



**Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

**Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas**

**“Plan Estratégico para la Federación de Estudiantes de la Universidad  
Técnica Particular de Loja, año 2012-2017”**

Trabajo de fin de titulación

**Autor:**

Ríos Zaruma, Julio Alberto

**Directora:**

Paladines Benitez, Jhoana Elizabeth, Mg.

**LOJA - ECUADOR**

**2012**

## **Certificación**

**Magíster.**

Jhoana Elizabeth Paladines Benitez.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado “Plan Estratégico para la Federación de Estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja, año 2012-2017” realizado por el profesional en formación Ríos Zaruma, Julio Alberto cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre de 2012

f).....

CI:.....

## **CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo Ríos Zaruma, Julio Alberto declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Autor: Ríos Zaruma, Julio Alberto

CI: 110461909-1

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño dedico este trabajo a mis padres Víctor Alberto y Rosario del Cisne, los cuales con su esfuerzo y dedicación me formaron y aconsejaron para convertirme en una persona íntegra en valores y conocimientos. A mis hermanos Víctor Manuel, José Luis y María Gabriela por acompañarme y colaborar en el logro de mis metas, a través de sus consejos guiaron mi camino. A Dios por darme nuevas oportunidades y enseñarme que las dificultades nos muestran la fortaleza que está dentro de nosotros. Por último a una persona especial que está allá arriba, que me enseñó que debo luchar siempre a pesar de las adversidades, gracias a su consejo sigo esforzándome por alcanzar mis sueños.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja por toda la experiencia universitaria recibida, es un honor culminar mis estudios superiores en esta prestigiosa institución.

A los docentes que me formaron en conocimientos y me instruyeron en las bases necesarias para ser un buen profesional en la Administración de Empresas, un especial agradecimiento a la Mg. Jhoana Paladines, Directora de Tesis, que me guio en la elaboración de este trabajo de tesis.

A la Federación de Estudiantes de la UTPL, por haberme brindado la oportunidad de poner en práctica mis conocimientos, ser directivo de ésta organización y a todos los presidentes por las facilidades otorgadas. Un especial agradecimiento a Odalys que con su cariño y apoyo me ha ayudado a concluir el presente trabajo.

A mis compañeros y a todas las personas que colaboraron en la culminación de este trabajo de tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|                                                       | Páginas |
|-------------------------------------------------------|---------|
| Portada                                               | i       |
| Certificación                                         | ii      |
| Cesión de derechos                                    | iii     |
| Dedicatoria                                           | iv      |
| Agradecimiento                                        | v       |
| Índice de contenidos                                  | vi      |
| Listado de tablas                                     | ix      |
| Listado de gráficos                                   | x       |
| Resumen ejecutivo                                     | xi      |
| Introducción                                          | 1       |
| CAPÍTULO 1: CONCEPTOS GENERALES                       | 3       |
| 1.1 Organismos estudiantiles: concepto y definición   | 4       |
| 1.1.1 Historia de los organismos estudiantiles        | 4       |
| 1.1.2 Características de los organismos estudiantiles | 6       |
| 1.2 Factores sociales, administrativos y académicos   | 7       |
| 1.2.1 Factores sociales                               | 7       |
| 1.2.2 Factores administrativos                        | 7       |
| 1.2.3 Factores académicos                             | 8       |
| 1.3 Beneficios de los organismos estudiantiles        | 9       |
| 1.4 Principios de los organismos estudiantiles        | 10      |
| CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO                   | 11      |
| 2.1 Referentes históricos                             | 12      |
| 2.2 Situación actual                                  | 12      |
| 2.3 Diagnóstico organizacional                        | 14      |
| 2.3.1 Análisis Administrativo                         | 14      |
| 2.3.2 Servicios                                       | 21      |
| 2.3.3 Eficiencia operativa                            | 22      |
| 2.3.4 Capacidad gerencial                             | 22      |
| 2.3.5 Nivel de desempeño                              | 31      |

|         |                                            |    |
|---------|--------------------------------------------|----|
| 2.3.6   | Análisis de problemas, causas y soluciones | 33 |
| 2.3.7   | Competitividad organizacional              | 34 |
| 2.3.8   | Análisis organizacional FODA               | 36 |
| 2.3.8.1 | Medio interno                              | 37 |
| 2.3.8.2 | Medio externo                              | 40 |
|         | CAPÍTULO 3: PROPUESTA ESTRATÉGICA          | 48 |
| 3.1     | Definición del contexto estratégico        | 49 |
| 3.2     | Filosofía organizacional                   | 51 |
| 3.2.1   | Visión                                     | 51 |
| 3.2.2   | Misión                                     | 51 |
| 3.2.3   | Valores y principios                       | 51 |
| 3.2.4   | Objetivos de la organización               | 53 |
| 3.2.5   | Políticas de la organización               | 53 |
| 3.2.6   | Objetivos estratégicos de la organización  | 55 |
| 3.3     | Plan a largo plazo                         | 55 |
| 3.3.1   | Estrategias organizacionales               | 56 |
| 3.3.2   | Estrategias financieras                    | 57 |
| 3.3.3   | Estrategias de mercadotecnia               | 58 |
| 3.3.4   | Estrategias institucionales                | 59 |
| 3.3.5   | Aplicación de metodología BSC              | 60 |
| 3.4     | Plan operativo anual                       | 68 |
| 3.4.1   | Perspectiva estratégica                    | 68 |
| 3.4.2   | Perspectiva financiera                     | 69 |
| 3.4.3   | Perspectiva del cliente                    | 70 |
| 3.4.4   | Perspectiva de procesos                    | 73 |
| 3.4.5   | Perspectiva de aprendizaje y crecimiento   | 74 |
|         | CAPÍTULO 4: INDICADORES DE GESTIÓN         | 77 |
| 4.1     | Concepto                                   | 78 |
| 4.2     | Interpretación de indicadores              | 78 |
| 4.3     | Manual de indicadores de gestión           | 79 |
|         | CONCLUSIONES                               | 84 |
|         | RECOMENDACIONES                            | 86 |

BIBLIOGRAFÍA

88

ANEXOS

91

## LISTADO DE TABLAS

|                                                       | Páginas |
|-------------------------------------------------------|---------|
| 1. Distribución del personal                          | 17      |
| 2. Capacitación recibida del personal                 | 18      |
| 3. Cooperación para el trabajo en equipo              | 18      |
| 4. Comunicación entre los miembros de la FEUTPL       | 18      |
| 5. Beneficios generados por servicio                  | 22      |
| 6. Gestión estratégica                                | 23      |
| 7. Estructura organizacional y sistema administrativo | 24      |
| 8. Manejo de recursos humanos                         | 25      |
| 9. Cultura organizacional y talento humano            | 26      |
| 10. Gestión de información                            | 28      |
| 11. Capacidad técnica y tecnológica                   | 29      |
| 12. Capacidad financiera                              | 30      |
| 13. Nivel de desempeño de directivos                  | 31      |
| 14. Problemas, causas y soluciones                    | 33      |
| 15. Proveedores de FEUTPL                             | 34      |
| 16. Clientes de FEUTPL                                | 35      |
| 17. Competencia de FEUTPL                             | 36      |
| 18. Sustitutos de FEUTPL                              | 36      |
| 19. Matriz de fortalezas                              | 37      |
| 20. Matriz de debilidades                             | 39      |
| 21. Matriz de oportunidades                           | 40      |
| 22. Matriz de amenazas                                | 42      |
| 23. Matriz de relación de fortalezas y amenazas       | 44      |
| 24. Matriz de relación de fortalezas y oportunidades  | 45      |
| 25. Matriz de relación de debilidades y amenazas      | 46      |
| 26. Matriz de relación de debilidades y oportunidades | 47      |
| 27. Estrategias en perspectivas BSC                   | 61      |
| 28. Plan a largo plazo                                | 64      |
| 29. Presupuesto unificado del plan operativo anual    | 76      |

## LISTADO DE GRÁFICOS

|                                                                 | Páginas |
|-----------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Organigrama Estructural de la Federación de Estudiantes UTPL | 16      |
| 2. Distribución física de la FEUTPL                             | 20      |
| 3. Nivel desempeño de directivos                                | 32      |
| 4. Cadena de valor de FEUTPL                                    | 49      |
| 5. Mapa estratégico                                             | 62      |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Dentro de la presente investigación se elaboró un plan estratégico para la Federación de Estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja en el período 2012 – 2017. El propósito es fijar las directrices que permitan su desarrollo y solucionar la problemática presentada por la falta de mecanismos administrativos.

El objetivo general fue definir las líneas estratégicas de la Federación y las bases para el desarrollo de los proyectos futuros. Por esta razón se ha elaborado el plan estratégico, el cual estará compuesto de un plan a largo plazo para los próximos cinco años y un plan operativo anual correspondiente al primer año de implementación.

Los métodos utilizados han sido: método científico y método deductivo. Las técnicas realizadas son: encuesta, entrevista y observación directa.

Como resultado se determina que al no existir un plan a largo plazo fundamentado en la metodología de Cuadro de Mando Integral (BSC) para su ejecución, no se ha integrado la organización de manera operacional con las estrategias que permitan su desarrollo. Consecuentemente se propone la implementación de catorce proyectos para ejecutar las estrategias propuestas.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones estudiantiles se han convertido en una entidad importante en la estructura de la educación superior. De acuerdo a la Ley de Educación Superior existe un cogobierno dentro de la administración de la universidad, por lo tanto un factor importante es dotar a estos organismos de las herramientas y técnicas para proyectar su futuro y desarrollo.

Una de las debilidades de este tipo de asociaciones es su falta de planificación, se puede encontrar que carecen de una estructura formal, no tienen definido su filosofía organizacional y estructura orgánica, así como el personal requerido y las funciones que deben cumplir.

Dentro de la Universidad Técnica Particular de Loja encontramos a la Federación de Estudiantes, organismo que cumple con la función principal de representación estudiantil, legalizado a través de las diferentes instancias jurídicas y con una transición desde su creación de 28 años. Este ente estudiantil se encuentra en un estado de transformación debido a diversos cambios tales como: nueva legislación, cambio en la elección de sus representantes, formalización de su estructura orgánica y coordinación con las dependencias de la universidad.

En el presente trabajo se propondrá un planteamiento a través de estrategias y objetivos para los próximos cinco años, así como de un plan anual de actividades del primer año.

Para su elaboración se ha desarrollado un proceso sistemático de acuerdo a los conceptos fundamentales establecidos en la administración estratégica y se resume de la siguiente manera:

Se empieza con una definición de conceptos generales de las organizaciones estudiantiles, la historia de estos organismos, sus principios y factores que influyen en su entorno. Luego se realiza un análisis breve de como influyen estos factores a la UTPL, esto se lo puede revisar en el primer capítulo.

En la segunda parte se realiza un análisis a fondo de la situación de la Federación de Estudiantes, con este objetivo en mente se aplica diversas técnicas que permiten

identificar características de la organización, a través de diversos análisis realizados se puede obtener la herramienta básica de análisis FODA para describir a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; los planteamientos estratégicos que llevara a cabo la organización.

En la tercera parte se realiza el análisis y propuesta del trabajo, se inicia definiendo el contexto estratégico, filosofía, objetivos y políticas organizacionales. Con el fundamento de la Federación se realiza la propuesta estratégica, para llevarla a cabo de una manera eficiente y con enfoque a las operaciones se realiza una propuesta con base al Balanced Score Card (BSC), la cual establece a las estrategias de acuerdo a diferentes perspectivas que ayudarán a sus miembros a alcanzar los objetivos de acuerdo a indicadores. Obteniendo de esta manera el plan a largo plazo que se cumplirá en los próximos cinco años.

