiada los recursos, generando valor y logrando el máximo aprovechamiento de los activos que llevan a conseguir los objetivos de funcionamiento y transformación, tanto a corto como a largo plazo, de acuerdo con las necesidades cambiantes de la organización y del mercado. La Universidad presenta un margen positivo mediante la consolidación de actividades en una administración central que sirve como apoyo y potenciador de las unidades académicas, buscando la mejora en la eficiencia operativa a través del margen de contribución operativo que cada unidad genera.

---

## 2 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

En función de las necesidades institucionales semestralmente se genera un análisis de la infraestructura física y tecnológica previo al inicio del semestre, con el fin de brindar el servicios adecuados y pertinentes a la comunidad universitaria para un desarrollo óptimo de las actividades tanto académicas como administrativas de la UHE.

---

## 2 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

La gestión de recursos se alinea con los drivers estratégicos contenidos en el ANEXO 361\_TABLA\_22\_DRIVERS MODELO ESTRATÉGICO 2025, que conducen a la generación de inversiones como lo evidencia el ANEXO 369\_TABLA\_30\_INVERSIONES EN TECNOLOGÍA MULTIMEDIA, ANEXO 381\_TABLA\_42\_METAS ACADÉMICAS Y DE INGRESOS POR UNIDAD, ANEXO 398\_TABLA\_59\_RENOVACIÓN DE ACTIVOS DE OFICINAS, para lo cual es importante generar pasivos que permitan la reinversión con entidades financieras ANEXO 407\_ENTIDADES DE FINANCIAMIENTO BANCARIO Y ENTIDADES DE REGULACIÓN ESTATAL, ANEXO 448\_TABLA 76\_PLAN DE ACCIÓN POLÍTICA SOSTENIBILIDAD SVC 2021, ANEXO 301\_DIAGRAMA\_11 MODELO DE DIRECCIÓN POR RESULTADOS

---

## 2 RESPONSABLE

El Director Administrativo Financiero y las autoridades ejecutivas de la Universidad son los responsables de la gestión y el manejo apropiado de los recursos, inversión, propiedad planta y equipo, nuevas instalaciones e investigación en tecnología. La propuesta de valor promueve y trasciende la profesión y el trabajo diario de cada miembro de la comunidad universitaria enfocándose en la formación de la persona como ser humano íntegro entre lo profesional y personal. Por esta razón, las decisiones buscan siempre el manejo responsable de los recursos en beneficio de la comunidad universitaria de los estudiantes y colaboradores de la Universidad.

---

### 2 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
  - 5.5: Gestionar los activos y recursos
  - 6.2: Resultados de percepción de personas
- 

### 3 LO QUE HACEMOS (ENFOQUE)

El modelo conceptual se basa en la innovación disruptiva aplicado al campo de la educación como en el ambiente tecnológico, que permite generar avances educativos con el uso efectivo de herramientas que permitan una mejor comunicación. Esto ha llevado a que las tecnologías de información y comunicación dejen una experiencia basada en aprendizaje y conocimiento desde el aula, la gestión diaria de todas las unidades académicas y administrativas. En este sentido parten del concepto de que la comunidad universitaria es constructora de su propio aprendizaje a un ritmo y crecimiento adecuado.

---

### 3 CÓMO LO HACEMOS (DESPLIEGUE)

En función de las necesidades la organización se planifica en base a proyectos y los resultados se obtienen por objetivos anclados en la planificación estratégica 2016-2025, partiendo de los POAS con cada uno de los líderes de área, internamente se trabaja en una estructura funcional y de procesos para tener a un mínimo los puntos de contacto entre usuarios y alumnos en una integración de la cadena de valor institucional de eliminación sistemática de la burocracia y reuniones improductivas.

---

### 3 CÓMO Y CUÁNDO LO REVISAMOS (EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA)

Con base en la planificación estratégica a 10 años y los POA's de cada unidad académica y de gestión de la UHE. La Universidad se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo, lo que lleva a adaptarse a nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje, creando nuevas carreras de pregrado y posgrado en modalidad online y presencial, que garantizan la ampliación de la oferta manteniendo un alto nivel académico de los alumnos como de la misma institución. Además, se ha asignado parte de los recursos a Educación Continua para capacitar y actualizar a profesionales en todas las áreas.

---

### 3 CÓMO LO DEMOSTRAMOS (EVIDENCIAS)

Amparados en el plan estratégico institucional 2016-2025 en el ANEXO 105\_PLAN ESTRATEGICO DESARROLLO, trabajando con aliados contenidos en el ANEXO 342\_TABLA\_03\_ALIADOS CON ESCUELA DE GOBIERNO, ANEXO 343\_TABLA\_04\_ALIADOS CON IDE BUSINESS SCHOOL, ANEXO 344\_TABLA\_05\_ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PARTNERS, ANEXO 347\_TABLA\_08\_AVANCES DE LOS LOOP Y DE LOS PROYECTOS TRANSVERSALES, ANEXO 356\_TABLA\_17\_CREACIÓN DE VALOR ORIENTADA A LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA PARA LOS ESTUDIANTES, ANEXO 361\_TABLA\_22\_DRIVERS

### 3 RESPONSABLE

El Director Administrativo Financiero y las autoridades ejecutivas de la Universidad son los responsables de la gestión y del manejo apropiado de los recursos, inversión, propiedad planta y equipo, nuevas instalaciones e investigación en tecnología. La propuesta de valor promueve y trasciende la profesión y trabajo diario de cada miembro de la comunidad universitaria enfocándose en la formación de la persona como ser humano íntegro entre lo profesional y personal. Por esta razón, las decisiones buscan siempre el manejo responsable de los recursos en beneficio de la comunidad universitaria de los estudiantes y colaboradores de la Universidad.

---

### 4 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
- 6.2: Resultados de percepción de personas



## **PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

### **RESUMEN**

**6.1 Clientes:** De las encuestas realizadas a estudiantes, se destaca que el indicador con mayor puntuación es la actitud de servicio del personal UHE (4.26/5), y que califican de manera positiva, el trato recibido en general, con un aumento positivo de + 0.91 en relación al año 2019, lo cual se alinea con la vocación de servicio que caracteriza la cultura organizacional. A su vez, califican el ambiente solidario y humano de la UHE, con un puntaje de 4.32/5, lo cual demuestra concordancia sólida con el Ideario.

El indicador de calidad educativa (4.09/5 puntos) y el sentimiento de respaldo que otorga el sello académico UHE (4.20/5), evidencian la coherencia del proyecto con la calidad ofertada. A su vez, el estudiantado coincide en su apreciación sobre el impacto de la UHE en la sociedad, en relación con sus propósitos institucionales de transformarla (4.17/5). Con base en las puntuaciones más bajas, se identifican puntos de mejora en: percepción de la ejecución del Modelo Estratégico, infraestructura y determinados servicios. Por su parte, durante el año 2020, la encuesta realizada en el contexto de la pandemia permitió identificar la necesidad de mejorar la calidad de la educación en formato en línea.

Respecto de la muestra de Alumni, los resultados expusieron que el 76% se encuentra satisfecho con el trato recibido por la UHE y el 72.3% se siente respaldado por la calidad académica de sus estudios. Por su parte, el 77.3% se encuentra con empleo de algún tipo.

**6.2 Personas:** de los resultados de la encuesta se destaca que, el 86.8% del personal, tiene una percepción positiva en cuanto a la fortaleza de la cultura organizacional y considera que existe una alineación con la estrategia corporativa (86.7%). En la optimización de procesos, el porcentaje de satisfacción de 72.7% muestra que se podrían realizar acciones de mejora en este aspecto y favorecer la sistematización de tareas repetitivas.

Respecto de la orientación al servicio, esta se valida, con una apreciación positiva de parte del 90% de encuestados. De igual manera, el 84% ha tenido una experiencia satisfactoria en cuanto a la institucionalización y empoderamiento de decisiones, lo cual está en concordancia con la colegialidad y unidad en las decisiones (84.5%), datos que corroboran un alineamiento con los objetivos planteados dentro del Modelo de Cultura Organizacional.

Los colaboradores confirman, no haber experimentado ningún tipo de discriminación a nivel laboral. En referencia a la atracción y retención del talento humano, el puntaje global de 4.45/5 permite inferir que la UHE como organización, tiene el potencial de seguir fortaleciendo su recurso humano.

Por su parte, el 82.90% del personal afirma haber recibido retroalimentación de sus evaluaciones periódicas y el 74% ha tenido algún reconocimiento por parte de su jefe inmediato. Adicionalmente, el 96.7% opina favorablemente sobre el buen trato y respeto del jefe inmediato, lo que demuestra la vivencia del Ideario en el día a día. Finalmente, el 79.78% del personal, afirma recibir “siempre” o “casi siempre”, algún tipo de capacitación para perfeccionar sus competencias profesionales mientras que el 82.4%, afirma haber recibido algún tipo de capacitación para mejorar su formación humana, lo cual corrobora el compromiso de la UHE hacia sus colaboradores, tanto en el ámbito profesional como el humano. Finalmente, el 82.9% del personal afirma verse trabajando en la

UHE en los próximos 10 años.

**6.3 : Inversores, acreedores y reguladores:** los participantes de las entrevistas coinciden en que la experiencia que han tenido con la UHE, ha sido caracterizada por las buenas relaciones, basadas en la transparencia, confianza, ética y compromiso que, a su vez, garantizan la sostenibilidad de las mismas. A su vez, reconocen los esfuerzos realizados para posicionarse en el mercado por su calidad e innovación, encontrándose a la vanguardia de los procesos educativos. Los órganos reguladores tales que la SENESCYT y el Consejo de Educación Superior (CES), por su parte, concuerdan en que se evidencia una gestión rigurosa en el cumplimiento de los deberes y obligaciones y afirman que la relación mantenida se basa en una “cooperación sostenida en el desarrollo de objetivos de política pública”. A nivel financiero, Diners Club comenta que “la gestión financiera es una de las mayores fortalezas que tiene en general la Universidad” y que la institución se destaca por su estrategia hacia el futuro y su interés por enseñar, por encima de los réditos financieros.

**6.4. Sociedad:** las organizaciones y comunidades con las cuales se mantienen relaciones interinstitucionales coinciden en que estas se caracterizan por la excelencia y compromiso en satisfacer las necesidades de los beneficiarios. Concuerdan en que el impacto de la UHE en la sociedad se genera a través de las acciones implementadas en los diversos proyectos en temas de educación, acceso a la defensoría jurídica, movilidad humana, medio ambiente, salud, otros. Los entrevistados afirman a su vez que, los miembros de la UHE, acorde a su Ideario, incorporan los principios y valores humanos que se promueven, en cada uno de los proyectos y actividades, y que la universidad “no se mueve por un afán de lucro sino por un afán de contribución al crecimiento de la sociedad y del ambiente universitario”. De igual manera, comentan que los proyectos y alianzas buscan promover la sostenibilidad, contribuir a los ODS y atender a los distintos grupos de la sociedad, particularmente a los más vulnerables.

**6.5: Partners y proveedores:** Los partners y proveedores con los cuales existe una relación interinstitucional, indican de igual manera, que esta se basa en experiencias positivas, caracterizadas por la apertura de la UHE, su comunicación horizontal, compromiso social, ética y transparencia. En cuanto a la gestión de marca y reputación, un partner expone que “la Universidad ha logrado crecer y posicionarse muy bien frente a otras universidades en poco tiempo” y otro, comenta que la UHE se mueve por un compromiso inclusivo, que acoge a todas las personas por el respeto a la dignidad humana sin generar discriminación alguna. Como oportunidad de mejora, los partners coinciden en la necesidad de continuar ampliando los servicios para generar mayor alcance e impacto.

(Los documentos de apoyo para esta evaluación, se encuentran en el siguiente drive, específicamente en la carpeta “EVIDENCIAS DOCUMENTOS DE APOYO”).

 EFQM

### 1 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del estudiantado sobre la experiencia con los servicios ofertados por la Universidad.

---

### 1 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la evolución comparativa (2019-2021) de la percepción del estudiantado en referencia a los servicios ofertados por la UHE. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%. Los resultados del gráfico, permiten observar un aumento considerable en la satisfacción del estudiantado entre los años 2019-2021, subiendo de un puntaje de 3.41/5 (equivalente a 68.20% de satisfacción) a un puntaje de 3.96/5 (equivalente al 79.20% de satisfacción)..