Para las tácticas se define un plan operativo anual que establecerá los proyectos que se realizarán en el primer año de implementación de este plan estratégico. Se ha definido plazos, responsables y un presupuesto anual para el cumplimiento de estas actividades.

En la última parte se define los indicadores que permiten dar un seguimiento y control a las actividades desarrolladas en el plan estratégico, definiendo las características y los índices establecidos para las diferentes perspectivas del Balanced Score Card.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada a la Federación de Estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja.

# **CAPÍTULO 1**

## **CONCEPTOS GENERALES**

## **1.1 Organismos estudiantiles: concepto y definición**

Para poder definir y conceptualizar a las organizaciones estudiantiles, se debe referenciar a lo que dice Agustín Reyes Ponce (1994), en términos generales sobre la organización: "es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"<sup>1</sup>.

Adicional a este concepto sobre organización, se hace alusión a lo que manifiestan Marsiske y Alvarado (1991) en su obra *Movimientos estudiantiles en América Latina II*, en donde conceptualizan que "las organizaciones estudiantiles tienen una dimensión gremial y una dimensión política, entendiendo por la primera todo lo que se refiere al que hacer de los estudiantes, sus logros y conquistas académicas, y, por la segunda, la dimensión ideológica y su vinculación con la política en general"<sup>2</sup>

Consecuentemente, se debe entender por organismo estudiantil a la estructura social que relaciona el hacer de los estudiantes con la política general de la universidad contribuyendo al logro de la eficiencia y el cumplimiento de la misión y visión institucional.

### **1.1.1 Historia de los organismos estudiantiles**

Los organismos estudiantiles existen desde cuando se establecieron las universidades y nacen en el quehacer institucional y en América Latina, se toma como referente histórico al movimiento de Córdoba, República de Argentina. Parafraseando con López Sánchez (2006) menciona que "los movimientos estudiantiles en América Latina fueron en sus inicios, desde Córdoba, la expresión de sectores de las clases medias que pugnaban por abrirse espacios de participación sociopolítica en sociedades oligárquicas tradicionales. [...] A lo largo del siglo XX, en América Latina se concretan una serie de reformas liberales derivadas de cambios profundos en la estructura social, que entre otros aspectos generó un proceso de concentración urbana y surgimiento de nuevas clases sociales."

---

<sup>1</sup> REYES PONCE Agustín, "Administración Moderna", Edit. Limusa, México, 1994, Pág.276.

<sup>2</sup> MARSISKE, K Y ALVARADO, L, "Movimientos estudiantiles en América Latina II". Mexico 1991, Pág. 14

El mismo autor López Sánchez (2005), puntualiza que “el carácter particular de los movimientos estudiantiles latinoamericanos de las últimas décadas se relaciona mucho con los procesos de masificación de la educación superior llevados a cabo en nuestros países. [...] El estudiantado es un sector social de origen diverso y no permanente. De origen diverso porque los estudiantes provienen de diversas clases y sectores sociales [...] Los estudiantes no poseen unos intereses específicos como grupo social, debido al diverso origen de clase ya mencionado. La vida académica común unifica sus intereses dentro de las instituciones educativas, así como la perspectiva de egreso como profesionales, pues deben afrontar un mismo mercado de trabajo y una problemática socioeconómica similar.”

En consonancia con los acontecimientos que vivían la Argentina y el mundo, en junio de 1918 la juventud universitaria de Córdoba inició un movimiento por la genuina democratización de la enseñanza, que cosechó rápidamente la adhesión de todo el continente. Esta gesta, conocida como Reforma Universitaria, es uno de los mitos de origen de la Córdoba del siglo XX, y uno de los puntos de partida de su entrada en la modernidad. Se anticipó medio siglo al evento conocido como "Mayo Francés" y extendió su influencia a todas las universidades argentinas y latinoamericanas.

Los movimientos universitarios buscaban la renovación de las estructuras y objetivos de las universidades, la implementación de nuevas metodologías de estudio y enseñanza, el razonamiento científico frente al dogmatismo, la libre expresión del pensamiento, el compromiso con la realidad social y la participación del claustro estudiantil en el gobierno universitario.

Las bases programáticas que estableció la Reforma fueron:

- Cogobierno estudiantil
- Autonomía universitaria
- Docencia libre
- Libertad de cátedra
- Concursos con jurados con participación estudiantil

- Investigación como función de la universidad
- Extensión universitaria y compromiso con la sociedad

Los organismos estudiantiles en Ecuador nacen formalmente en Diciembre de 1942 al realizarse la I Conferencia Nacional de Estudiantes Universitarios en la que se resolvió conformar la Federación de Estudiantes Universitarios del Ecuador (FEUE), organización que surgió como resultado del avance en los niveles de conciencia, lucha y organización de este sector<sup>3</sup>.

### **1.1.2 Características de los organismos estudiantiles**

Entre algunas de las características de los organismos estudiantiles se puede citar las siguientes:

- Tienen una misión educativa, lo que implica que también en la planificación, orientación y ejecución de sus actividades, los estudiantes adquieren y socializan sus aprendizajes
- La forma o estilo de toma de decisiones, estará refrendado por las características del estilo de participación reinante en los niveles micro y macro de la sociedad
- Posibilidades para el desarrollo de la personalidad, ello requiere del desarrollo de la capacidad comunicativa, de un profundo compromiso personal y del sentido de responsabilidad
- Las organizaciones deben reunir a los estudiantes que representan a las diferentes escuelas de las universidades.
- Están sujetos a las disposiciones de la universidad a la cual pertenecen y trabajan conjuntamente con sus dependencias.
- Poseen autonomía de acuerdo a los derechos alcanzados en las leyes del Ecuador.

---

<sup>3</sup> **FEDERACIÓN DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DEL ECUADOR. Disponible en:**  
[http://www.utn.edu.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=109&Itemid=5](http://www.utn.edu.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=109&Itemid=5). Acceso el 26-02-2012

## **1.2 Factores sociales, administrativos y académicos.**

### **1.2.1 Factores sociales**

Para analizar los factores sociales que inciden en la estructura, se debe relacionar a los participantes que intervienen en el ambiente de las organizaciones estudiantiles estableciéndose que son las siguientes: autoridades de la institución en la cual cursan estudios, las organizaciones estudiantiles de otras universidades así como las autoridades de las mismas, el gobierno nacional, los medios de comunicación social, los partidos políticos y una gran variedad de organizaciones e individuos influyentes dentro de la sociedad civil. Efectivamente las relaciones son diversas en el accionar de las organizaciones estudiantiles, debiéndose priorizar las actividades; por lo tanto, es necesario planificar estratégicamente la gestión de la representación estudiantil en la Universidad Técnica Particular de Loja, con la finalidad de orientar el cumplimiento de las actividades en las relaciones sociales pertinentes.

El trabajo sociopolítico que realizan en particular las organizaciones estudiantiles se fundamenta en las condiciones sociopolíticas y económicas por las que atraviesa nuestro país, caracterizadas esencialmente por las constantes amenazas internas y externas, a las que responden las principales tareas defensivas y destructivas de las manifestaciones ideológicas del capitalismo, enfatizando en la necesidad de que estos estudiantes puedan asumir las tareas constructivas propias de la edad, vinculadas en este caso a la preparación para la elección profesional y para la actividad laboral, por ello se requiere de la orientación educativa por parte del colectivo pedagógico y de la institución en general como vía esencial, para el adecuado funcionamiento de las mismas.

### **1.2.2 Factores administrativos**

Para establecer los factores administrativos que intervienen en la gestión de la organización estudiantil como es la Federación de Estudiantes Universitarios Particulares del Ecuador, sede Loja y los organismos estudiantiles como son las asociaciones de las Titulaciones, entre otras, se deben analizar los ambientes:

Ambiente externo: conformado por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación del Ecuador (SENESCYT), el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ecuador (CEAACES).

Ambiente interno: conformado por la Universidad Técnica Particular de Loja y sus dependencias administrativas que supervisan la actividad de los organismos estudiantiles.

### **1.2.3 Factores académicos**

De acuerdo a la legislación vigente en el Ecuador para ser representante estudiantil, los alumnos deben cumplir con ciertos requisitos académicos. Así como lo expresa la Ley Orgánica de Educación Superior y el Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que dice: que para ser elegido como presidente de Escuela se requiere:

- a. Ser ecuatoriano o haber estudiado el bachillerato en Ecuador,
- b. Acreditar en el ciclo inmediato anterior a la elección un promedio general equivalente o superior a muy buena, es decir a dieciséis/veinte,
- c. No haber reprobado ninguna materia en el ciclo inmediato anterior a la elección,
- d. No haber sido sancionado académica ni disciplinariamente por algún organismo de la Universidad u otra institución de Educación Superior, y
- e. No ser estudiante, profesor, o empleado y/o formar parte de ninguna manera de otra universidad o centro de educación superior

Para ser elegido como Presidente y Vicepresidente de la Federación de Estudiantes de la UTPL, además de los establecidos anteriormente se requieren de los siguientes:

- a) Ser estudiantes regulares de la institución
- b) Acreditar un promedio de calificaciones de muy bueno conforme a la regulación institucional

- c) Haber aprobado al menos el cincuenta por ciento de la malla curricular
- d) No haber reprobado ninguna materia

### **1.3 Beneficios de los organismos estudiantiles**

Entre los beneficios destacados tenemos:

- La vida estudiantil universitaria ha de ser una experiencia integral en donde se promueva no sólo las capacidades académicas e intelectuales sino también que se desarrolle los aspectos sociales y culturales.
- La estancia en la Universidad Técnica Particular de Loja, proporciona oportunidades efectivas para el aprendizaje cognoscitivo, el desarrollo de habilidades y destrezas; y, la aplicación de valores; evidenciándose en los estamentos universitarios como lo es la organización estudiantil en donde se demuestre el conocimiento, el liderazgo, la comunicación, la creatividad y el arte, consonantes con la misión utepelina.
- Permiten la transformación de la vida universitaria para beneficio de toda la comunidad estudiantil, estimulan además, la capacidad creadora del ser humano y procuran que sus miembros se enriquezcan personal, profesional, cultural, y espiritualmente.
- Se componen de distintos grupos de la comunidad universitaria que se unen con un fin común; a través, de ellas se forman líderes estudiantiles que tienen la oportunidad de desarrollar destrezas de comunicación, servicios, liderazgo, habilidad para organizar actividades, diseño e implantación de estrategias para ayudar a mejorar la calidad de la enseñanza y disposición para generar un ambiente sano y positivo. Las experiencias que tiene un estudiante que participa en organizaciones estudiantiles perduran a lo largo de su vida.
- Por, todo ello, ser parte de una organización estudiantil es una experiencia que complementa la formación académica del estudiante.

## **1.4 Principios de los organismos estudiantiles**

Los principios fundamentales de las organizaciones estudiantiles, son los siguientes:

- Contribuir con la misión de la Universidad
- Exponer los ideales de los estudiantes y buscar los mecanismos para su ejecución.
- Fomentar el reclutamiento y retención de líderes estudiantiles.
- Desarrollar destrezas asociadas a las funciones administrativas.
- Fomentar en los estudiantes el sentido de pertenencia.

## **CAPÍTULO 2**

# **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

## **2.1 Referentes Históricos**

La Federación de Estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja fue constituida en el año 1982, como órgano supremo de representación estudiantil. El estatuto de su constitución fue aprobado el 20 de octubre de 1983, que le confiere la personalidad jurídica a esta organización.

Se realizó una modificación al estatuto de la Federación de Estudiantes de la UTPL el 01 de febrero de 2006, en el cual se proporcionó claridad, certeza jurídica y se establecen principios de democracia participación, publicidad, honestidad y pluralismo.

La Federación de Estudiantes de La Universidad Técnica Particular de Loja FEUTPL, reconocida por el Consejo Superior de la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL, y de conformidad con la Ley de Educación Superior se constituye el máximo organismo estudiantil de la Universidad en sus dos modalidades, con plenas facultades para organizarse dentro del estatuto y reglamento de la UTPL., y demás organismos que fuere conveniente.

## **2.2 Situación Actual**

En la actualidad la Federación de Estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja toma las decisiones en base de un Plan Operativo Anual, esto es, se adapta a la planificación realizada por el Presidente del periodo académico de representación. Sin embargo, estos planes deben ser integrados a las regulaciones establecidas en los estatutos de la UTPL y los direccionamientos de sus dependencias administrativas, en especial la Dirección de Estudiantes.

La Federación de Estudiantes de la UTPL, tiene por fines:

- a. Cumplir y hacer cumplir la Ley de Educación Superior, el estatuto orgánico y demás reglamentos que normen la vida jurídica de la Universidad.
- b. Fomentar la unidad y el desarrollo estudiantil.
- c. Coordinar en el ámbito universitario interno y externo las actividades que vayan orientadas al desarrollo de los estudiantes de la Universidad.

d. Los demás que se asignaren en los estatutos y reglamentos de la Universidad.

Además, se caracteriza por coordinar todas las actividades, en las cuales participen los estudiantes. En el presente año se enfrenta a modificaciones establecidas por la Ley Orgánica de Educación Superior, a lo cual la Universidad Técnica Particular de Loja ha establecido cambios que afectan directamente a la Federación de Estudiantes, por lo tanto es necesario ejecutar un programa que permita alcanzar una transición funcional y provechosa. Para ello, se concentra las modificaciones en dos sectores: el orgánico-administrativo y el funcional.

Los proyectos se generan desde perspectivas independientes, esto es con intereses de áreas particulares, más no son producto de un análisis común y complementario de las diferentes comisiones.

Así mismo existen decisiones que deben ser tomadas en forma emergente, debido a situaciones particulares que pueden aparecer por actividades realizadas. No existiendo para ello un plan de contingencias que garantice la continuidad del plan propuesto.

Hace falta un adecuado manejo de información gerencial, esto es, indicadores de rentabilidad, eficiencia y crecimiento. Lo que implica la inexistencia de objetivos puntuales de la Federación de Estudiantes.

Lamentablemente, por falta de tiempo y contratiempos a nivel administrativo, la organización no ha podido lograr su desarrollo. Siendo una de las ventajas competitivas desde su conformación contar con el apoyo de los presidentes de las diferentes Asociaciones Escuelas de la UTPL en el diseño y la construcción de programas académicos, sociales, culturales y de beneficio social que ha venido sosteniendo la supervivencia de la organización.

En la prestación de los servicios, realiza una coordinación conjunta con Dirección de Estudiantes. La Federación de Estudiantes mantiene una autonomía y coexiste en el ambiente estudiantil con esta dependencia de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Para el apoyo a los estudiantes la Dirección de Estudiantes coordina 7 áreas dirigidas hacia el estudiante: Área Académica, Área de Admisiones, Área de Becas, Área de Gestión Cultural y Movilidad Estudiantil, Área de Responsabilidad Universitaria y

Profesional, Área de Formación Humana y Espiritual y Área de Deportes y Recreación. Estas áreas colaboran con los proyectos que se crean desde la Federación.

## **2.3 Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico organizacional está orientado a realizar el análisis desde el punto de vista: Administrativo, Financiero, Técnico y Operativo.

### **2.3.1 Análisis Administrativo**

Actualmente la Estructura Orgánica de la Federación de Estudiantes de la UTPL, tiene una estructura preliminar, ya que no ha sido analizada ni aprobada por las autoridades de la Universidad, por lo tanto, tampoco cuenta con un Manual Orgánico Funcional, que defina el rol y funciones de cada uno de los directivos, presidentes y asociados de la organización.

Su estructura preliminar actual, de acuerdo a la información verbal de parte de su Presidente, permite definir que está conformada por varios niveles administrativos, entre los que se señalan:

NIVEL LEGISLATIVO.- Los organismos de dirección son:

**Consejo de Presidentes:** El Consejo de Presidentes es el organismo directivo de la Federación de Estudiantes, y estará conformado por veinte y tres personas, los cuáles serán los presidentes de las veinte y tres Asociaciones de Titulación de la Universidad Técnica Particular de Loja.

**Directiva:** Es la máxima autoridad de la organización, y sus decisiones son obligatorias para todos los presidentes. Está conformada por 6 integrantes, los mismos que son elegidos de entre los integrantes con votación personal, directa y secreta.

NIVEL EJECUTIVO.- Que es unipersonal y está integrado por el Presidente, que es designado por el Consejo de Presidentes. Es responsable de aplicar las políticas institucionales, aprobar los planes y programas, proyectos e informes de las diferentes Comisiones.

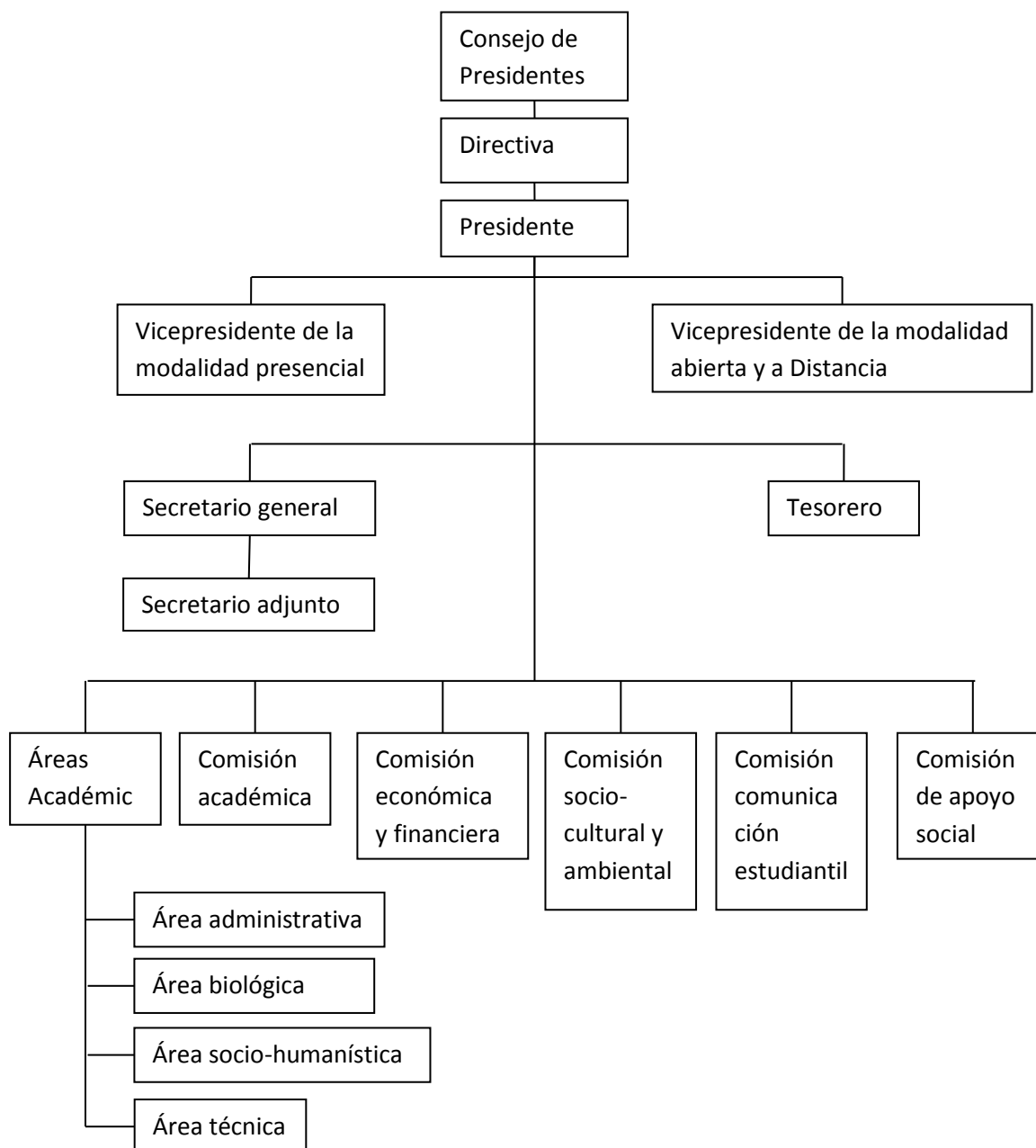
En este nivel también se encuentran las vicepresidencias de las diferentes modalidades de la UTPL, cumplirán con las actividades asignadas por el presidente y no podrán subrogar a éste en sus funciones. En caso de ausencia del presidente, le sucederá el Vicepresidente de la modalidad presencial.

**NIVEL DE APOYO.-** Se encuentra integrado por la Tesorería, Secretaría General y Adjunta, está conformado por el personal que auxilia el cumplimiento de los objetivos de la organización cumple y hace cumplir las disposiciones emanadas por el nivel Directivo.

**NIVEL OPERATIVO.-** Es el nivel en donde se cumplen con las funciones básicas de la organización y está integrado por las unidades Académica, Financiera y Económica, Deportes y Recreación, Socio-Cultural y Ambiental, Comunicación Estudiantil, Bienestar Estudiantil y las Áreas UTPL. Están encargados de ejecutar los planes, programas, proyectos y actividades planteadas por la organización.

A continuación se presenta el organigrama estructural, que de acuerdo a la información obtenida estaría funcionando en la organización de manera tentativa.

**Gráfico 1. Organigrama Estructural de la Federación de Estudiantes UTPL**



**Fuente:** Acta de sesión ordinaria del 22-09-2011

**Elaboración:** Julio Ríos

El área administrativa de la organización está conformada por los miembros de la directiva de la FEUTPL que laboran en la organización, comprenden los integrantes de las diferentes unidades de acuerdo a los proyectos que se encuentran desarrollando.

La distribución del personal, se realiza de acuerdo a las necesidades de las diferentes actividades que se encuentran en ejecución, pero para una mejor comprensión del análisis administrativo se presenta un cuadro demostrativo, de conformidad con la información proporcionada por la directiva de la FEUTPL, se puede desprender que el trabajo investigativo realizado fue revisar la información en las actas correspondientes a la conformación de equipos de trabajo de las diferentes comisiones.

**Tabla 1. Distribución del personal**

| Dependencia                                    | Condición  |           | Total     |
|------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|
|                                                | Permanente | Ocasional |           |
| Presidente                                     | 1          |           | 1         |
| Vicepresidente                                 | 1          |           | 1         |
| Vicepresidente modalidad abierta y a distancia | 1          |           | 1         |
| Secretario General                             | 1          |           | 1         |
| Secretario Adjunto                             | 1          |           | 1         |
| Tesorero                                       | 1          |           | 1         |
| Comisión Académica                             | 2          | (2)       | 2         |
| Comisión Económica y Financiera                | 2          | (2)       | 2         |
| Comisión de Deportes y Recreación              | 3          | (1)       | 3         |
| Comisión Socio-Cultural y Ambiental            | 4          | (1)       | 4         |
| Comisión de Comunicación Estudiantil           | 3          | (1)       | 3         |
| Comisión de Apoyo Social                       | 3          |           | 3         |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>23</b>  | <b>0</b>  | <b>23</b> |

**Fuente:** Presidente de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

A continuación se presentan datos obtenidos relevantes al análisis administrativo en los campos de capacitación, comunicación y colaboración.

Es importante destacar que para el análisis de las siguientes tablas se realizó una encuesta a los integrantes de la Federación de Estudiantes.