---

### 1 RESPONSABLE

Decanato de Estudiantes

---

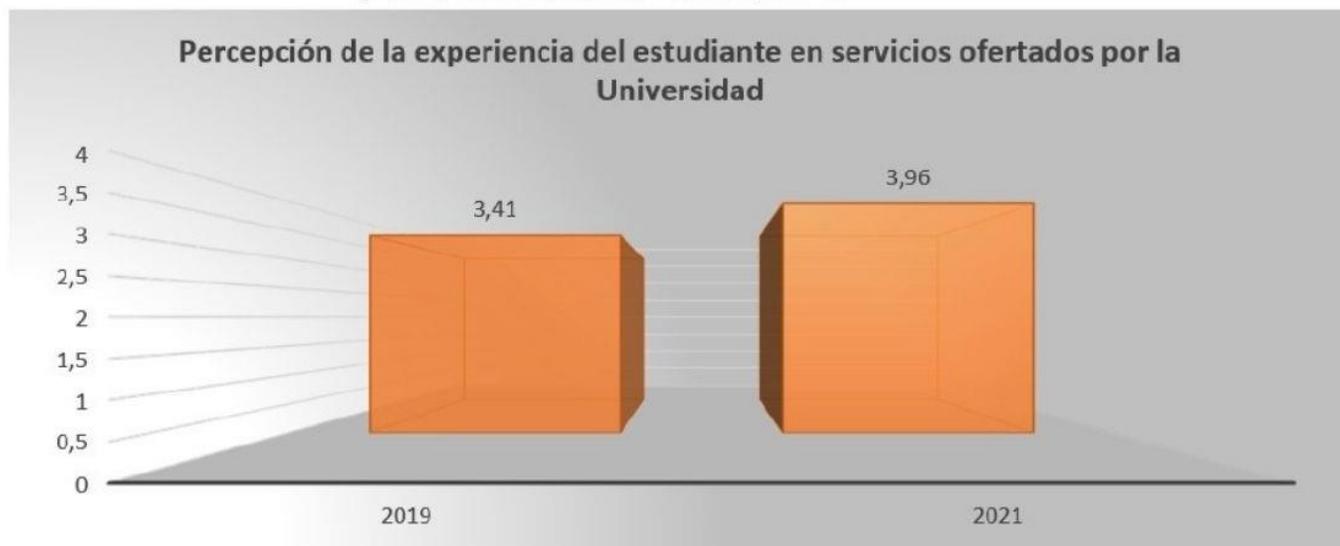
### 1 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
- 

### 1 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

## 49. Comparación 2019 - 2021

Gráfico 49. Percepción de la experiencia del estudiante en servicios ofertados por la Universidad. – 2019, 2021



### 2 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del estudiantado sobre los productos, servicios y soluciones ofertados por la UHE, otorgada por el estudiantado.

### 2 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la calificación promedio otorgada por los estudiantes a determinados productos, servicios y soluciones provistos por la UHE, con el fin de identificar áreas de mejora.

Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%. Los resultados del gráfico, permiten observar que, a excepción de la satisfacción con el área de Gimnasio (3.68/5), los elementos han sido calificados con una puntuación superior al 75%.

Se evidencia, sin embargo, una brecha importante con el porcentaje ideal objetivo, implicando la necesidad de tomar acciones en las respectivas áreas.

## 2 RESPONSABLE

Decanato de Estudiantes

---

## 2 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles

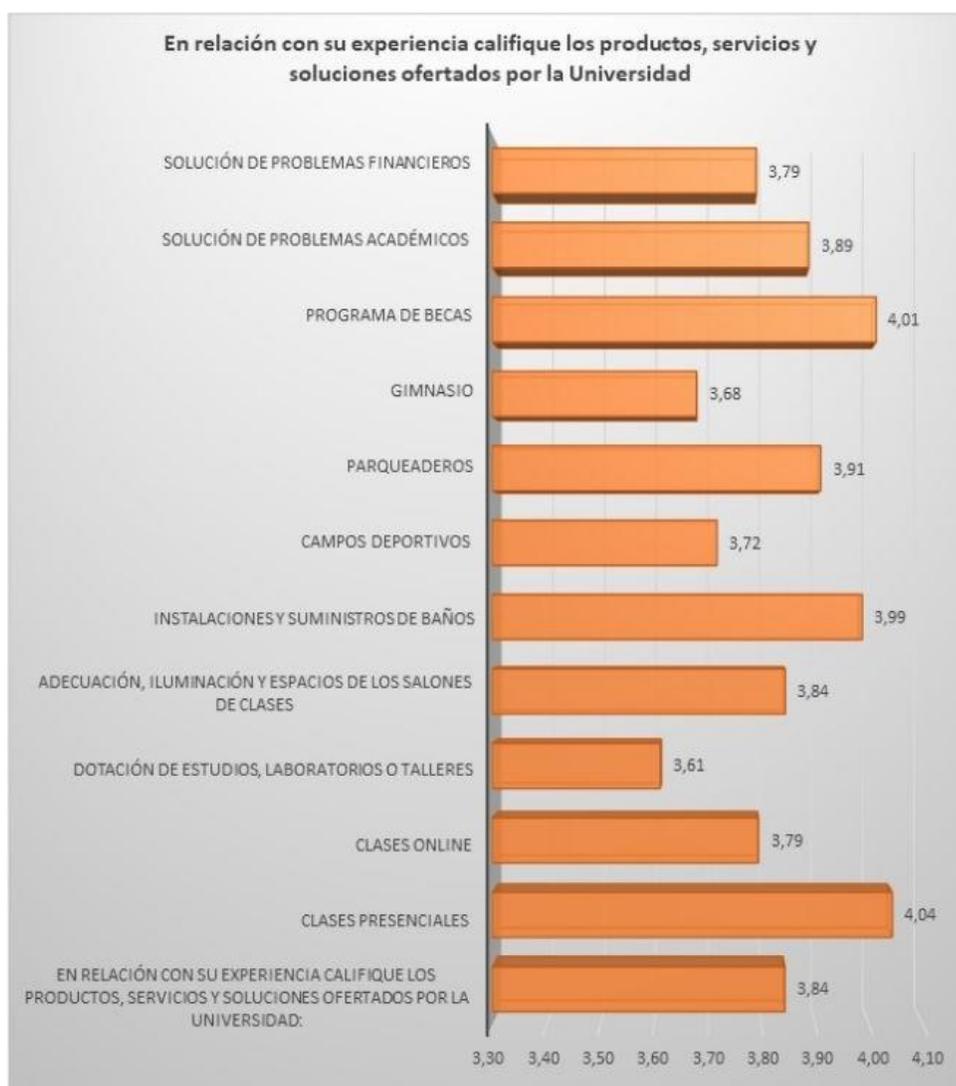
4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor

---

## 2 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

## 40. Experiencia de estudiantes sobre trato recibido en la Universidad

Gráfico 40. Productos, servicios y soluciones ofertados por la Universidad



### 3 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del estudiantado, sobre el trato recibido por parte de la Universidad

### 3 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la evolución comparativa (2019-2021) de la percepción del estudiantado en referencia al trato recibido por parte de

la UHE. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%. Los resultados del gráfico, permiten observar un aumento positivo en la percepción del estudiantado, con una mejora de +0.91 entre los años 2019 y 2021, logrando un porcentaje de satisfacción actual de 84.6% que se alinea al resultado ideal planteado por la UHE.

### 3 RESPONSABLE

Decanato de Estudiantes

### 4 LINKS EFQM

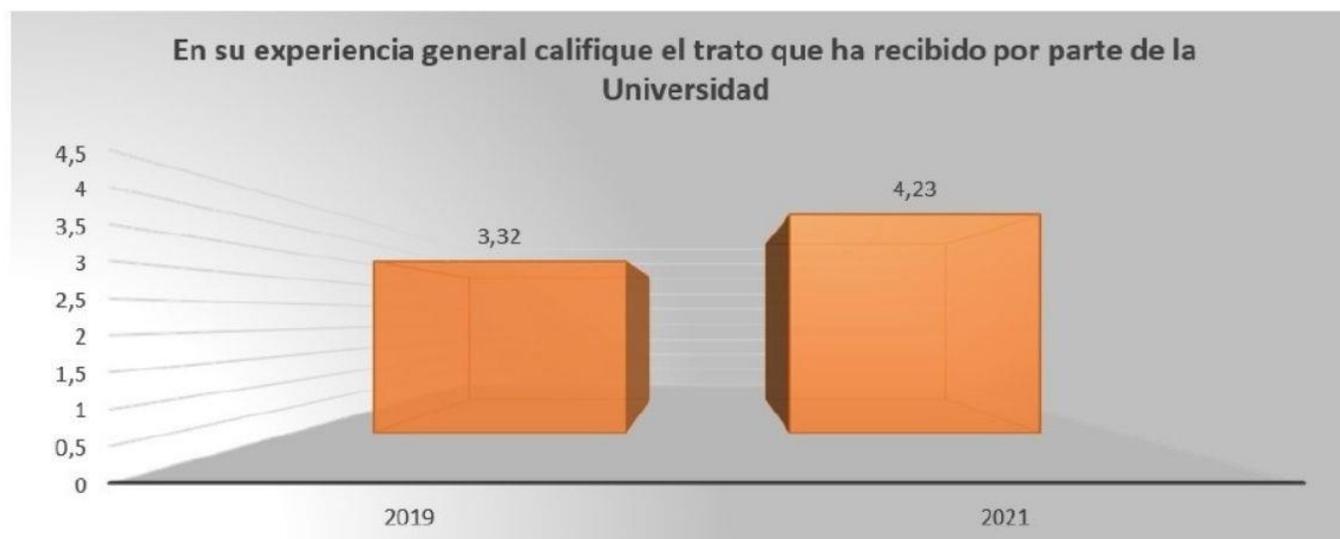
- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
- 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
- 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor

### 3 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)



## 48. Comparación 2019 - 2021

Gráfico 48. Trato que ha recibido por parte de la Universidad. – 2019, 2021.



### 4 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del estudiantado sobre las iniciativas de la Universidad para agregar valor a los servicios, productos y soluciones

#### 4 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la calificación promedio otorgada por los estudiantes a las iniciativas que realiza la universidad para agregar valor a determinados servicios, productos y soluciones.

Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

El indicador evalúa varios componentes, sin embargo, el puntaje global de 3.83/5, correspondiente a un porcentaje de satisfacción del 76.6%, permite identificar áreas de mejora en servicios tales como Gimnasio, Clubes Deportivos y Clubes Artísticos.

---

#### 4 RESPONSABLE

Decanato de Estudiantes

---

#### 5 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

1.4: Desarrollar la estrategia

3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles

4.1: Diseñar el valor y cómo se crea

4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor

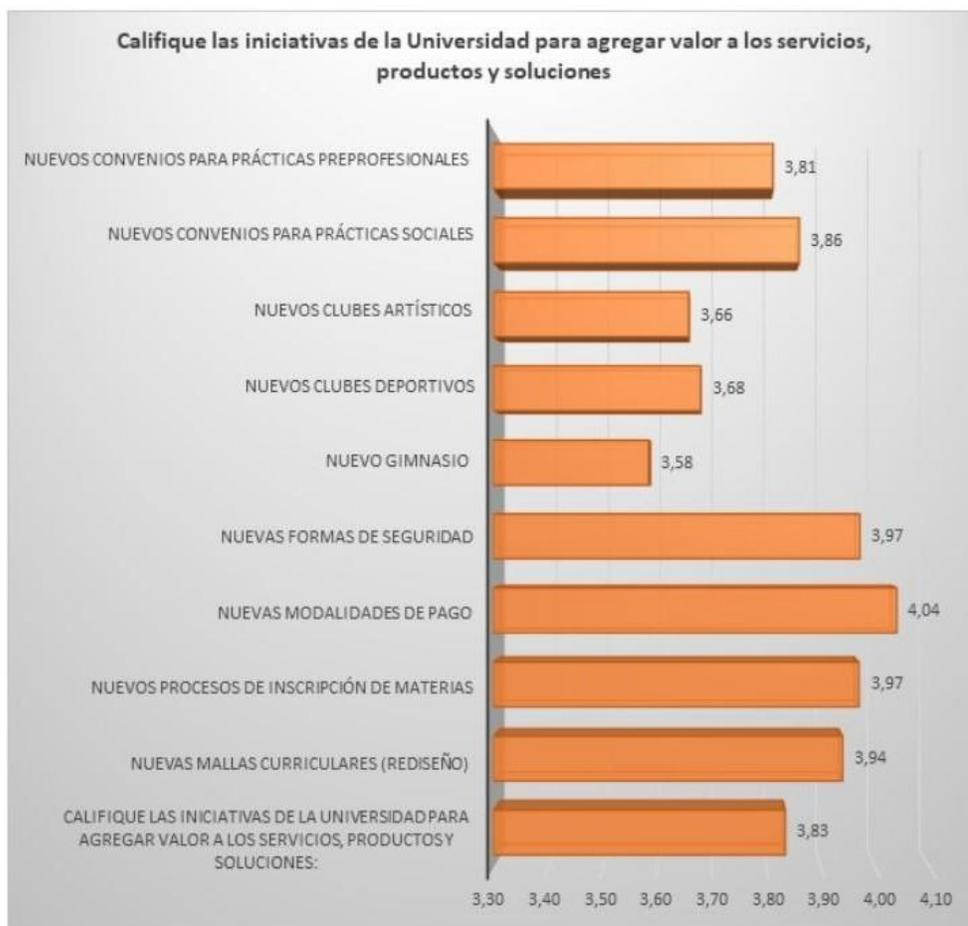
4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor

---

#### 4 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

## 41. Experiencia de estudiantes sobre trato recibido en la Universidad

Gráfico 41. Iniciativas de la Universidad para agregar valor a los servicios, productos y soluciones



### 5 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del estudiantado, sobre el respaldo otorgado por el sello de calidad académica UHE frente a los nuevos desafíos del ejercicio profesional que presenta la sociedad

### 5 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción del estudiantado con base en los puntajes otorgados a los componentes evaluados dentro de este indicador. Se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

El puntaje global (4.20/5) otorgado a este indicador (el cual mide varios componentes) es equivalente a un 84% de satisfacción.

En el gráfico se evidencia un porcentaje superior a 75% de satisfacción en todos los criterios evaluados, siendo los puntajes más bajos, los de (1) plataformas tecnológicas y ambientes virtuales y (2) Campus e instalaciones.

---

## 5 RESPONSABLE

Decanato de Estudiantes

---

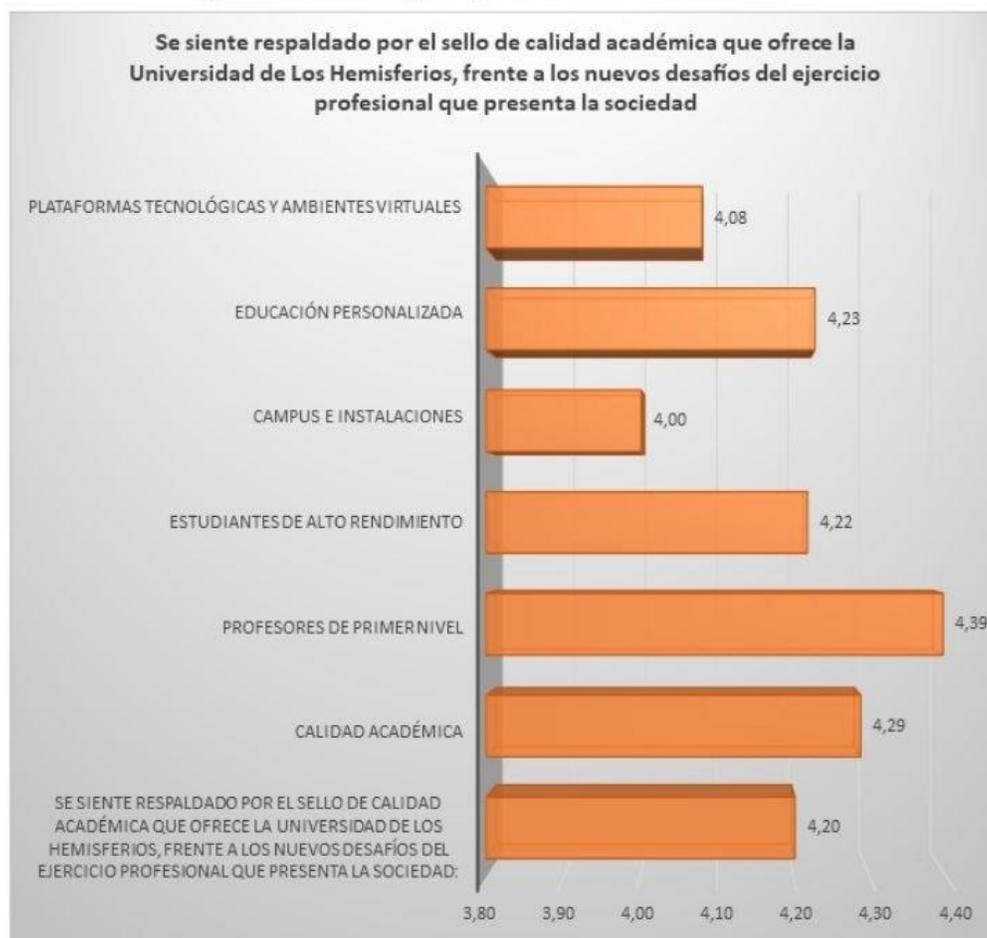
## 6 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
- 

## 5 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

### 39. Experiencia de estudiantes sobre trato recibido en la Universidad

Gráfico 39. Se siente respaldado por el sello de calidad académica que ofrece la Universidad de Hemisferios, frente a los nuevos desafíos del ejercicio profesional que presenta la sociedad



#### 6 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del estudiantado sobre el impacto de la UHE en la sociedad ecuatoriana, en relación con sus propósitos institucionales de transformar la sociedad.

#### 6 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción del estudiantado con base en los puntajes otorgados a los componentes evaluados dentro de este indicador. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

El puntaje global (4.17 /5) otorgado a este indicador (el cual mide varios componentes) es equivalente a un 83% de satisfacción. En el gráfico se evidencia un porcentaje superior a 75% de satisfacción en cada criterio evaluado, siendo los puntajes más bajos los de (1) proyectos de investigación y (2) proyectos sociales en comunidades de influencia.

---

## 6 RESPONSABLE

Decanato de Estudiantes

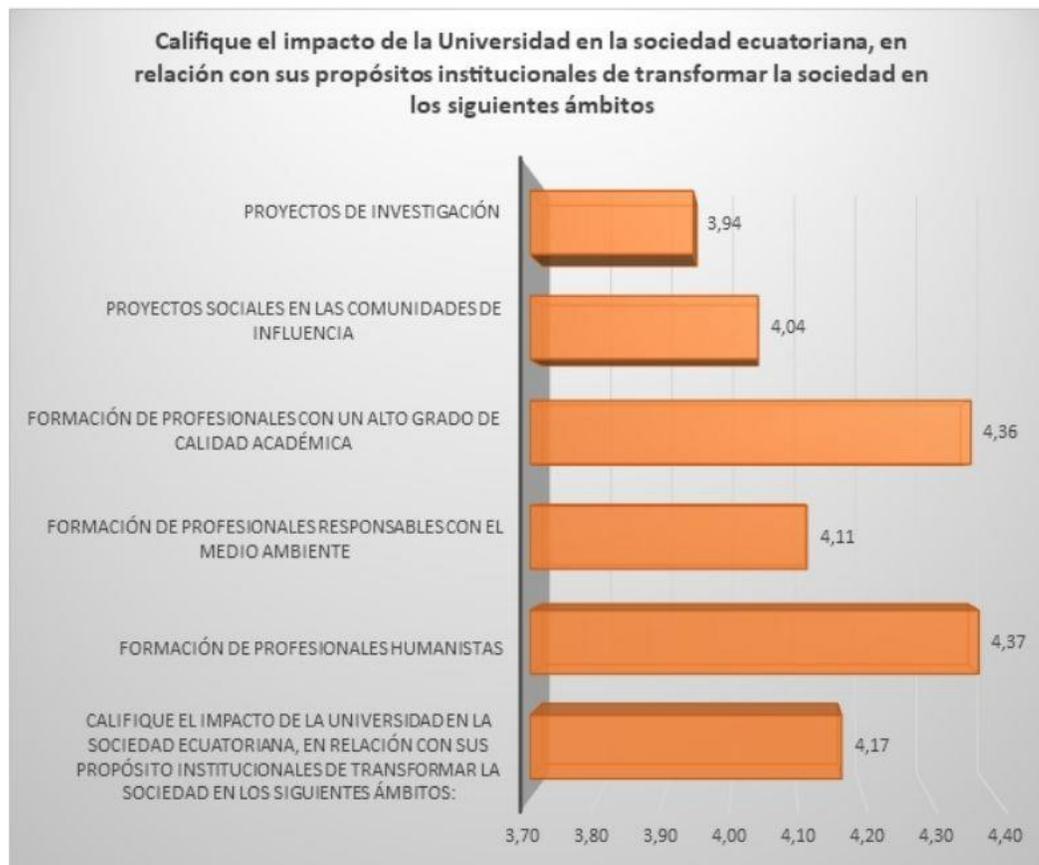
---

## 7 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor
  - 6.4: Resultados de percepción de la sociedad
-

### 38. Experiencia de estudiantes sobre trato recibido en la Universidad

Gráfico 38. Impacto de la Universidad en la sociedad ecuatoriana, en relación con sus propósitos institucionales de transformar la sociedad en los siguientes ámbitos



#### 7 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción de alumni, sobre el trato recibido por parte de la Universidad

#### 7 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción de alumni con base en su grado de satisfacción con el componente evaluado. Para este indicador, se considera un porcentaje de satisfacción mínimo de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%. El resultado del gráfico permite evidenciar que el 81.20% de alumni, se siente satisfecho o muy satisfecho, con este componente.

## 7 RESPONSABLE

Decanato de Estudiantes

## 7 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
- 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
- 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor
- 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles

## 7 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)



### 1. Calificación en cuanto al trato recibido por parte de la Universidad 93 respuestas



## 8 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción de alumni, sobre el impacto de la UHE en la sociedad ecuatoriana en referencia a la formación de profesionales humanistas

## 8 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción de alumni con base en su grado de satisfacción con el componente evaluado.

Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%. El gráfico permite observar que, el 72.30% de alumni, tiene una percepción satisfactoria de este componente, resultado que se encuentra por debajo del mínimo establecido por la universidad.

## 8 RESPONSABLE

Decanato de Estudiantes

## 9 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
- 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
- 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor

## 8 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)



### 16. Calificación en cuanto al impacto de la Universidad en la sociedad ecuatoriana en cuanto a la formación de profesionales humanistas 93 respuestas



## 9 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción de alumni sobre el impacto de la UHE en la sociedad ecuatoriana en referencia a proyectos sociales en las comunidades de influencia

## 9 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción de alumni con base en su grado de satisfacción con el componente evaluado.

Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

El porcentaje de satisfacción global de este elemento es de 74.4%, mientras que, el 18,1% de alumni indicó que su satisfacción es "regular".

## 9 RESPONSABLE

Decanato de Estudiantes

## 10 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles

3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad

4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor

4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor

6.4: Resultados de percepción de la sociedad

## 9 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)



## 19. Calificación sobre el impacto de la Universidad en la sociedad ecuatoriana en cuanto a proyectos sociales en las comunidades de influencia

93 respuestas



10 **NOMBRE DEL INDICADOR**

Percepción de alumni sobre el respaldo otorgado por la calidad académica UHE.

---

10 **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR**

Permite conocer la percepción de alumni con base en su grado de satisfacción con el componente evaluado. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%. El 72.30% de esta población, afirma sentirse satisfecha con este componente; el 14.9% lo considera "regular" mientras que, el 11.7% tiene una percepción negativa del mismo.

---

10 **RESPONSABLE**

Decanato de Estudiantes

---

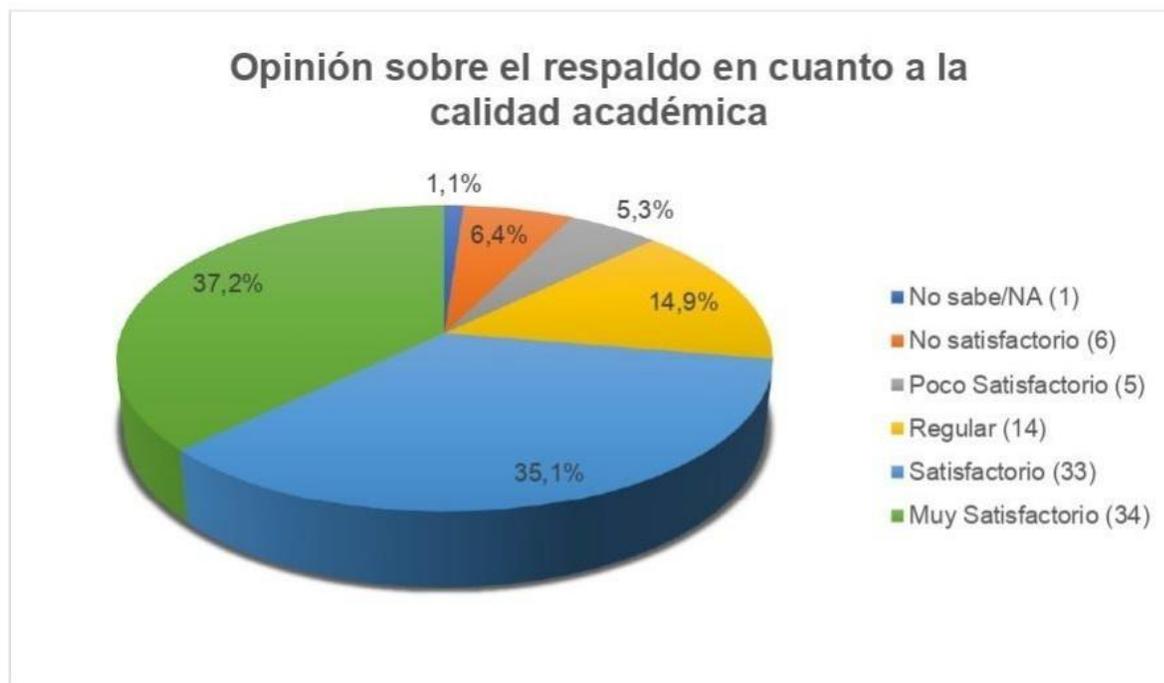
11 **LINKS EFQM**

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
  - 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor
  - 6.3: Resultados de percepción de inversores y reguladores
- 

10 **AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)**

## 21. Opinión sobre el respaldo en cuanto a la calidad académica

93 respuestas



### 11 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción de alumni sobre el respaldo otorgado por los profesores de primer nivel que conforman la planta docente UHE.

### 11 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción de alumni con base en su grado de satisfacción con el componente evaluado.

Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

El 71.3% de esta población, afirma sentirse satisfecho con este componente; el 19.1% lo considera "regular" mientras que, el 7.5% tiene una percepción poco satisfactoria o negativa del mismo.

### 11 RESPONSABLE

Decanato de Estudiantes

### 12 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles

3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

4.1: Diseñar el valor y cómo se crea

4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor

4.3: Elaborar y entregar la propuesta de valor

---

## 22. Opinión sobre el respaldo en cuanto a profesores de primer nivel

93 respuestas



### 12 NOMBRE DEL INDICADOR

Estado laboral de titulados UHE (alumni)

### 12 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la situación de empleabilidad de los graduados UHE y el tipo de empleo en el cual se desempeñan. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

Los resultados presentados en el gráfico, evidencian que el 77.4% de los graduados se encuentran con empleo de algún tipo, mientras que, el 22.6%, indica estar en situación de desempleo.