**Tabla 2. Capacitación recibida del personal**

| ¿Recibe capacitación para la realización de sus funciones? |            |     |
|------------------------------------------------------------|------------|-----|
|                                                            | Frecuencia | %   |
| Si                                                         | 3          | 13  |
| No                                                         | 20         | 87  |
| Total                                                      | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones de Titulación de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

Una amplia mayoría (87%) no ha recibido capacitación para el cumplimiento de las funciones. Una deficiencia dentro de la organización, que provocará problemas en su función de presidente y las actividades que debe realizar con sus estudiantes.

**Tabla 3. Cooperación para el trabajo en equipo**

| ¿Le gusta trabajar en equipo? |            |     |
|-------------------------------|------------|-----|
|                               | Frecuencia | %   |
| Si                            | 23         | 100 |
| No                            | 0          | 0   |
| Total                         | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones de Titulación de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

En la actualidad uno de los factores internos de éxito, es la cooperación para el trabajo en equipo, la cooperación para cumplir con las actividades a nivel interno de la organización es positiva, ya que todos están predispuestos a la colaboración especialmente en las comisiones de trabajo y en la función de representante de carrera. Esta apertura a la conformación de grupos, permite establecer procesos por grupos de trabajos y cumplir funciones en conjunto.

**Tabla 4. Comunicación entre los miembros de la FEUTPL**

| ¿Comparte usted sus criterios con el presidente de la Federación? |            |   |
|-------------------------------------------------------------------|------------|---|
|                                                                   | Frecuencia | % |

|       |    |     |
|-------|----|-----|
| Si    | 23 | 100 |
| No    | 0  | 0   |
| Total | 23 | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones de Titulación de la UTPL

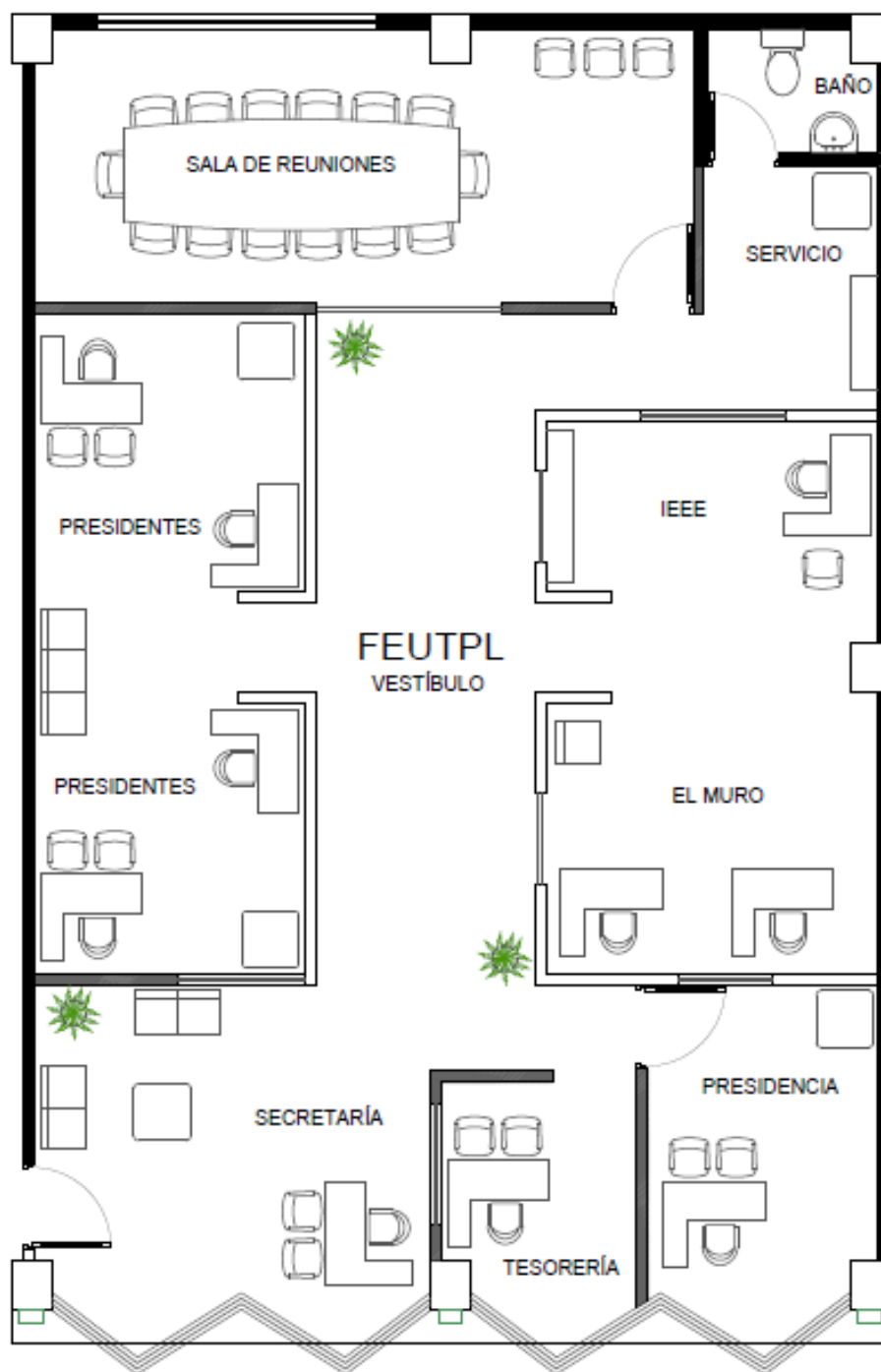
**Elaboración:** Julio Ríos

La comunicación interna de la Federación de Estudiantes de la UTPL es adecuada a decir del Presidente, lo cual permite compartir criterios, se puede observar que existe una participación completa de los integrantes de la organización, esto denota la existencia de un liderazgo participativo, en el cual los integrantes realizan un aporte para alcanzar los objetivos comunes propuestos. Adicionalmente se da a conocer la normativa, seguridad en la transmisión de información y buena relación con los miembros de la directiva.

### **Distribución y Adecuación del Espacio Físico**

La distribución y adecuación del espacio físico y el ambiente de trabajo, se analiza desde el punto de vista del lugar en donde funciona la federación, determinándose que se presta los servicios en un local establecido en el cuarto piso del edificio de Laboratorios de la UTPL, el cual se distribuye de la siguiente manera: Dos oficinas, donde se encuentra la Presidencia y Tesorería, una recepción donde se encuentra la Secretaría, dos cuartos, en los cuáles se encuentran los presidentes y los organismos estudiantiles adyacentes a la FEUTPL y una Sala de Reuniones como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2. Distribución física de la FEUTPL**



**Fuente:** Planos Arquitectónicos del Edificio de Laboratorios UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

### 2.3.2 Servicios

Los servicios que la Federación de Estudiantes brinda a la comunidad utepelina son los siguientes:

- Representación estudiantil. Los miembros de la federación son presidentes de cada una de las Asociaciones Escuela de la Universidad, por lo que están capacitados para conocer los requerimientos de los estudiantes, expresar los criterios de las diferentes escuelas y ser voceros de los problemas y plantear soluciones para resolverlos.
- Organización de eventos académicos. Coordina recursos para ofrecer diferentes programas académicos, tales como: conferencias, exposiciones, foros y congresos.
- Mediación de conflictos. Se convierte en un intermediador entre los estudiantes, docentes, administrativos y autoridades en asuntos que engloban a la comunidad utepelina.
- Materiales para los estudiantes. Contrata la elaboración de cuadernos académicos para los semestres de estudios, así como la coordinación de programas de lectura e implementos estudiantiles
- Coordinación de eventos sociales y deportivos. Organiza una variedad de eventos sociales para lograr una mayor cohesión estudiantil, así como de jornadas deportivas.
- Apoyo social. Contribuye en funciones sociales, realizando eventos benéficos, donaciones, coordinación de programas de apoyo a la comunidad.
- Gestión académica con los departamentos de la universidad. Expone los diferentes criterios de los planes académicos en beneficio de los estudiantes, funciona como un enlace entre los estudiantes y las direcciones generales.

### 2.3.3 Eficiencia operativa

**Tabla 5. Beneficios generados por servicio**

| Servicios                                     | Nivel de beneficios percibidos |       |      |         | Observaciones |
|-----------------------------------------------|--------------------------------|-------|------|---------|---------------|
|                                               | Alto                           | Medio | Bajo | Ninguno |               |
| Representación Estudiantil                    |                                | X     |      |         |               |
| Organización de eventos académicos            |                                |       | X    |         |               |
| Mediación de conflictos                       |                                |       |      | X       |               |
| Materiales estudiantiles                      |                                | X     |      |         |               |
| Coordinación de eventos sociales y deportivos | X                              |       |      |         |               |
| Apoyo social                                  |                                |       | X    |         |               |
| Gestión académica                             |                                |       | X    |         |               |

**Fuente:** Presidente de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

Se puede observar que la Federación de Estudiantes es conocida por su componente social y de representación, una debilidad que se puede observar es la baja percepción de eventos académicos, la cual es una de las funciones principales de la Federación de Estudiantes. La mediación de conflictos es un servicio que no es extensamente conocido, la falta de una definición clara de todos los servicios que extiende a la comunidad estudiantil es uno de los factores causantes de esta percepción

### 2.3.4 Capacidad gerencial

Para medir la capacidad gerencial de la organización se aplican algunos criterios para evaluar las habilidades, lo cual permite definir estrategias para su mejoramiento y desarrollo. El análisis se realizó en base a siete factores, los cuales fueron planteados con cuatro criterios pre establecidos, de los cuales el Presidente de la Federación de Estudiantes seleccionó aquel que se adaptaba con la realidad de la misma. Los factores

se exponen en los siguientes cuadros con el respectivo análisis de los criterios seleccionados que se encuentran remarcados.

**Tabla 6. Gestión estratégica**

| FACTORES                                                              | CRITERIOS |                                                                                                         |                                                                                     |                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       | 1         | 2                                                                                                       | 3                                                                                   | 4                                                                                                |
| <b>1. Plan Estratégico</b>                                            | No existe | Existe, actualizado y declarado por escrito, pero solamente lo conocen directivos                       | Es manejado por los directivos, no es bien conocida por todos los presidentes       | Todo el personal, directivos y los estudiantes lo conocen, y se hace un seguimiento y evaluación |
| <b>2. Misión y Visión</b>                                             | No existe | Existen declarados por escrito, pero solamente los conocen directivos                                   | Es manejado por los directivos, pero no es bien conocida por todos los presidentes. | Son declarados y conocidos por todo el personal, los directivos y los estudiantes.               |
| <b>3. Valores Organizacionales</b>                                    | No existe | Son declarados pero no conocidos                                                                        | Son conocidos, pero no interiorizados por todo el personal                          | Son conocidos e interiorizados por el personal y difundidos a los estudiantes                    |
| <b>4. Objetivos organizacionales / Lineamientos Estratégicos</b>      | No existe | Existen pero no son claros ni realistas, son desconocidos por el personal y no concuerdan con la misión | Son claros y consistentes con la misión y visión.                                   | Son susceptibles de medición y se realiza un seguimiento del cumplimiento                        |
| <b>5. Planes Operativo Anual Institucional.</b>                       | No existe | Se han elaborado, conocido por la directiva                                                             | Existen pero no concuerdan con el Plan Estratégico                                  | Son claros, medibles, evaluados y coherentes con el plan estratégico                             |
| <b>6. Planes operativos de actividades de comisiones o servicios.</b> | No existe | Se han elaborado, en las diferentes comisiones                                                          | Existen pero no concuerdan con el Plan Operativo Anual                              | Son claros, medibles, evaluados y coherentes con el plan operativo anual                         |
| <b>7. Planes operativos individuales</b>                              | No existe | Se han elaborado, pero no se ejecutan en un 100%                                                        | Existen pero no concuerdan con el Plan de comisiones o servicios                    | Son claros, medibles, evaluados y coherentes con el plan del departamento o servicios            |

**Fuente:** Presidente de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

De la información recopilada en la tabla N°6 se puede observar que existen planes operativos anuales, los cuáles son conocidos por la directiva, éstos se encuentran complementados por los planes operativos de las diferentes comisiones, lo cual demuestra una planeación sistemática del trabajo.

Entre las desventajas se pueden señalar las siguientes: no ha existido la elaboración de un plan estratégico, no se ha definido su contexto, es decir la misión, visión y valores organizacionales, los objetivos organizacionales no han sido planteados, y no existen planes operativos individuales. No existe una filosofía de la organización, lo cual dificulta la transmisión de información y el cumplimiento de los objetivos.

**Tabla 7. Estructura organizacional y sistema administrativo**

| FACTORES                                                           | CRITERIOS  |                                                                                                                               |                                                                                                         |                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    | 1          | 2                                                                                                                             | 3                                                                                                       | 4                                                                                                                                               |
| <b>1. Reconocimiento Legal / Estatutos</b>                         | No existe  | La organización está formalizada al interior (estatutos).                                                                     | Es formalizada en las instancias legales pertinentes y formalizadas las relaciones interinstitucionales | La organización es formalizada y reconocida a nivel interior, entre las organizaciones y en la comunidad                                        |
| <b>2. Organigrama Institucional: Estructura orgánica funcional</b> | No existe  | Existe organigrama estructural que muestra los niveles de autoridad y cargos del personal, pero no corresponde a la realidad. | El organigrama muestra los cargos niveles de autoridad y las interrelaciones actualizadas del personal  | El organigrama es conocido y aceptado por toda la organización. Muestra los cargos actualizados y el tipo de relaciones en toda la organización |
| <b>3. Jerarquía Organizacional</b>                                 | No aplica  | Autocrático y vertical                                                                                                        | Democrático - dirigido                                                                                  | Participativo y horizontal                                                                                                                      |
| <b>4. Reglamento Interno: políticas y normas</b>                   | No existen | Existen reglamentos registrados pero no se los aplica sistemáticamente                                                        | Existen reglamentos normas y políticas pero se los aplica a discreción                                  | Existen reglamentos normas y políticas y se los aplica siempre                                                                                  |

**Fuente:** Presidente de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

De acuerdo a la información obtenida de la Federación de Estudiantes se puede determinar que ésta es conocida dentro de la universidad como la máxima organización

estudiantil, esta legalmente reconocida, posee estatutos que avalan su conformación, cumple con todos los aspectos legales. La jerarquía organizacional se desarrolla en un proceso participativo, en donde las decisiones se dan por mayoría simple de los presidentes, adquiriendo un proceso democrático en su función.

Los problemas que se presentan en la no existencia de un organigrama que se refleje en la realidad, este cambia de acuerdo a las necesidades de los presidentes, no existe una clara estructuración de los equipos de trabajo y el actual es tentativo. Además no existe un reglamento interno o normas que regulen las actividades dentro de la Federación por lo que existe una inadecuada designación de las funciones y los cargos.

**TABLA 8. Manejo de recursos humanos**

| FACTORES                                                                    | CRITERIOS   |                                                                                          |                                                                                                                         |                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             | 1           | 2                                                                                        | 3                                                                                                                       | 4                                                                                                                           |
| <b>1. Manual de descripción de cargos y funciones</b>                       | No existen  | Existe pero esta desactualizado, pocos lo conocen                                        | Todo el personal cuenta con una descripción clara de su cargo actual, sus responsabilidades y niveles de autoridad      | El personal labora en función del perfil del cargo actual y conoce sus funciones y se comunica con los niveles de autoridad |
| <b>2. Manual de procedimientos y prácticas administrativas formalizadas</b> | No existen. | Existen procedimientos para sistemas específicos, pero no se los aplica sistemáticamente | Existen un manual de procedimientos estandarizados pero se lo sigue solo para áreas específicas                         | Existe manual de procedimientos estandarizado y actualizado y se cumplen en todas las actividades                           |
| <b>3. Protocolos de atención</b>                                            | No existen  | Existen Protocolos para sistemas específicos, pero no se los aplica.                     | Existen Protocolos estandarizados pero se lo sigue solo para áreas específicas                                          | Existen Protocolos estandarizados y se cumplen en todas las actividades                                                     |
| <b>4. Suficiencia de RRHH</b>                                               | No aplica   | Es insuficiente para la capacidad organizacional                                         | Se tiene identificadas las necesidades de RH para la cantidad y tipo de servicios, pero no son eficientes               | Cuenta con los RRHH necesarios para producir con la cantidad y calidad acordes a la demanda                                 |
| <b>5. Políticas de motivación y desarrollo humano del personal</b>          | No Existen  | Existen reglamento de motivación pero no satisface a los beneficiarios                   | Se han desarrollado políticas referentes al personal pero no están disponibles y no se implementan en forma consistente | Se cuenta con políticas de desarrollo humano y las decisiones se toman en base a dichas políticas.                          |
| <b>6. Educación continua y</b>                                              | No existe   | El personal se capacita solo                                                             | Existe un diagnóstico,                                                                                                  | Existe planes de capacitación con visión                                                                                    |

|                             |            |                                                                |                                                                                      |                                                                                                  |
|-----------------------------|------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>capacitación</b>         |            | conforme a las invitaciones existentes                         | programación, presupuesto y ejecución para capacitación.                             | del fortalecimiento organizacional e individual y se evalúa.                                     |
| <b>7. Desempeño laboral</b> | No Existen | Evaluación de desempeño informal, sin criterio organizacional, | Existen políticas, instrumentos definidos aplicados; pero sin visión del desarrollo. | Existe un sistema de evaluación laboral, enfocados al desarrollo de perfiles ideales de carrera. |

**Fuente:** Presidente de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

De acuerdo al análisis en la tabla expuesta, se puede catalogar como aspectos positivos que la federación posee la suficiente capacidad en recursos humanos para cumplir con lo propuesto. La capacitación se la brinda cuando existen oportunidades generadas de forma externa. Las evaluaciones son realizadas de manera informal, no existe una metodología aceptada y son uniformes.

Entre los aspectos negativos, se pueden destacar los siguientes: No se han elaborado manuales de descripciones de funciones ni de procedimientos administrativos, esto conlleva a que exista una dificultad en el manejo del personal y a la prestación eficiente de los servicios. No poseen un protocolo de atención a los estudiantes que requieren un servicio de la organización y las políticas de motivación no existen, por lo cual se establece una falta de planificación de este tipo de actividades para su correcto desarrollo.

**Tabla 9. Cultura organizacional y talento humano**

| <b>FACTORES</b>               | <b>CRITERIOS</b>                  |                                                                                    |                                                                        |                                                                                            |
|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | <b>1</b>                          | <b>2</b>                                                                           | <b>3</b>                                                               | <b>4</b>                                                                                   |
| <b>1. Calidad de Servicio</b> | Mala o regular                    | Buena                                                                              | Muy Buena                                                              | Excelente                                                                                  |
| <b>2. Trabajo de equipo</b>   | Trabajo operativo individual      | Se reconoce la necesidad de interacción e interrelación grupal y trabajo en equipo | Se tiene grupos de trabajo establecidos, con un desarrollo incipiente. | Existen equipos de trabajo implementado, sistematizado y con hábitos de trabajo en equipo. |
| <b>3. Liderazgo</b>           | Jefaturas nombradas, no lideradas | Nivel directivo nombrado, adopta rol de supervisor                                 | Esfuerzo de liderazgo facilitador y participativo                      | Líder es innovador, negociador, diseñador, estratega.                                      |
| <b>4. Participación</b>       | Participación política            | Se reconoce al directivo como                                                      | Existe la necesidad de organizarse en                                  | Existen equipos de trabajo, que participan                                                 |

|                                  |                                                                                        |                                                                                                               |                                                                                                          |                                                                                                                        |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>en cambios</b>                |                                                                                        | supervisor y se cumple los requerimientos de este                                                             | grupos, y participación en los cambios.                                                                  | conjuntamente con el líder en la gestión.                                                                              |
| <b>5. Formación gerencial</b>    | Dirigentes no tienen interés y no han asistido a formación gerencial                   | Dirigentes tienen interés y han asistido a cursos de gerencia, la aplicación de lo aprendido es nulo          | Dirigentes han tenido formación en gerencia y hay esfuerzos para aplicar lo aprendido                    | Dirigentes han tenido formación en el campo administrativo gerencial, y se está aplicando lo aprendido.                |
| <b>6. Negociación</b>            | No aplicable                                                                           | Débil capacidad de negociación por parte de los directivos                                                    | Se reconoce la importancia de la negociación                                                             | Se aprecia buena capacidad de negociación,                                                                             |
| <b>7. Solución de conflictos</b> | Hay un ambiente de conflictos y división interna y no es reconocido por los directivos | El personal reconocen que hay conflictos y la importancia de resolverlos                                      | Los directivos han recibido capacitación para resolver conflictos y estos han sido identificados.        | Hay un ambiente de armonía y de trabajo en equipo, discuten los conflictos y plantean soluciones                       |
| <b>8. Gestión del cambio</b>     | Organización conservadora no hay apertura al cambio.                                   | Existen cambios pequeños en la organización.                                                                  | Dirigentes aceptan ideas nuevas, hay autocritica y apertura al cambio.                                   | Dirigentes y el personal, son autocríticos y hay apertura al cambio.                                                   |
| <b>9. Solución de problemas</b>  | No se identifican problemas, o se lo hace con criterio de los miembros de la empresa.  | Se identifican problemas incluyendo puntos de vista del usuario, pero no se realiza esfuerzo por resolverlos. | Los problemas son identificados incluyendo el punto de vista del usuario y no se maneja una metodología. | Los problemas son identificados incluyendo el punto de vista del usuario y manejan una metodología para su resolución. |
| <b>10. Toma de decisiones</b>    | La toma de decisiones está en una sola persona                                         | El comité directivo toma las decisiones                                                                       | El comité directivo y el personal de jerarquía toman las decisiones.                                     | Todo el personal participa en la toma de decisiones trascendentales                                                    |

**Fuente:** Presidente de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

De la información obtenida se observa que existe un buen desempeño en los criterios, se destaca que la calidad de servicio se ha establecido como muy buena, se ha cumplido con lo requerido en este periodo de representación, el trabajo en equipo se manifiesta en las diferentes comisiones, las cuales necesitan desarrollarse de mejor manera para implementar proyectos más ambiciosos. Los cambios son efectuados de

acuerdo a su utilidad, existe una predisposición para ser flexibles en los grupos. Es reconocida la importancia de negociación, constituyendo grupos orientados a dirigir las negociaciones

Existe un ambiente adecuado de trabajo, donde cada participante puede exponer su punto de vista y éste es tratado para alcanzar una solución que satisfaga a todos los participantes. Por ello los dirigentes y los integrantes reconocen sus errores y aciertos. Los problemas son reconocidos en el momento que se presentan a los estudiantes, para lo cual se ha establecido acciones correctivas inmediatas cuando se presentan. Las decisiones son tomadas en consenso en el Consejo de Presidente.

Los factores a mejorar son los siguientes: el liderazgo de la directiva ha sido calificado en un rol de supervisor, la escasa preparación evita que se dirija a un estilo participativo. Los dirigentes han tenido una capacitación en gerencia, pero no ha logrado establecer los conocimientos en la práctica.