### 12 RESPONSABLE

Decanato de Estudiantes

### 13 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles

4.1: Diseñar el valor y cómo se crea

4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor

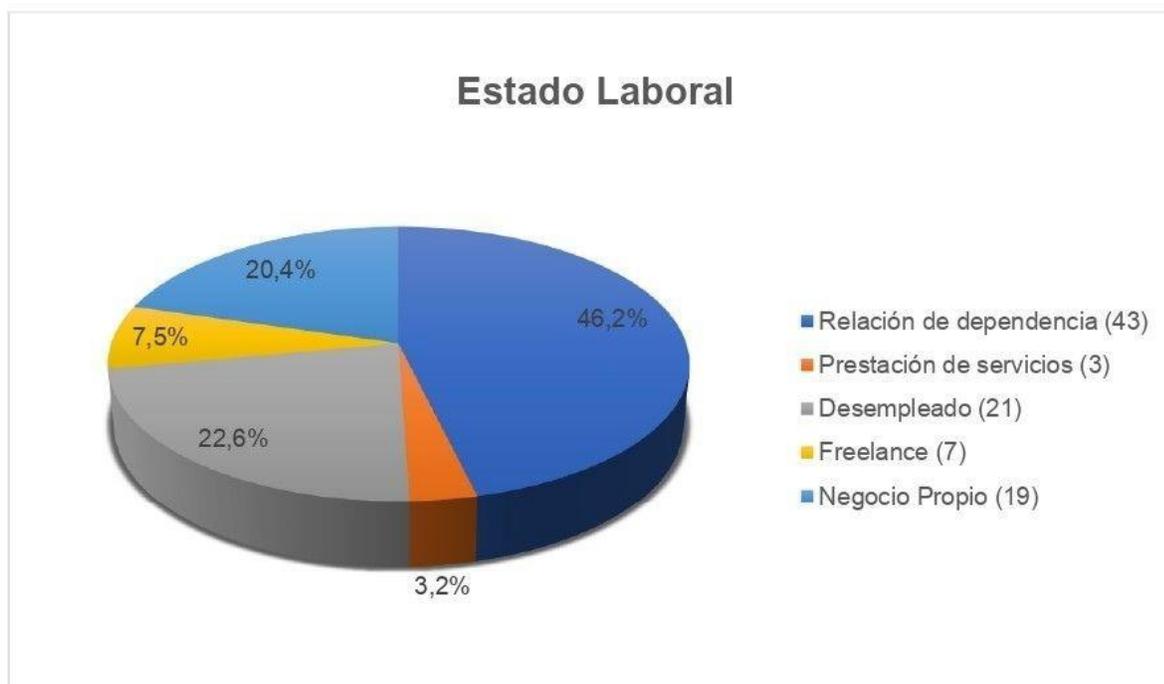
3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

12 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)



## 27. ¿Cuál es su estado laboral?

93 respuestas



### 1 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del personal sobre la fortaleza de la cultura organizacional

---

### 1 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción del personal UHE con base en su grado de satisfacción con el componente evaluado. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

Los resultados presentados en el gráfico evidencian que, el 86.8% del personal, tiene una percepción positiva respecto de este componente, calificándose como "satisfechos" (24.3%) y "muy satisfechos" (55.8%) con el mismo.

---

### 1 RESPONSABLE

Dirección de Talento Humano

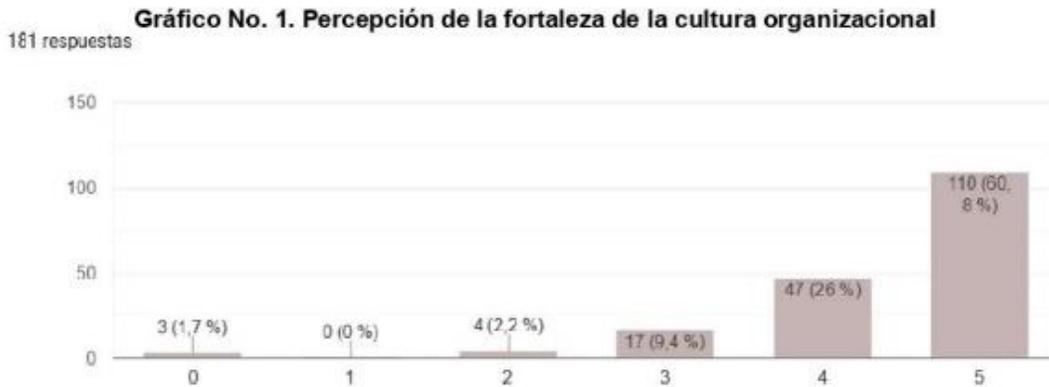
---

### 1 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
  - 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
- 

### 1 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

En una escala de 0 a 5, considerando los siguientes valores: 5=Muy satisfactorio, 4=Satisfactorio, 3=Regular, 2=Poco satisfactorio, 1=no satisfactorio, 0=No sabe, -1=No responde.



Fuente: Encuesta de percepción EFQM- Profesores/Administrativos

## 2 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del personal sobre la reputación de la Universidad considerando los propósitos institucionales y su papel de líder en el contexto educativo ecuatoriano.

## 2 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción del personal UHE con base en su grado de satisfacción con el componente evaluado.

Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%. El gráfico permite observar los diferentes elementos evaluados, siendo los más puntuados, los de "profesionales con un alto sentido humanista" y "educación personalizada".

El puntaje global del indicador, fue otorgado con una calificación de 4.44/5, equivalente a un porcentaje de 88.8% de satisfacción del personal.

## 2 RESPONSABLE

Dirección de Talento Humano

---

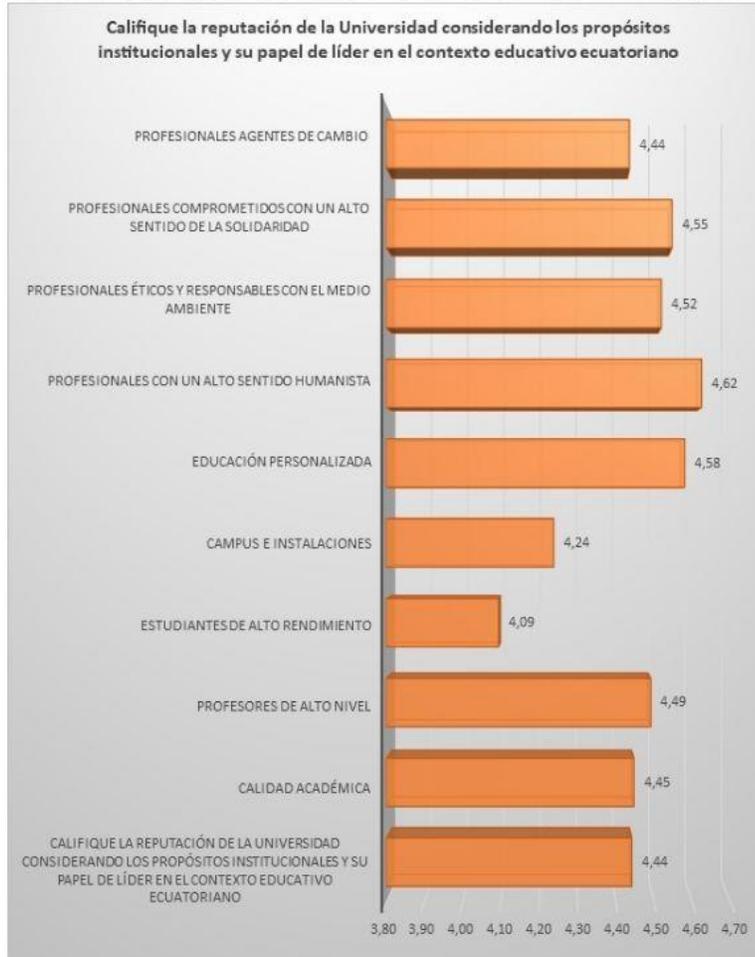
### 3 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
  - 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
- 

### 2 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

### 30. Experiencia de profesores y administrativos sobre la gestión del cambio en la Universidad

Gráfico 30. Reputación de la Universidad considerando los propósitos institucionales y su papel de líder en el contexto educativo ecuatoriano



#### 3 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del personal sobre la Gestión de Cambio - Acciones.

#### 3 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción del personal UHE con base en su grado de satisfacción con el componente evaluado. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

Entre los distintos componentes evaluados, la "alineación con la estrategia corporativa" es el elemento de mayor puntaje mientras que, la "sistematización de tareas repetitivas" y la "optimización de procesos", se identifican como los criterios de menor puntuación.

El puntaje global del indicador presenta una calificación de 4.08/5, equivalente a un porcentaje de satisfacción del 81.6%.

---

### 3 **RESPONSABLE**

Dirección de Talento Humano

---

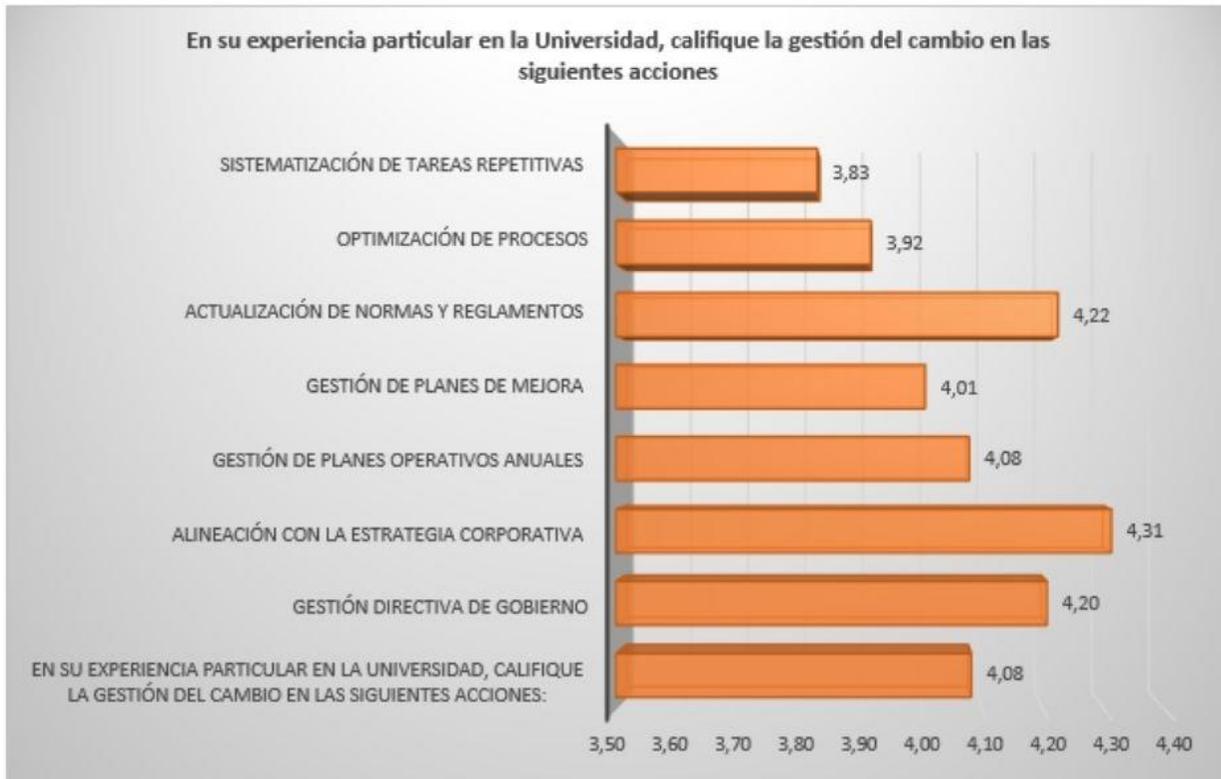
### 4 **LINKS EFQM**

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
- 

### 3 **AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)**

## 22. Experiencia de profesores y administrativos sobre la gestión del cambio en la Universidad

Gráfico 22. Gestión del Cambio – Acciones



En el caso de esta pregunta realizada a profesores y personal administrativo tiene una serie de componentes los cuales están presentes en la gráfica y que otorgan una calificación final de 4,08/5

#### 4 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del personal sobre la Gestión de Cambio - Estrategias

#### 4 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción del personal UHE con base en su grado de satisfacción con el componente evaluado. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

El gráfico evidencia una valoración positiva, con una calificación promedio de 4.27/5, equivalente al 85.4% de satisfacción de personal.

---

#### 4 RESPONSABLE

Dirección de Talento Humano

---

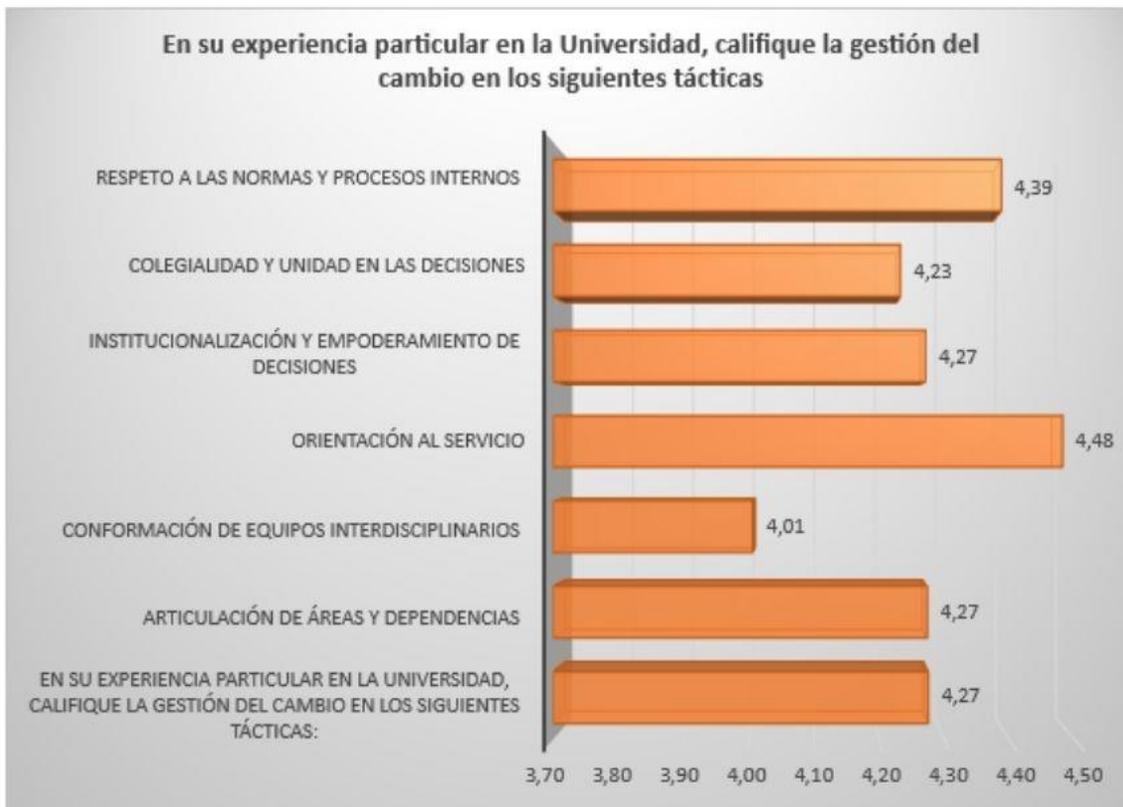
#### 5 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
- 

#### 4 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

## 23. Experiencia de profesores y administrativos sobre la gestión del cambio en la Universidad

Gráfico 23. Gestión del Cambio – Estrategias



En el caso de esta pregunta realizada a profesores y personal administrativo tiene una serie de componentes los cuales están presentes en la gráfica y que otorgan una calificación final de 4,27/5.

### 5 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del ambiente laboral de la UHE en relación a las condiciones de trabajo.

### 5 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción del personal UHE con base en su grado de satisfacción con el componente evaluado. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%. El puntaje global otorgado

a este criterio es de 4.09/5, equivalente a un 81.8% de satisfacción.

El gráfico permite observar que los elementos evaluados tienen un puntaje igual o superior al 75% de satisfacción, a excepción de "beneficios educativos para colaboradores y familiares" (67.6%) y "remuneración salarial" (74.4%).

---

## 5 RESPONSABLE

Dirección de Talento Humano

---

## 6 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

1.4: Desarrollar la estrategia

1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores

2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

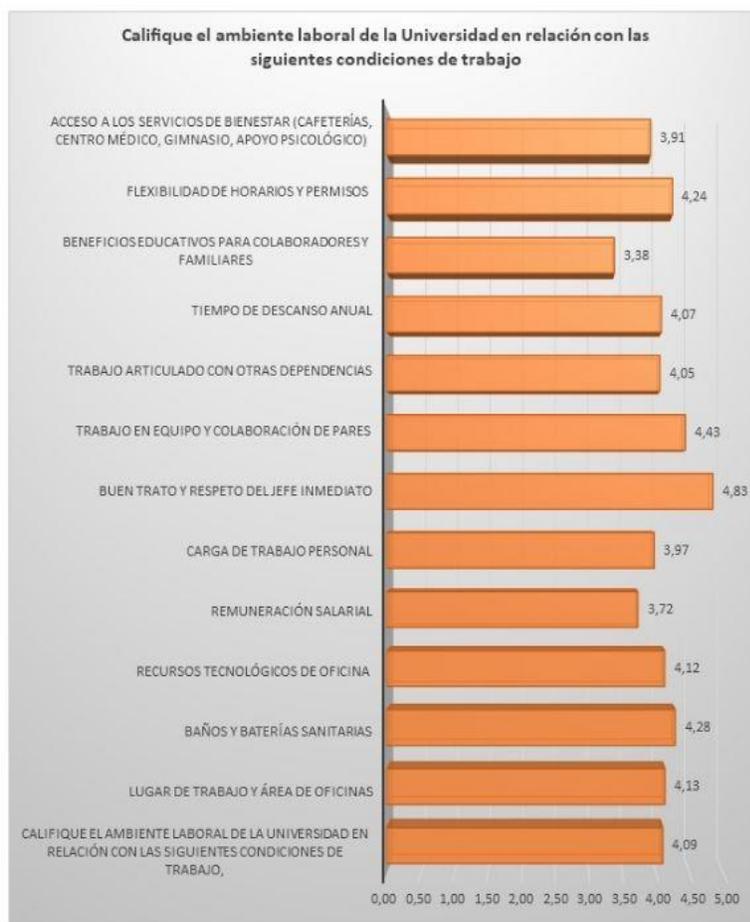
5.2: Transformar la organización para el futuro

---

## 5 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

## 28. Experiencia de profesores y administrativos sobre la gestión del cambio en la Universidad

Gráfico 28. Ambiente laboral de la Universidad en relación con las siguientes condiciones de trabajo



### 6 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del personal sobre el apoyo recibido por la UHE para el perfeccionamiento profesional y personal

### 6 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción del personal UHE con base en su grado de satisfacción con el componente evaluado. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

El gráfico evidencia un puntaje global de 3.74/5, equivalente al 74.8% de satisfacción del personal y permite identificar elementos que requieren atención.

---

## 6 RESPONSABLE

Dirección de Talento Humano

---

## 7 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

1.4: Desarrollar la estrategia

2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores

2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio

2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo

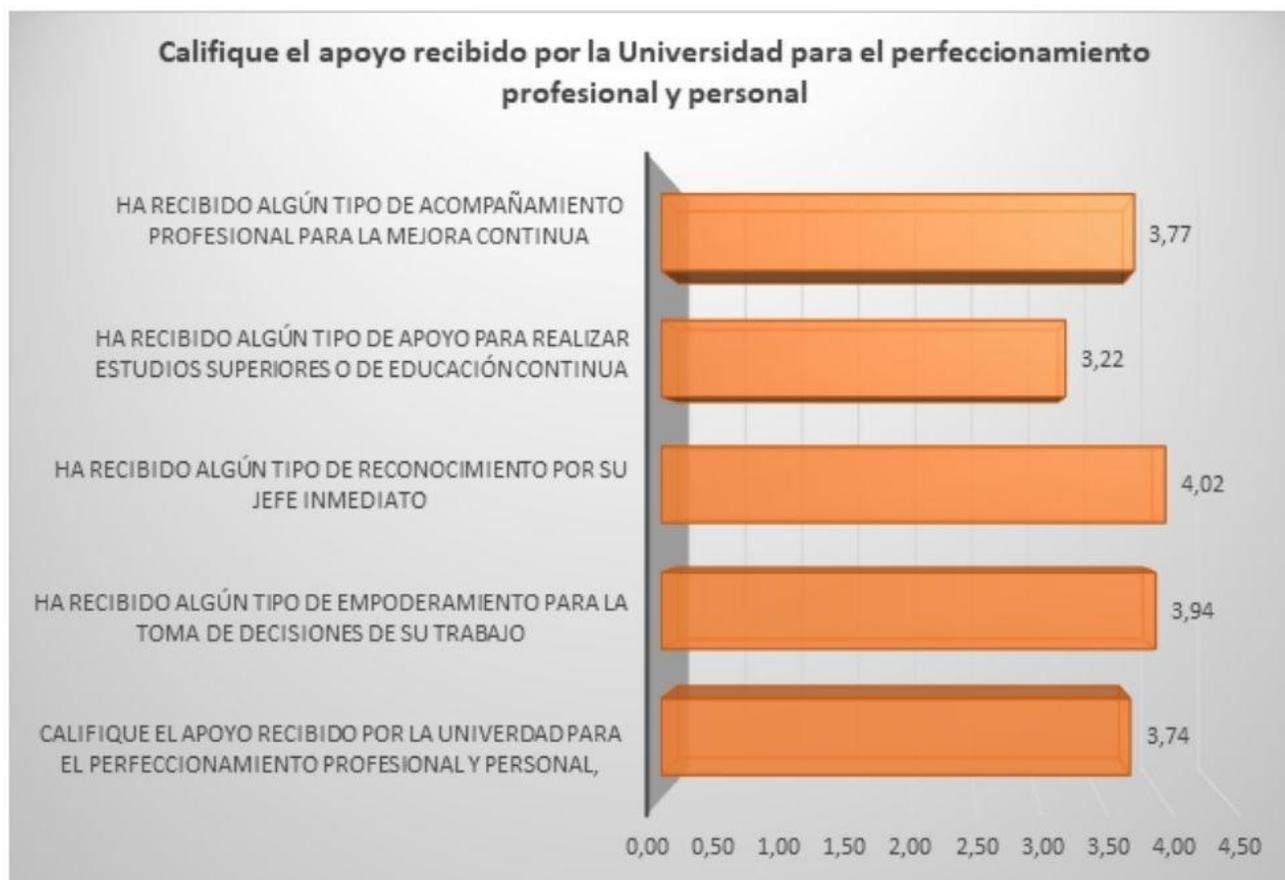
5.2: Transformar la organización para el futuro

---

## 6 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

## 27. Experiencia de profesores y administrativos sobre la gestión del cambio en la Universidad

Gráfico 27. Apoyo recibido por la Universidad para el perfeccionamiento profesional y personal



### 1 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción de inversores y reguladores sobre la Universidad.

---

### 1 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Indicador basado en datos cualitativos derivados de entrevistas, que permite conocer la percepción general de acreedores y reguladores de la UHE.

Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%. El gráfico permite evidenciar los resultados generales de las entrevistas realizadas a este grupo de interés, en las cuales se observa un porcentaje de 91% de respuestas consideradas positivas, 5% de respuestas medias y un 4% de preguntas no contestadas.

---

### 1 RESPONSABLE

Dirección Comercial y Marketing

---

### 1 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 3.3: Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo
- 

### 1 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

Gráfico 2. Percepción de Acreedores y Entes de Control



En este grupo podemos observar que no existieron respuestas negativas, el 91% fueron positivas, el 5% medias y el 4% No Contesto.

### 1 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción de la sociedad civil y comunidad sobre la Universidad.

---

### 1 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Indicador basado en datos cualitativos derivados de entrevistas que permite conocer la percepción general de la sociedad civil y comunidad.

Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%. El gráfico permite evidenciar los resultados generales de las entrevistas realizadas a este grupo de interés, en las cuales se observa un porcentaje de 75% de respuestas consideradas positivas, 21% de respuestas medias, 2% de respuestas negativas y 2% de preguntas no contestadas.

---

### 1 RESPONSABLE

Dirección Comercial y Marketing

---

### 1 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

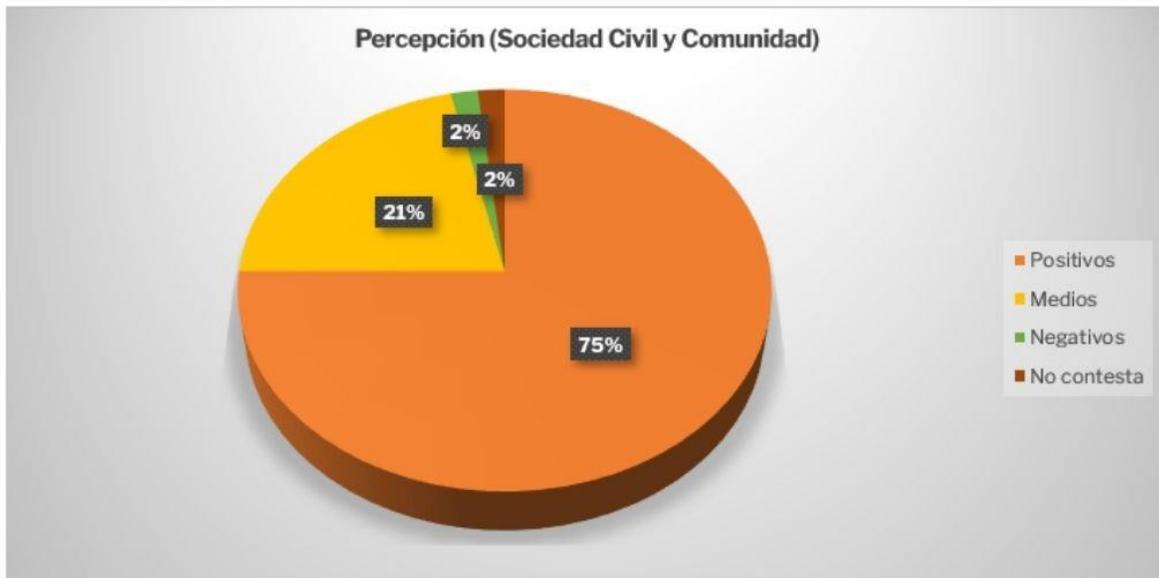
1.4: Desarrollar la estrategia

3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad

---

### 1 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

Gráfico 4. Percepción de Sociedad Civil y Comunidad



En este grupo podemos observar que el 75% fueron positivas, el 21% medias y el 2% No Contesto y el 2% Negativas.