**Tabla 10. Gestión de información**

| FACTORES                           | CRITERIOS                                                 |                                                                                           |                                                                                                  |                                                                                                                                       |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | 1                                                         | 2                                                                                         | 3                                                                                                | 4                                                                                                                                     |
| <b>1. Manejo de la información</b> | Solamente se archiva                                      | Se la registra y se procesa para realizar informes cuando se necesita                     | Se procesa, se analiza y se sistematiza informes que se preparan regularmente                    | Toda información es sistematizada y se utiliza para la toma de decisiones e informes regulares para todas las actividades.            |
| <b>2. Comunicación interna</b>     | La comunicación escrita y verbal es reactiva y represiva. | Están definidos mecanismos y herramientas de comunicación interna, pero no son adecuados. | Existen procesos de comunicación claros y en funcionamiento. Tiende a ser abierta y democrática. | Comunicación interna clara y armónica entre los diferentes niveles del personal. Es abierta, proactiva y participativa                |
| <b>3. Retroalimentación</b>        | No existe                                                 | La comunicación informal es influyente en gran medida en la retroalimentación.            | Existen mecanismos informales de comunicación y retroalimentación verbal                         | Se proporciona una retroalimentación al personal en base a los registros que mantiene de los comentarios escritos sobre el desempeño. |
| <b>4. Manejo de reuniones</b>      | Las reuniones son improductivas                           | Las reuniones son manejadas solamente por la autoridad y no son                           | Existe una metodología de manejo de las reuniones                                                | Se aplica la metodología y las reuniones frecuentes son productivas                                                                   |

|                                |                                                             |                                                                    |                                                                                                    |                                                                                                      |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | s.                                                          | frecuentes                                                         |                                                                                                    |                                                                                                      |
| <b>6. Comunicación externa</b> | No existe, ni hay interés en crear una imagen institucional | Existe la imagen institucional pero no es conocida en la comunidad | La imagen de la organización solamente es conocida por las autoridades de diferentes instituciones | Se tiene una buena imagen y es conocida por todas las instituciones y aceptada por toda la comunidad |

**Fuente:** Presidente de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

De la información recopilada en la tabla N°10 se observa que la comunicación se establece de acuerdo a procedimientos acordados y tiende a ser de doble vía entre todos los presidentes y se da facilidades para que sea eficiente. La retroalimentación se da en caso verbal, a través de comunicación entre integrantes se corrige errores. Las reuniones se realizan mediante convocatoria con un orden del día establecido y de forma sistematizada. La imagen de la Federación de Estudiantes es bien conocida a nivel institucional, existe una ventaja en el reconocimiento, puesto que ayuda a las actividades que se deben realizar.

El aspecto negativo se da en el manejo de la información, la cual es registrada en el caso de documentos, presupuestos y actas de reuniones, sin embargo, no es sistematizada, lo cual llevará a errores en el registro y supervisión.

**Tabla 11. Capacidad técnica y tecnológica**

| FACTORES                                                                  | CRITERIOS     |                                                                     |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                           | 1             | 2                                                                   | 3                                                                                                                          | 4                                                                                                                      |
| <b>1. Dotación de equipos técnicos para la representación estudiantil</b> | Insuficientes | Existen pocos equipos y no lo manejan                               | Existen los equipos funcionando para brindar servicios de calidad y gran parte del personal está capacitado para manejarlo | Cuenta con todo el equipo técnico para brindar servicios de calidad. Todo el personal está capacitado para manejarlos. |
| <b>2. Infraestructura</b>                                                 | Inadecuada    | Es poco adecuada para brindar atención a la cantidad de estudiantes | Es adecuada pero no es funcional                                                                                           | Funcional y adecuada para brindar servicios de calidad                                                                 |
| <b>3. Actualidad tecnológica y equipos computarizados</b>                 | No existen    | Existen pocos equipos tecnológico y no los manejan                  | Existen los equipos que requieren, pero solamente lo manejan una parte                                                     | Tienen todos los equipos tecnológicos. Todos manejan estos equipos                                                     |

|            |  |  |               |  |
|------------|--|--|---------------|--|
| <b>dos</b> |  |  | del personal. |  |
|------------|--|--|---------------|--|

**Fuente:** Presidente de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

Del análisis de la tabla anterior se destaca: se conoce que los equipos que se poseen se encuentran en condiciones de funcionamiento y la mayoría del personal conoce cómo manejarlo y en las diferentes situaciones que se presentan. Se posee instalaciones propias que permiten un desarrollo adecuado, es necesario adecuarlo a las necesidades de los diferentes proyectos que se realizan.

Uno de los problemas se da en el equipo computarizado, éste es deficiente, se encuentra desactualizado y no existen en la cantidad suficiente para cubrir el espacio destinado dentro de las instalaciones.

**Tabla 12. Capacidad financiera**

| FACTORES                                           | CRITERIOS  |                                                                                                                                 |                                                                                                                              |                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | 1          | 2                                                                                                                               | 3                                                                                                                            | 4                                                                                                                |
| <b>1. Sistemas contables financieros</b>           | No existen | La organización mantiene sistemas de contabilidad básica, pero no se realizan controles contables estándar en forma consistente | La organización mantiene sistemas de contabilidad básica, pero se realizan controles contables estándar en forma consistente | La organización tiene sistemas de contabilidad completamente automatizado y se realizan controles periódicamente |
| <b>2. Administración de presupuestos</b>           | No existe  | La organización realiza seguimiento de los gastos pero no predice la tasa de gastos en las diversas actividades                 | Está en condiciones de estimar la tasa de gastos pero no aplica                                                              | Está en condiciones de estimar la tasa de gastos. Alcanzando un nivel de sostenibilidad financiera.              |
| <b>3. Sistemas de control y auditoría</b>          | No existen | Los problemas de auditoría se identifican, pero raras veces se los resuelve                                                     | Las auditorías periódicas informan los problemas de auditoría se los resuelve en forma parcial                               | Las auditorías no identifican ningún problema y las recomendaciones se implementan.                              |
| <b>4. Mecanismos de inversión y financiamiento</b> | No existen | Las actividades que generan ingresos representan un pequeño porcentaje del financiamiento                                       | Las actividades que generan ingresos representan un 10% del financiamiento de la organización                                | Las actividades que generan ingresos representan un 25% del financiamiento de la organización                    |

**Fuente:** Presidente de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

Del análisis de la capacidad financiera de la tabla N°12, se establece que la administración se encuentra en capacidad de estimar los gastos que realiza en las diferentes actividades, permitiendo obtener un presupuesto estable.

Entre los aspectos negativos se han encontrado los siguientes: No existen sistemas contables financieros, el control del dinero se realiza en Dirección de Estudiantes, convirtiéndose en intermediario y evitando que se pueda conformar un sistema eficiente para los gastos e ingresos. No existe un sistema de control y auditoría, es un problema para mantener una supervisión correcta de los gastos realizados. Las actividades representan un ingreso pequeño de financiamiento, al ser una organización no lucrativa, se orienta a beneficios sociales, no a los ingresos.

### **2.3.5 Nivel de desempeño**

El nivel de desempeño de la Federación de Estudiantes UTPL, depende del trabajo individual y colectivo de sus miembros, de la capacidad de las personas para tomar decisiones y el liderazgo ejercido al enfrentar situaciones imprevistas. La planificación y la capacitación del trabajo interactúan para determinar el cargo, la motivación y los estímulos influyen en el estado de ánimo de los individuos, la supervisión de los individuos, es necesaria y debe cumplirse tal como se la concertó, pero el buen desempeño, provoca a la vez sensaciones de responsabilidad, autonomía e importancia.

**Tabla 13. Nivel de desempeño de directivos**

| <b>CRITERIOS</b>                    | <b>PROMEDIO</b> |
|-------------------------------------|-----------------|
| Planificación participativa         | <b>83.0</b>     |
| Ambiente de trabajo                 | <b>100.0</b>    |
| Motivación y estímulos a los logros | <b>35.0</b>     |
| Apoyo al cumplimiento de funciones  | <b>100.0</b>    |
| Supervisión                         | <b>75.0</b>     |
| Toma de Decisiones                  | <b>96.0</b>     |
| Liderazgo ejercido                  | <b>86.0</b>     |

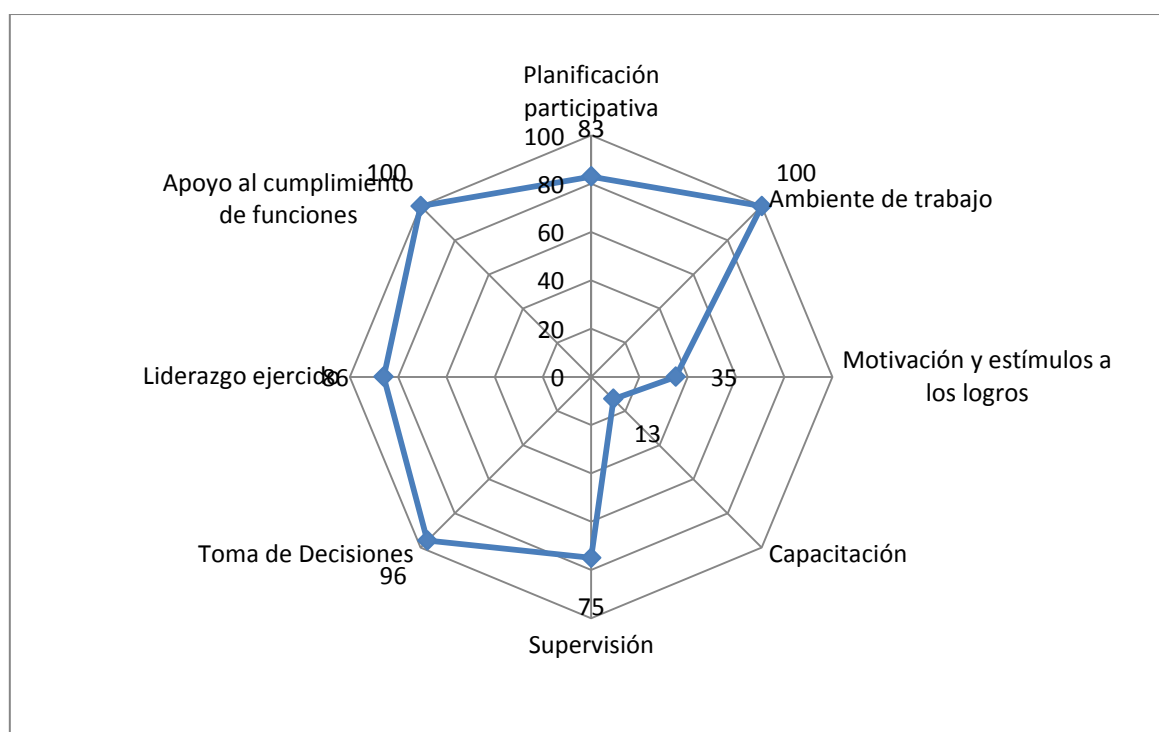
|              |      |
|--------------|------|
| Capacitación | 13.0 |
|--------------|------|

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones de Titulación de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

Para medir el nivel de desempeño de la Federación de Estudiantes, se aplicaron ocho criterios, los mismos que fueron cuantificados por el Presidente y los directivos; cuyos resultados son analizados estadísticamente mediante los promedios, mismos que se extraen de haber calificado los criterios sobre 100 de las encuestas realizadas a los presidentes, y luego se aplica la gráfica radial, la misma que se visualiza en el siguiente gráfico.