### 1 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción de partners y proveedores sobre la Universidad.

---

### 1 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Indicador basado en datos cualitativos derivados de entrevistas que permite conocer la percepción general de partners y proveedores UHE.

Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%. El gráfico permite evidenciar los resultados generales de las entrevistas realizadas a este grupo de interés, en las cuales se observa un porcentaje de 69% de respuestas consideradas positivas, 11% de respuestas medias, 3% de respuestas negativas y 17% de preguntas no contestadas.

---

### 1 RESPONSABLE

Dirección Comercial y Marketing

---

### 1 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
  - 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
  - 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
  - 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
  - 4.4: Diseñar e implantar la experiencia global
- 

### 1 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

Gráfico 3. Percepción de Partners





## **RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO**

### **RESUMEN**

Desde la creación e implementación del Modelo Estratégico 2016-2025, la UHE ha orientado sus esfuerzos hacia la construcción de una universidad del futuro, enfocándose en distintas áreas y, sobre todo, en las personas como principal fuente de valor y transformación de la sociedad. El impacto generado como consecuencia de la pandemia de COVID-19, implicó reajustar prioridades, sin embargo, la operación se ha mantenido eficiente, generando un superávit operativo del 7% que evidencia el balance positivo de la organización a nivel financiero, acompañado de una leve reducción en la deuda y una cauta inversión en tecnología e infraestructura.

Al finalizar el año 2020, el avance del cumplimiento de actividades del Modelo Estratégico alcanzó un 46%, siendo el Loop de Innovación Académica y Docencia, el de mayor avance, con un cumplimiento del 88%, como resultado del aceleramiento que implicó la situación mundial suscitada, particularmente en la actualización tecnológica para el complemento de la educación y la reestructuración de la oferta académica. Las encuestas realizadas a estudiantes y personal, han permitido identificar que, si bien ambos grupos conocen la visión y razón de ser de la UHE, se requiere mayores esfuerzos para promover la participación y conocimiento del Modelo Estratégico.

En el nivel de eficiencia operativa, por su parte, la UHE adaptó sus procesos internos al entorno digital y virtual, lo cual representó una oportunidad que se continuará desarrollando y fortaleciendo en los próximos años, respondiendo a las nuevas demandas de la Educación Superior. El Modelo de Gestión por Procesos, permitió a la universidad demostrar su capacidad de resiliencia en un entorno caracterizado por la complejidad e incertidumbre.

Respecto de la expansión comercial, se destaca el crecimiento de Educación Continua con un avance del 87%. En cuanto a la gestión de aliados y socios estratégicos, se continúa trabajando en estrechar las relaciones con diversos actores, los mismos que han expresado mantener experiencias positivas y de cooperación con UHE, caracterizadas por el compromiso, cordialidad, efectividad, apertura a la co-creación y trabajo colaborativo, privilegiando el intercambio de buenas prácticas. Estas relaciones han permitido desarrollar proyectos varios que se vislumbran sostenibles hacia el futuro y que generan un gran impacto en la sociedad en alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En cuanto a la política de sostenibilidad de la UHE, se destaca la constitución de la Fundación para la Conservación de la Biodiversidad Hemisferios, la cual tiene como objetivo, desarrollar actividades relacionadas con la promoción, cuidado, conservación del medio ambiente, de la flora y fauna existente, así como también el desarrollo de actividades de formación, de investigación científica y de ecoturismo, en el bosque privado HEMISFERIOS BIODIVERSITY RESERVE.

En referencia al Modelo de Gestión de Calidad, mismo que se rige a los lineamientos de evaluación e indicadores establecidos por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (CACES), se evidencia, de acuerdo con los resultados del último

proceso de acreditación nacional (2019) que, la UHE, además de mantener coherencia con su Modelo Educativo y sus principios institucionales, está en cumplimiento con las exigencias y requerimientos instituidos por los órganos reguladores. Por su parte, la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), afirma que “la colaboración de la universidad con esta cartera de estado es eficiente y oportuna”; que existe “evidencia de gestión y comunicaciones rigurosas y eficientes en cuanto a tiempos de cumplimiento de los compromisos adquiridos” y que la UHE “tiene disponibles y públicos, los archivos que aluden a la rendición de cuentas, los estados financieros auditados y los estatutos institucionales, todo con relación directa a la transparencia de la información de la universidad”, lo cual demuestra la rigurosidad y calidad que caracteriza el trabajo realizado por la UHE frente a las entidades reguladoras.

El Modelo de Cultura Institucional, por su parte, continúa direccionando esfuerzos y recursos al desarrollo de las personas a través de los elementos de: servicio, colegialidad, respeto, confianza, innovación e investigación, trabajo bien hecho.

Siendo una institución caracterizada por su tono humano y la centralidad en la persona, es importante recalcar que, el 81.8% de los estudiantes define como “satisfactorio” y “muysatisfactorio”, el trato recibido en nivel general por parte de la universidad. La actitud de servicio, a su vez, se evidencia con una calificación promedio de 83%.

Además de realizar encuestas de las cuales se obtienen datos cuantitativos, la UHE genera espacios de encuentro y oportunidades para promover la participación estudiantil en el cogobierno universitario y fomentar la comunicación directa entre autoridades y el alumnado. Adicionalmente, desde su creación en el año 2020, el Decanato de Estudiantes tiene como objetivo principal, apoyar y complementar la experiencia universitaria y post-universitaria, sirviendo de canal para atender las necesidades de ambos grupos y mantener una relación sólida con los mismos.

Estas iniciativas, inclusivas y lineares, contribuyen al ambiente solidario y de amable libertad que se establece en el Ideario, favoreciendo un entorno ético y honesto, que busca atender las necesidades del estudiantado y a la vez formar profesionales humanos y activos en su participación dentro de la comunidad universitaria a la que pertenecen. En mención a esto, a nivel del impacto de la UHE en la formación de profesionales humanistas, es importante recalcar que, el 86.6% del estudiantado tiene una percepción positiva (satisfactoria y muy satisfactoria) respecto del cumplimiento de este objetivo, eje fundamental de la misión y proyecto académico de la institución.

Recientemente, la universidad implementó un cambio de imagen institucional que se dio en el 2021, encaminado hacia un nuevo posicionamiento, cuya proyección hacia el futuro, implicará una constante adaptación a las nuevas tendencias y necesidades de la sociedad, lo cual implicará una gran capacidad de respuesta y adaptabilidad.

Finalmente, los resultados de la institución se dan gracias a la consolidación de actividades y de un continuo proceso de mejora, lo cual permite a la universidad avanzar en el logro de sus objetivos, manteniendo su compromiso con la sociedad y su entorno.

(Los documentos de apoyo para esta evaluación, se encuentran en el siguiente drive, específicamente en la carpeta “EVIDENCIAS\_DOCUMENTOS\_DE\_APOYO”).

 [EFQM](#)

### 1 NOMBRE DEL INDICADOR

Conocimiento del estudiantado y personal sobre la ejecución estratégica de la universidad y la participación de las personas en la misma.

---

### 1 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Este indicador comparativo, permite identificar el porcentaje del estudiantado y personal, que tiene conocimiento del Modelo Estratégico, Visión y Razón de ser de la UHE y la participación de las personas en la planeación y/o proyectos estratégicos. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

---

### 1 RESPONSABLE

Decanato de Estudiantes

---

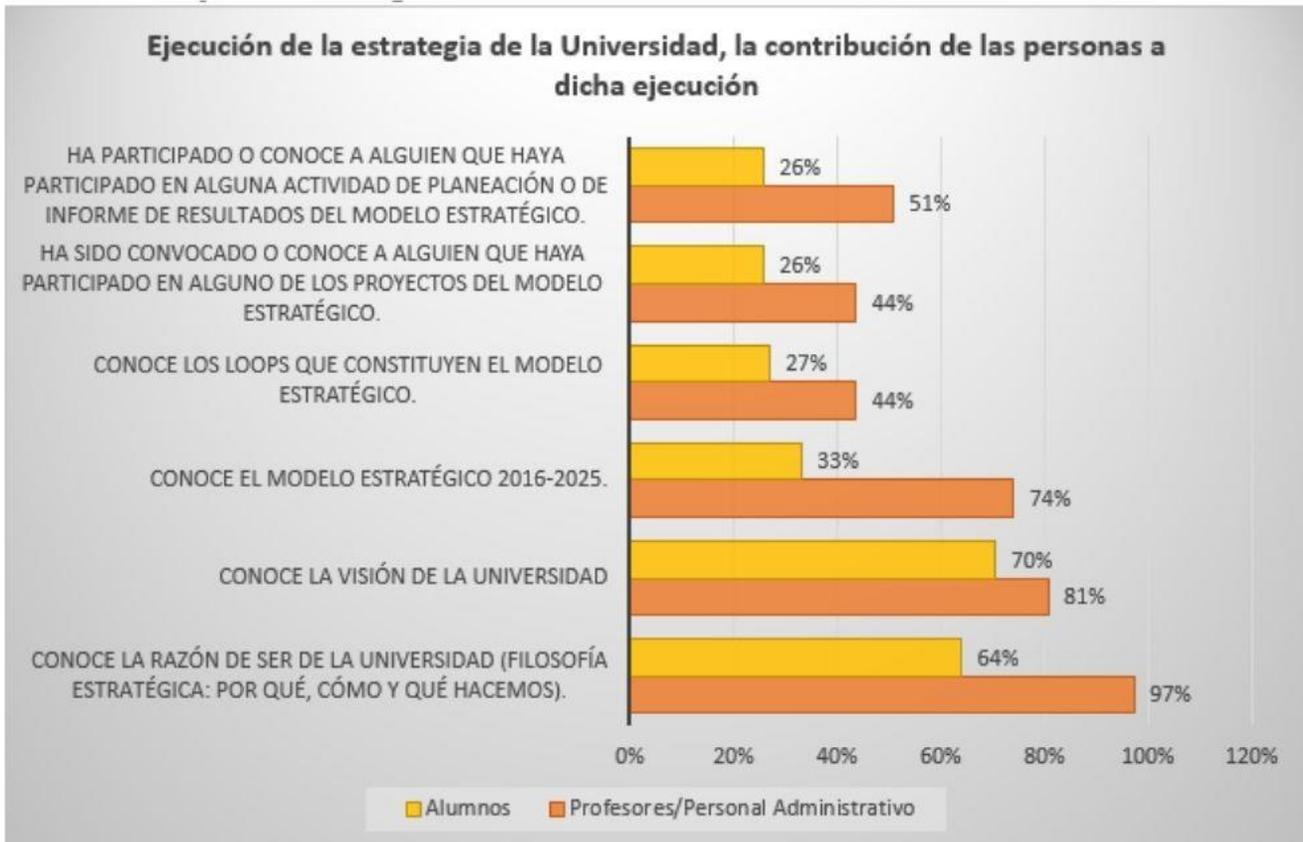
### 1 LINKS EFQM

- 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor
- 

### 1 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

**18. Calificación sobre la ejecución de la estrategia de la Universidad, la contribución de las personas a dicha ejecución. Mediante una comparación entre el conocimiento de la planeación estratégica de la UHE entre los estudiantes y las personas que trabajan en la Universidad**

Gráfico 18. Ejecución Estratégica de la Universidad – Profesores/Personal Administrativo, Conoce.



La mayoría de estudiantes como de profesores conocen la visión de la universidad y la razón de ser de la misma.

**2 NOMBRE DEL INDICADOR**

Percepción del personal sobre la Gestión de Cambio - Acciones UHE

**2 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR**

Permite conocer la percepción del personal sobre la Gestión de Cambio de la universidad, considerando las acciones realizadas. Para

este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

---

## 2 RESPONSABLE

Dirección de Talento Humano

---

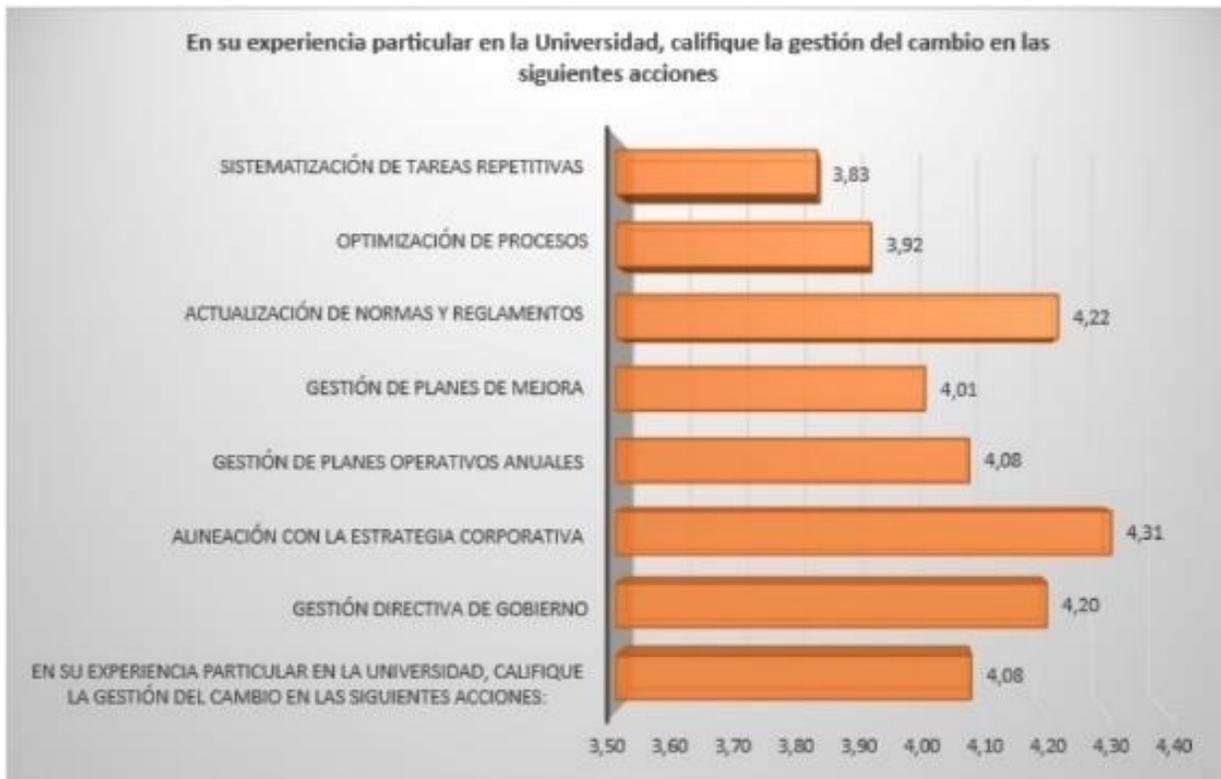
## 3 LINKS EFQM

- 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
  - 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
- 

## 2 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

## 22. Experiencia de profesores y administrativos sobre la gestión del cambio en la Universidad

Gráfico 22. Gestión del Cambio – Acciones



En el caso de esta pregunta realizada a profesores y personal administrativo tiene una serie de componentes los cuales están presentes en la gráfica y que otorgan una calificación final de 4,08/5

### 3 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del personal sobre la Gestión de Cambio - Estrategias

### 3 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción del personal sobre la Gestión de Cambio de la universidad, considerando las estrategias implementadas. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de

85%.