**Gráfico 3. Nivel desempeño de directivos**



**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones de Titulación de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

El nivel de desempeño de directivos es bueno, en el análisis tanto de la tabla N° 13 y del gráfico N° 3 se observa estar dentro del primer nivel (insuficiente) el criterio de capacitación, en el segundo nivel (malo) están el criterio de motivación y estímulos a los logros; en el cuarto nivel (bueno) está la supervisión; y, en el quinto nivel (excelente) están: planificación participativa, apoyo al cumplimiento de funciones, ambiente de

trabajo, liderazgo ejercido y toma de decisiones. El nivel de desempeño analizado es positivo ya que los criterios de los directivos son positivos para la planificación y la aplicación del liderazgo para lo cual es necesario el plan estratégico de la empresa.

### 2.3.6 Análisis de problemas, causas y soluciones

Para realizar este análisis se determinaron en primer lugar, los problemas por los cuales está atravesando la Federación de Estudiantes, para luego encontrar las posibles causas que los provocan y con las técnicas y herramientas administrativas, plantear la posible solución o soluciones.

**Tabla 14. Problemas, causas y soluciones**

| <b>PROBLEMA</b>                                                                                                 | <b>CAUSAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>POSIBLES SOLUCIONES</b>                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia y no aplicación de manuales de funciones</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimiento en labores administrativas</li> <li>• No existía la necesidad de establecer un sistema administrativo</li> <li>• Falta de definir políticas y procedimientos</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los funciones típicas de puestos de trabajo</li> <li>• Elaborar procedimientos y políticas empresariales</li> </ul>                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal no cumple con sus responsabilidades adecuadamente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación de la directiva de FEUTPL</li> <li>• Falta definir funciones de cada uno de los puestos en el organigrama</li> <li>• No se cuenta con información administrativa, financiera y operativa</li> <li>• Débil evaluación interna del personal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismos adecuados de comunicación</li> <li>• Planificación semanal y mensual de actividades</li> <li>• Establecer criterios para evaluación continua</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezcla de recursos económicos entre los proyectos</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil planificación financiera</li> <li>• Falta de un análisis económico al inicio de cada periodo de representación</li> <li>• Imprevistos y errores en la estimación de los presupuestos</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas financieros acorde con el plan operativo</li> <li>• Buscar recursos financieros.</li> <li>• Establecer un fondo de caja chica</li> </ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca coordinación operativa, administrativa y financiera</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de manual de procedimientos operativos, administrativos y financieros</li> <li>• Falta de un sistema de registro de cada proyecto</li> </ul>                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar manual de procedimientos.</li> <li>• Coordinar los proyectos con un responsable en todo el proceso de</li> </ul>                                                     |

|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                | prestación del servicio                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de autonomía en las decisiones</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia basada en recursos económicos</li> <li>• Falta de coordinación para cumplir actividades de planes operativos</li> <li>• No existe una definición clara de las funciones que cumple la Dirección de Estudiantes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una coordinación basada en la distribución del trabajo</li> <li>• Actualizar los estatutos de la organización</li> <li>• Dar mayor libertad por parte de Dirección de Estudiantes a los directivos en el cumplimiento de actividades</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja publicidad de los proyectos y servicios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de presupuesto para la publicidad</li> <li>• No se aplican estrategias de marketing adecuadas</li> <li>• No existen políticas de atención a los estudiantes</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un Plan de marketing</li> <li>• Definir políticas de atención al estudiante</li> <li>• Incrementar publicidad en la página web.</li> </ul>                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de posicionamiento en la UTPL</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción errónea de la Federación de Estudiantes</li> <li>• Falta de apoyo institucional</li> <li>• Carencia de planificación a largo plazo</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe público de labores</li> <li>• Dar a conocer los beneficios que ofrece institucionalmente a las diferentes dependencias</li> <li>• Planificación acorde a las líneas estratégicas</li> </ul>                                                        |

**Fuente:** Presidente de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

### 2.3.7 Competitividad organizacional

Es una herramienta básica de Michael Porter que se fundamenta en el análisis desde el punto de vista de fortalezas y debilidades, las principales fuerzas que influyen en el mercado, tales como: los proveedores, las instituciones de apoyo, los clientes, la competencia y los sustitutos.

**Tabla 15. Proveedores de FEUTPL**

| Proveedores                            | Fortalezas                     | Debilidades                                 |
|----------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------|
| Estudiantes                            | Gran cantidad de estudiantes   | Dificultad en cambiar los aranceles de pago |
| Universidad Técnica Particular de Loja | Provee la mayoría de servicios | Bajo involucramiento en toma de decisiones  |

|                                   |                                                    |                                            |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Hotel Howard Johnson              | Colaboración y descuento para la universidad       | Costo elevado de alquiler                  |
| Cafetería                         | Logística establecida cercana a la universidad     | Baja calidad                               |
| Dirección de Estudiantes          | Enlace entre departamento                          | Establece varios impedimentos a la gestión |
| Estudio de Fotografía<br>Imágenes | Convenio publicitario                              | Alto costo                                 |
| Departamento de Infraestructura   | Proveedor de variedad de artículos                 | Escasa colaboración                        |
| Ecosonidos                        | Disponibilidad de equipos para variedad de eventos | Alto costo                                 |

**Fuente:** Presidente de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

**PROVEEDORES.-** Los proveedores se seleccionan de acuerdo a la conveniencia de la Federación de Estudiantes de la UTPL, en razón del costo y al requerimiento en los proyectos que se encuentra ejecutando. Requiriéndose de proveedores de hospedaje y presentación de eventos como es el Hotel Howard Johnson, Centro de Convenciones, que proveen de lugares.

**INSTITUCIONES DE APOYO.-** Permanentemente se requiere de las instituciones de apoyo tales como la dirección de estudiantes, dirección general académica, departamento de relaciones institucionales, departamento legal y departamento financiero, unidad de congresos y eventos.

**Tabla 16. Clientes de FEUTPL**

| <b>Clientes</b> | <b>Beneficios</b>                                                                                   | <b>Debilidades</b>                                                              |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Estudiantes     | Representación estudiantil<br>Mediación de conflictos<br>Participación en las decisiones de la UTPL | Diversidad de preferencias<br>Falta de organización<br>Preparación en liderazgo |

**Fuente:** Presidente de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

Los clientes están constituidos por los estudiantes de la UTPL, los mismos que realizan un pago a la federación de estudiantes en un rubro dentro de la matrícula pagada de cada ciclo, los profesores que se capacitan en talleres y conferencias, la universidad la cual obtiene representación en organizaciones nacionales y publicidad de imagen institucional.

**Tabla 17. Competencia de FEUTPL**

| <b>Competidores</b> | <b>Fortalezas</b> | <b>Debilidades</b>  |
|---------------------|-------------------|---------------------|
| No existen          | Único oferente    | Falta de eficiencia |

**Fuente:** Presidente de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

No existen competidores, puesto que la naturaleza del servicio que se ofrece, legalmente sólo lo puede realizar la Federación de Estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja.

**Tabla 18. Sustitutos de FEUTPL**

| <b>Competidores</b> | <b>Fortalezas</b> | <b>Debilidades</b>  |
|---------------------|-------------------|---------------------|
| No existen          | Único oferente    | Falta de eficiencia |

**Fuente:** Presidente de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

No existen sustitutos, puesto que no existe un organismo que ofrezca un servicio similar dentro de la Universidad Técnica Particular de Loja que pueda remplazar a la Federación de Estudiantes.

### **2.3.8 Análisis organizacional FODA**

El diagnóstico situacional constituye la etapa en que se identifican y describen una serie de factores, externos e internos que aportan en términos positivos y negativos en el desarrollo del proceso de planificación estratégica. El mismo tiene como finalidad ayudar a los involucrados a inferir y analizar las tendencias de mayor impacto en el

entorno de la organización, así como al interior de la misma, con el fin de desarrollar estrategias institucionales que involucren soluciones creativas e innovadoras para los problemas de la Federación de Estudiantes. En esta etapa se identificaron los principales factores externos e internos, que constituyen los elementos para construir el Plan Estratégico, permitiendo establecer los insumos específicos para desarrollar el Plan Operativo.

### 2.3.8.1 Medio interno

En la organización se conoce como análisis del medio interno, la autoevaluación de la misma con el propósito de tomar medidas que ayuden al desarrollo de la planificación estratégica.

Este análisis focaliza su atención en priorizar los factores de las fortalezas y debilidades que existen en la Federación de Estudiantes de la UTPL. Con este propósito, se plantean las características que se someten a pesos planteados por el investigador, esto es para el costo 20, para el tiempo 30, para impacto 30 y colaboración 20; dando un total de 100, luego se da una calificación que va del 1 al 4 (pie de cuadro) para cada factor y se multiplica por el peso dando el valor que luego se suman y el total se ordena en forma ascendentemente comenzando por el primero que es el del mayor puntaje hasta culminar con el menor que es la fortaleza con menos puntaje.

**FORTALEZAS.-** Son aquellos factores o situaciones internas de la Institución que pueden favorecer al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa, los mismos que fueron identificados en base a la discusión y el razonamiento objetivo y realista.

**Tabla 19. Matriz de fortalezas**

| FORTALEZAS                       | COSTO<br>20 | TIEMPO<br>30 | IMPAC.<br>30 | COLAB.<br>20 | TOTAL<br>100 |
|----------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Adecuado proceso de elección     | 3<br>60     | 4<br>120     | 4<br>120     | 4<br>80      | 380          |
| Regulación a través de estatutos | 3<br>60     | 4<br>120     | 4<br>120     | 4<br>80      | 380          |
| Planificación de trabajo anual   | 2<br>40     | 4<br>120     | 4<br>120     | 4<br>80      | 360          |

|                                         |         |          |          |         |     |
|-----------------------------------------|---------|----------|----------|---------|-----|
| Toma de decisiones acertadas            | 2<br>40 | 4<br>120 | 4<br>120 | 3<br>60 | 340 |
| Instalaciones propias dentro del campus | 4<br>40 | 4<br>120 | 4<br>120 | 3<br>60 | 340 |
| Facilidad para trabajar en equipo       | 2<br>40 | 3<br>120 | 4<br>120 | 3<br>60 | 300 |
| Capacidad administrativa óptima         | 3<br>60 | 3<br>90  | 3<br>90  | 3<br>60 | 300 |
| Equipos para cada Área estudiantil      | 4<br>80 | 4<br>120 | 2<br>60  | 2<br>40 | 300 |
| Apertura a innovaciones                 | 3<br>60 | 3<br>90  | 3<br>90  | 2<br>40 | 280 |
| Motivación para los estudiantes         | 2<br>40 | 2<br>60  | 3<br>90  | 3<br>60 | 250 |
| Comunicación eficaz                     | 3<br>60 | 2<br>60  | 2<br>60  | 3<br>60 | 240 |

**1 = Poco      2 = Regular      3 = Mediano      4 = Mucho**

**Fuente:** Entrevistas realizadas a miembros de la Directiva de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

Entre las fortalezas, se pueden enunciar:

- Adecuado proceso de elección
- Regulación a través de estatutos
- Planificación de trabajo anual
- Toma de decisiones acertadas
- Instalaciones propias dentro del campus
- Facilidad para trabajar en equipo
- Capacidad administrativa óptima
- Equipos para cada Área estudiantil
- Apertura a innovaciones
- Motivación para los estudiantes
- Comunicación eficaz

En el caso de las debilidades, se las cuantifica de igual manera distribuyendo un peso específico para cada una de las características para el costo 25, para el tiempo 30, para impacto 25 y colaboración 20; dando un total de 100, luego se da una calificación que va del 1 al 4 (pie de cuadro) para cada factor y se multiplica por el peso dando el valor que luego se suman y el total se ordena en forma ascendente comenzando por el primero que es el del mayor puntaje hasta culminar con el menor que es la fortaleza con menos puntaje.