---

### 3 RESPONSABLE

Dirección de Talento Humano

---

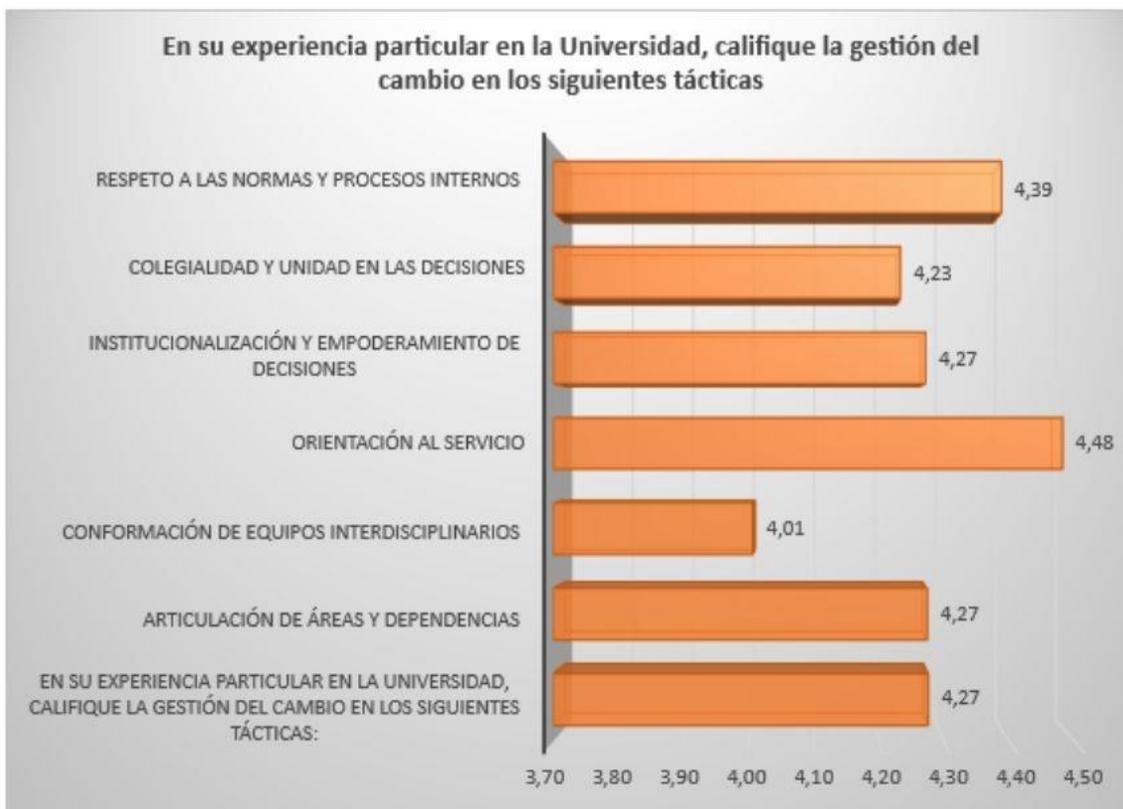
### 4 LINKS EFQM

- 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 1.5: Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
  - 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
  - 2.3: Estimular la creatividad y la innovación
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
  - 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
- 

### 3 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

### 23. Experiencia de profesores y administrativos sobre la gestión del cambio en la Universidad

Gráfico 23. Gestión del Cambio – Estrategias



En el caso de esta pregunta realizada a profesores y personal administrativo tiene una serie de componentes los cuales están presentes en la gráfica y que otorgan una calificación final de 4,27/5.

#### 4 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del personal sobre la ejecución de la estrategia de la Universidad en relación con el grado de confianza en el futuro de la organización.

#### 4 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción del personal sobre la ejecución de la estrategia de la Universidad en relación con el grado de confianza

en el futuro de la organización. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

---

#### 4 **RESPONSABLE**

Dirección de Talento Humano

---

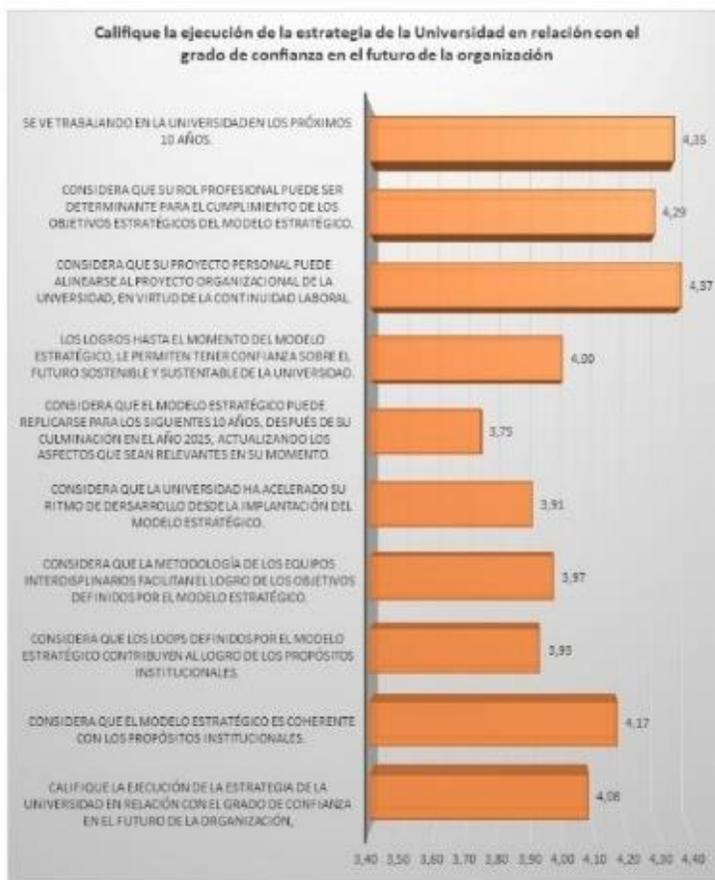
#### 4 **LINKS EFQM**

- 1.4: Desarrollar la estrategia
  - 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
  - 4.1: Diseñar el valor y cómo se crea
  - 5.2: Transformar la organización para el futuro
  - 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo
- 

#### 4 **AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)**

### 34. Experiencia de profesores y administrativos sobre la gestión del cambio en la Universidad

Gráfico 34. Ejecución de la estrategia de la Universidad en relación con el grado de confianza en el futuro de la organización



5 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción del personal sobre la reputación de la Universidad, considerando los propósitos institucionales y su papel de líder en el contexto educativo ecuatoriano

## 5 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Permite conocer la percepción del personal sobre la reputación de la Universidad considerando los propósitos institucionales y su papel de líder en el contexto educativoecuatoriano. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

---

## 5 RESPONSABLE

Dirección de Talento Humano

---

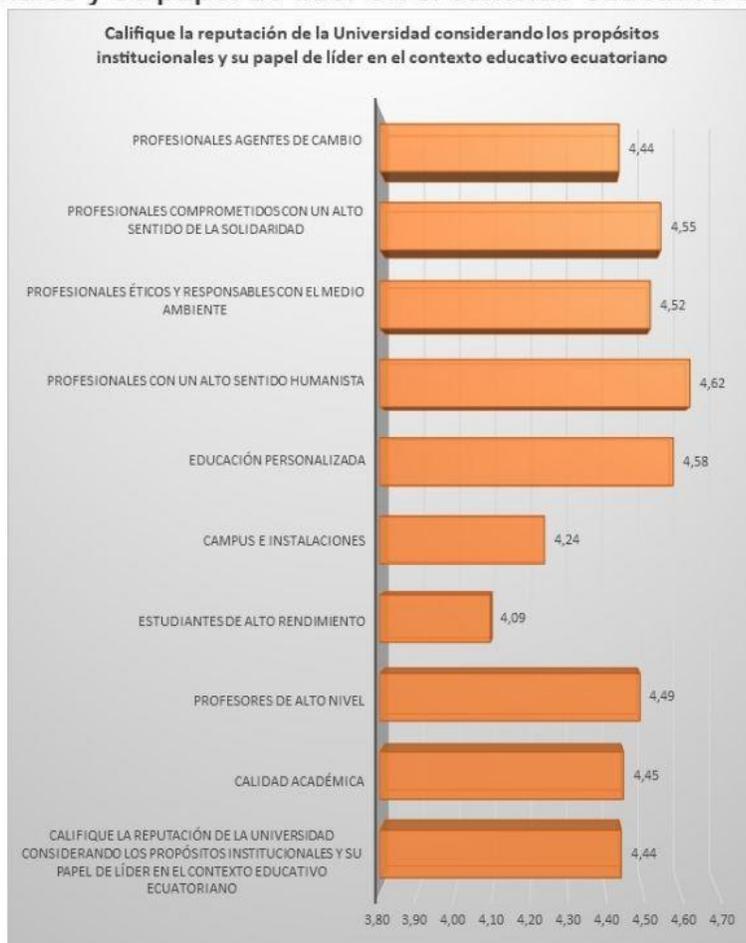
## 5 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
  - 2.1: Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
  - 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
  - 3.2: Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
- 

## 5 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

### 30. Experiencia de profesores y administrativos sobre la gestión del cambio en la Universidad

Gráfico 30. Reputación de la Universidad considerando los propósitos institucionales y su papel de líder en el contexto educativo ecuatoriano



**6 NOMBRE DEL INDICADOR**

Percepción de reguladores sobre la Universidad.

**6 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR**

Indicador basado en datos cualitativos derivados de entrevistas, que permite conocer la percepción general de acreedores y reguladores de la UHE. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo

de 85%.

## 6 RESPONSABLE

Dirección Comercial y Marketing

## 6 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

3.3: Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo

5.2: Transformar la organización para el futuro 4.2: Comunicar y vender la propuesta de valor

## 6 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)



Gráfico 2. Percepción de Acreedores y Entes de Control



En este grupo podemos observar que no existieron respuestas negativas, el 91% fueron positivas, el 5% medias y el 4% No Contesto.

## 7 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción de la sociedad civil y comunidad sobre la Universidad.

## 7 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Indicador basado en datos cualitativos derivados de entrevistas que permite conocer la percepción general de la sociedad civil y comunidad. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

## 7 RESPONSABLE

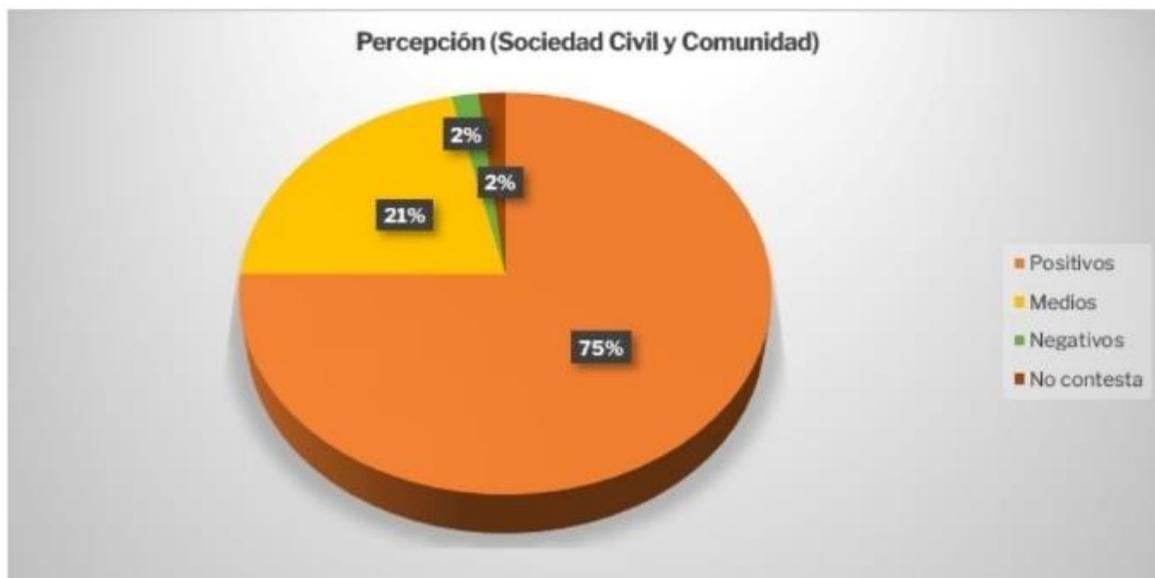
Dirección Comercial y Marketing

## 8 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad

## 7 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

Gráfico 4. Percepción de Sociedad Civil y Comunidad



En este grupo podemos observar que el 75% fueron positivas, el 21% medias y el 2% No Contesto y el 2% Negativas.

## 8 NOMBRE DEL INDICADOR

Percepción de partners y proveedores sobre la Universidad.

## 8 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Indicador basado en datos cualitativos derivados de entrevistas que permite conocer la percepción general de partners y proveedores UHE. Para este indicador, se considera un porcentaje mínimo aceptado de 75%, siendo el porcentaje ideal-objetivo de 85%.

## 8 RESPONSABLE

Dirección Comercial y Marketing

## 8 LINKS EFQM

1.1: Definir el propósito y la visión

1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

1.4: Desarrollar la estrategia

3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

5.3: Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología

## 8 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)



Gráfico 3. Percepción de Partners



---

9 **NOMBRE DEL INDICADOR**

Resultado Operativo 2018-2020

---

9 **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR**

Indicador comparativo que permite observar la evolución del resultado operativo de la UHE en los años 2018,2019 y 2020. El gráfico permite observar el superávit financiero en el cual se evidencia un crecimiento anual, incluyendo un incremento en el 2020, año que se vio afectado por lapandemia mundial ocasionada por COVID19.

---

9 **RESPONSABLE**

Dirección Administrativa Financiera

---

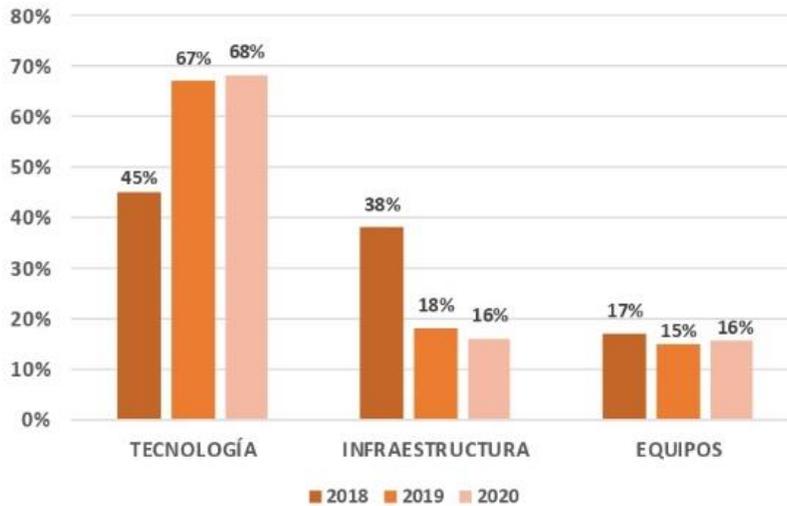
9 **LINKS EFQM**

1.4: Desarrollar la estrategia  
3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible  
5.5: Gestionar los activos y recursos  
5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento

---

9 **AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)**

**Gráfico 2. Distribución de la inversión (2018-2020)**



INVERSIÓN	
2018	\$ 489.098
2019	\$ 298.991
2020	\$ 110.682

10 **NOMBRE DEL INDICADOR**

Distribución de la inversión 2018-2020

10 **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR**

Indicador comparativo que permite observar la evolución y distribución de la inversión realizada en los años 2018, 2019 y 2020. En el gráfico se constata una inversión decreciente y una distribución de la inversión centrada principalmente en: (1) tecnología, (2) infraestructura y (3) equipos.

10 **RESPONSABLE**

Dirección Administrativa Financiera

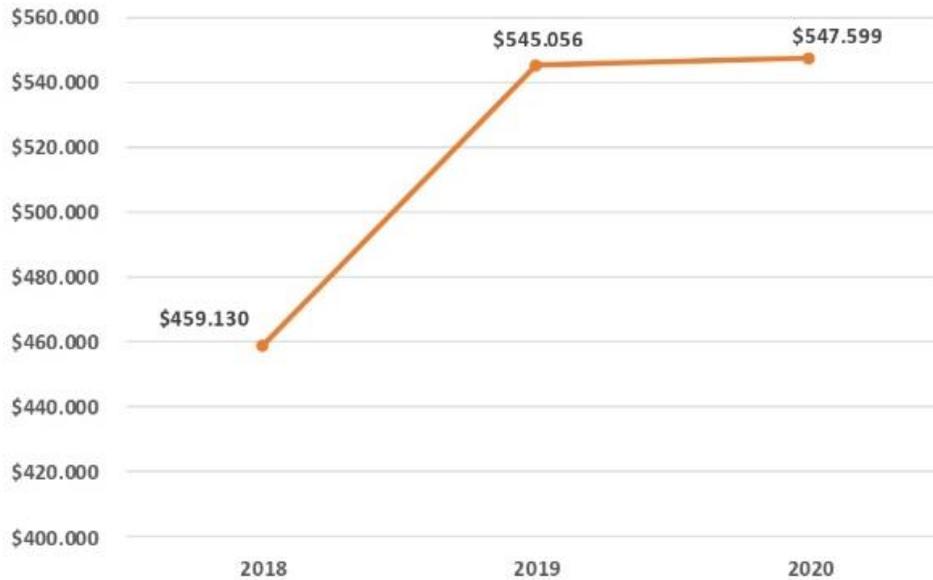
10 **LINKS EFQM**

- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio

10 **AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)**



**Gráfico 1. Resultado Operativo (2018-2020)**



11 **NOMBRE DEL INDICADOR**

Ejecución presupuestaria 2018-2020

11 **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR**

Indicador comparativo que permite observar la evolución de la ejecución presupuestaria de la universidad en los años 2018, 2019 y 2020. El gráfico permite observar la distribución del presupuesto anual, la cual se destina principalmente a (1) remuneraciones de docencia e investigación y (2) remuneraciones administrativas.

11 **RESPONSABLE**

Dirección Administrativa Financiera

11 **LINKS EFQM**

1.4: Desarrollar la estrategia

- 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 3.3: Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo
- 3.5: Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
- 5.1: Gestionar el funcionamiento y el riesgo

11 **AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)**



**Gráfico 3. Ejecución presupuestaria (2018-2020)**



12 **NOMBRE DEL INDICADOR**

Reducción de la deuda 2018-2020

12 **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR**

Indicador comparativo que permite observar la evolución de la reducción de la deuda de la universidad en los años 2018, 2019 y 2020. El gráfico permite evidenciar una reducción anual, incluyendo el 2020, año que se vio afectado por la pandemia mundial ocasionada por COVID19.

12 **RESPONSABLE**

Dirección Administrativa Financiera

12 LINKSEFQM

- 1.4: Desarrollar la estrategia
- 2.2: Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.4: Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
- 3.3: Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo
- 5.2: Transformar la organización para el futuro

12 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)



Gráfico 4. Reducción deuda (2018-2020)



13 NOMBRE DEL INDICADOR

Porcentaje de becas otorgados sobre ingresos 2018-2020

13 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Indicador comparativo que permite observar la evolución del porcentaje de becas otorgadas en relación con los ingresos en los años 2018, 2019 y 2020.

El gráfico permite constatar un aumento anual de este porcentaje, siendo el 2020, el año con el mayor incremento de becas, en respuesta a las necesidades que surgieron como consecuencia de la pandemia mundial ocasionada por COVID19 y su impacto en la economía del estudiantado.

### 13 RESPONSABLE

Dirección Administrativa Financiera

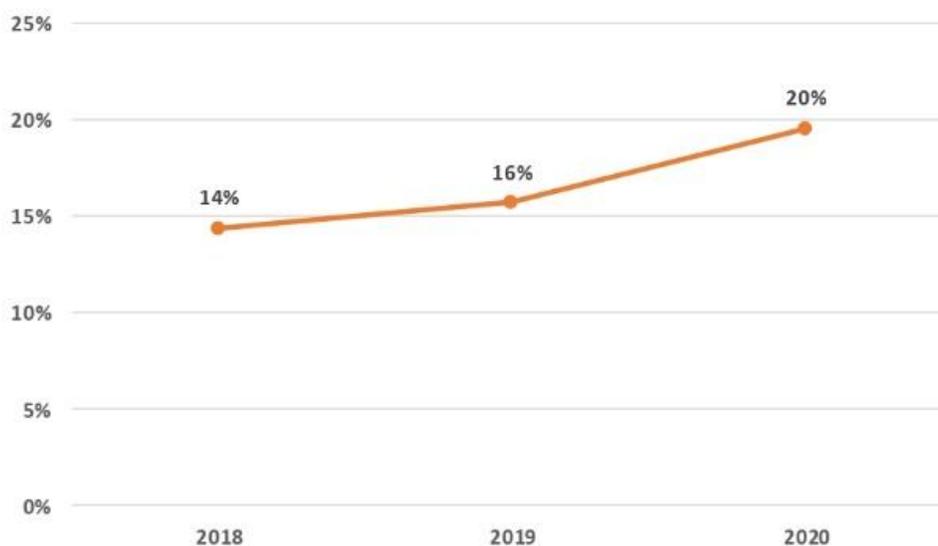
### 14 LINKS EFQM

- 1.1: Definir el propósito y la visión
- 1.2: Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 3.1: Clientes: Construir relaciones sostenibles
- 3.4: Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad
- 6.1: Resultados de percepción de clientes

### 13 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)



**Gráfico 5. Porcentaje de Becas sobre ingresos (2018-2020)**



### 14 NOMBRE DEL INDICADOR

Crédito y cobranza 201-2020

#### 14 DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Indicador comparativo que permite observar la evolución de los créditos otorgados y la recuperación de cartera, en los años 2018, 2019 y 2020.

El gráfico permite constatar una disminución en el crédito directo otorgado a estudiantes, desde el año 2018. El porcentaje de estudiantes con crédito directo, oscila entre el 4%-5%, de acuerdo a la tabla presentada. La recuperación de cartera, por su parte, se ha mantenido constante, con un porcentaje entre 90%-92% en los últimos tres años.

---

#### 14 RESPONSABLE

Dirección Administrativa Financiera

---

#### 14 LINKS EFQM

1.4: Desarrollar la estrategia

1.3: Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

5.4: Aprovechar los datos, la información y el conocimiento

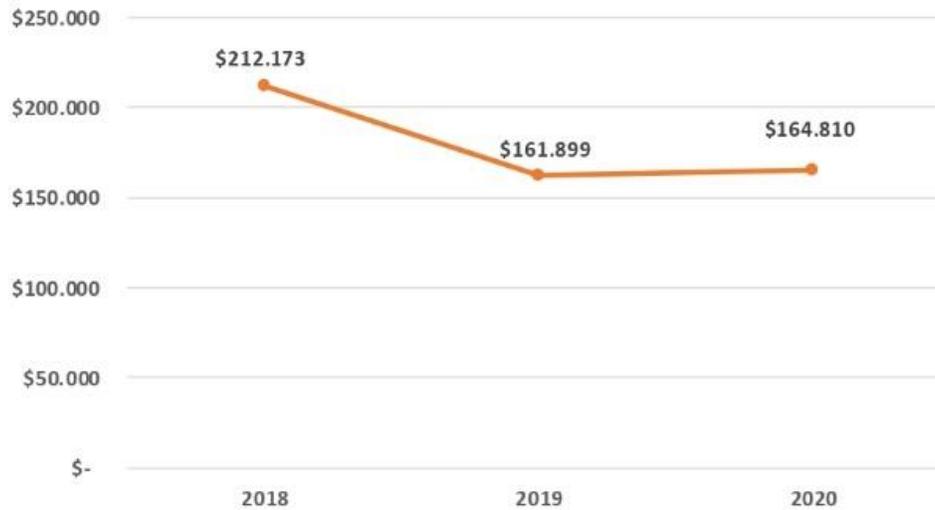
5.5: Gestionar los activos y recursos

---

#### 14 AÑADIR GRÁFICO (IMAGEN)

**Gráfico 6. Crédito y cobranza (2018-2020)**

Monto otorgado en crédito directo



RECUPERACIÓN DE CARTERA	
AÑO	%
2018	91%
2019	92%
2020	90%

ESTUDIANTES CON CRÉDITO DIRECTO	
AÑO	%
2018	5%
2019	4%
2020	5%

**CONTACTA CON NOSOTROS**

Avenue des Olympiades 2 5th Floor  
 B - 1140 Brussels, Belgium  
 Tel: +3227553511  
 Email: info@efqm.org

**HOW CAN YOU HAVE ACCESS TO THE EFQM ASSESSBASE**



You can buy your licence to the AssessBase on

©EFQM

Condiciones de uso

Declaración de

privacidad

---