**DEBILIDADES.-** Son los factores internos negativos que limitan las posibilidades para el logro de los objetivos. Las debilidades son aspectos desventajosos referentes al pasado, a otras organizaciones o inherente a la propia organización.

**Tabla 20. Matriz de debilidades**

| DEBILIDADES                                                | COSTO<br>25 | TIEMPO<br>30 | IMPAC.<br>25 | COLAB.<br>20 | TOTAL<br>100 |
|------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Falta de autonomía                                         | 4<br>100    | 4<br>120     | 3<br>75      | 3<br>60      | 355          |
| Falta de capacitación                                      | 3<br>75     | 4<br>120     | 4<br>100     | 2<br>40      | 335          |
| Incumplimiento de funciones                                | 4<br>100    | 3<br>90      | 3<br>75      | 3<br>60      | 325          |
| Inadecuada asignación de fondos                            | 4<br>100    | 2<br>60      | 4<br>100     | 3<br>60      | 320          |
| No existe asignación determinada de tareas                 | 2<br>50     | 4<br>120     | 4<br>100     | 2<br>40      | 310          |
| Poca disponibilidad de tiempo los representantes           | 1<br>25     | 4<br>120     | 4<br>100     | 3<br>60      | 305          |
| Poca frecuencia de reuniones                               | 3<br>75     | 3<br>90      | 4<br>100     | 2<br>40      | 305          |
| Diferencia de criterio en las propuestas de trabajo        | 3<br>75     | 3<br>90      | 3<br>75      | 3<br>60      | 300          |
| Falta de control                                           | 2<br>50     | 3<br>90      | 4<br>100     | 3<br>60      | 300          |
| Inexistencia de reconocimiento por parte de la universidad | 3<br>75     | 2<br>60      | 3<br>75      | 4<br>80      | 290          |
| Falta de compromiso en los integrantes                     | 2<br>50     | 3<br>90      | 4<br>100     | 2<br>40      | 280          |
| Inadecuado manejo de información                           | 3<br>75     | 3<br>90      | 2<br>50      | 3<br>60      | 275          |
| Falta de metas y objetivos mensuales por alcanzar          | 3<br>75     | 2<br>60      | 2<br>50      | 2<br>40      | 225          |

**1 = Poco      2 = Regular      3 = Mediano      4 = Mucho**

**Fuente:** Entrevistas realizadas a miembros de la Directiva de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

Se han determinado las siguientes debilidades:

- Falta de autonomía
- Incumplimiento de funciones
- Inadecuada asignación de fondos
- No existe asignación determinada de tareas
- Poca disponibilidad de tiempo los representantes
- Poca frecuencia de reuniones

- Falta de capacitación
- Diferencia de criterio en las propuestas de trabajo
- Falta de control
- Inexistencia de reconocimiento por parte de la universidad
- Falta de compromiso en los integrantes
- Inadecuado manejo de información
- Falta de metas y objetivos mensuales por alcanzar

### 2.3.8.2 Medio Externo

El análisis del medio externo de la Federación de Estudiantes, es una evaluación del accionar de la organización en la sociedad, la misma que identifica el nivel de impacto que los procesos están generando, fundamentalmente en el sector demandante de sus servicios; generalmente este análisis se remite a la determinación de oportunidades y amenazas existentes donde interactúa la organización.

La priorización de factores se lo realiza dando pesos a las características para el caso de las oportunidades el costo vale 35, para el tiempo 20, para el impacto 20 y para colaboración 25; luego se califica del 1 al 4 cada característica y se multiplica por el peso dando un valor que luego se suman para dar un total de cada oportunidad y se prioriza en orden descendente el de mayor puntaje primero hasta el menor que será la última oportunidad.

**OPORTUNIDADES.-** Se identificaron aquellos factores que por su naturaleza son no controlables por la organización, pero que pueden favorecer a la consecución de los objetivos propuestos. A la vez las oportunidades son las condiciones favorables a la cooperativa generada por el ambiente externo, son temporales y están orientadas a la misión y visión institucional.

**Tabla 21. Matriz de oportunidades**

| OPORTUNIDADES                                   | COSTO<br>35 | TIEMPO<br>20 | IMPAC.<br>20 | COLAB.<br>25 | TOTAL<br>100 |
|-------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Alianzas conjuntas con empresas de la localidad | 4<br>140    | 3<br>60      | 4<br>80      | 3<br>75      | 355          |

|                                                                         |          |         |         |          |     |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|---------|---------|----------|-----|
| Pertenecer al Consejo Superior Universitario                            | 2<br>70  | 4<br>80 | 4<br>80 | 4<br>100 | 330 |
| Reconocimiento del cogobierno por la Ley orgánica de Educación Superior | 3<br>105 | 2<br>40 | 4<br>80 | 4<br>100 | 325 |
| Asignación de presupuesto para la Federación                            | 3<br>105 | 3<br>60 | 4<br>80 | 3<br>75  | 320 |
| Pertenecer a la FEUPE                                                   | 2<br>70  | 3<br>60 | 4<br>80 | 4<br>100 | 310 |
| Interacción con expertos y asesores de la UTPL                          | 3<br>105 | 3<br>60 | 4<br>80 | 2<br>50  | 295 |
| Buen crecimiento en las preferencias de los estudiantes                 | 3<br>105 | 3<br>60 | 4<br>80 | 2<br>50  | 295 |
| Beneficios a personas de escasos recursos                               | 3<br>105 | 2<br>40 | 2<br>40 | 3<br>75  | 260 |
| Apoyo de diferentes dependencias de la Universidad                      | 3<br>105 | 3<br>60 | 3<br>60 | 1<br>25  | 250 |

**1 = Poco      2 = Regular      3 = Mediano      4 = Mucho**

**Fuente:** Entrevistas realizadas a miembros de la Directiva de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

Se presentan las siguientes:

- Alianzas conjuntas con empresas de la localidad
- Pertenecer al Consejo Superior Universitario
- Reconocimiento del cogobierno por la Ley orgánica de Educación Superior
- Asignación de presupuesto para la Federación
- Interacción con expertos y asesores de la UTPL
- Buen crecimiento en las preferencias de los estudiantes
- Pertenecer a la FEUPE
- Beneficios a personas de escasos recursos
- Apoyo de diferentes dependencias de la Universidad

La priorización de factores para el caso de las amenazas se lo realiza dando pesos a las características el costo vale 25, para el tiempo 20, para el impacto 40 y para colaboración 15; luego se califica del 1 al 4 cada característica y se multiplica por el peso dando un valor que luego se suman para dar un total de cada amenaza y se prioriza en orden descendente el de mayor puntaje primero hasta el menor que será la última oportunidad.

**AMENAZAS.-** De igual manera que en las oportunidades se identificaron las principales amenazas para el desarrollo de las actividades de la organización.

Las amenazas son las condiciones riesgosas generadas por el medio, establecido para la Federación de Estudiantes y son de duración variada, ya que no son controladas por la empresa.

**Tabla 22. Matriz de amenazas**

| AMENAZAS                                        | COSTO<br>25 | TIEMPO<br>20 | IMPAC.<br>35 | COLAB.<br>20 | TOTAL<br>100 |
|-------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Exceso de tiempo para obtención de fondos       | 4<br>100    | 4<br>80      | 4<br>140     | 2<br>40      | 360          |
| Falta de posicionamiento en la UTPL             | 4<br>100    | 4<br>80      | 3<br>105     | 3<br>60      | 345          |
| Mayor poder de negociación de proveedores       | 4<br>100    | 2<br>40      | 4<br>140     | 3<br>60      | 340          |
| Nuevas regulaciones por parte de la universidad | 4<br>100    | 3<br>60      | 4<br>140     | 2<br>40      | 340          |
| Escasa publicidad                               | 2<br>50     | 4<br>80      | 4<br>140     | 3<br>60      | 330          |
| Bajo conocimiento de los servicios prestados    | 2<br>50     | 4<br>80      | 4<br>140     | 2<br>40      | 310          |
| Falta de apoyo estudiantil a los representantes | 3<br>75     | 4<br>80      | 3<br>105     | 2<br>40      | 300          |
| Alto costo de trámites                          | 4<br>100    | 4<br>80      | 2<br>70      | 2<br>40      | 290          |
| Falta de autonomía                              | 3<br>75     | 3<br>60      | 3<br>105     | 2<br>40      | 280          |
| Dificultad para modificar el espacio físico     | 3<br>75     | 2<br>40      | 2<br>70      | 4<br>80      | 265          |
| Influencias políticas externas                  | 2<br>50     | 2<br>40      | 3<br>105     | 1<br>20      | 215          |

**1 = Poco      2 = Regular      3 = Mediano      4 = Mucho**

**Fuente:** Entrevistas realizadas a miembros de la Directiva de la Federación de Estudiantes

**Elaboración:** Julio Ríos

La Federación de estudiantes presenta las siguientes amenazas analizadas:

- Exceso de tiempo para obtención de fondos
- Falta de posicionamiento en la UTPL
- Mayor poder de negociación de proveedores
- Nuevas regulaciones por parte de la universidad
- Escasa publicidad
- Bajo conocimiento de los servicios prestados
- Falta de apoyo estudiantil a los representantes
- Alto costo de trámites

- Falta de autonomía
- Dificultad para modificar el espacio físico
- Influencias políticas externas

A continuación con los factores internos y externos priorizados, se realiza la elaboración de las matrices FODA, para establecer los planteamientos FA, FO, DA y DO; mismos que permiten realizar la planificación estratégica.

**Tabla 23. Matriz de relación de fortalezas y amenazas**

| <div style="text-align: center;"> <b>Factores externos</b><br/> <b>Factores internos</b> </div>                                                                                                                                                                        | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exceso de tiempo para obtención de fondos</li> <li>2. Falta de posicionamiento en la UTPL</li> <li>3. Mayor poder de negociación de proveedores</li> <li>4. Nuevas regulaciones por parte de la universidad</li> <li>5. Escasa publicidad</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                             | PLANTEAMIENTOS FA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuado proceso de elección</li> <li>2. Regulación a través de estatutos</li> <li>3. Planificación de trabajo anual</li> <li>4. Toma de decisiones acertadas</li> <li>5. Instalaciones propias dentro del campus</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una planeación del trabajo con presupuesto determinados al inicio del periodo</li> <li>• Decidir cuales son los lugares mas afectados por la actividad desarrollada por la federación</li> <li>• Planificar una alianza con los proveedores en el año para disminución de costos</li> <li>• Realizar un cambio de los estatutos que defina adecuadamente las funciones y derechos de la federación</li> <li>• Incrementar la competitividad organizacional, a fin de ampliar la presencia en el ambiente local</li> <li>• Innovar productos y servicios que se ofertan de manera diferenciada en calidad, costo y asesoría personalizada</li> </ul> |

**Fuente:** Tabla 19 y 22

**Elaboración:** Julio Ríos

**Tabla 24. Matriz de relación de fortalezas y oportunidades**

| <div> <div>Factores externos</div> <div>Factores internos</div> </div>                                                                                                                                                                                                 | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas conjuntas con empresas de la localidad</li> <li>2. Pertenecer al Consejo Superior Universitario</li> <li>3. Reconocimiento del cogobierno por la Ley orgánica de Educación Superior</li> <li>4. Asignación de presupuesto para la Federación</li> <li>5. Pertenecer a la FEUPE</li> </ol>                                                                                                                                                                       |
| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                             | PLANTEAMIENTOS FO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuado proceso de elección</li> <li>2. Regulación a través de estatutos</li> <li>3. Planificación de trabajo anual</li> <li>4. Toma de decisiones acertadas</li> <li>5. Instalaciones propias dentro del campus</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una matriz de proveedores para establecer que alianzas presentan las mayores oportunidades</li> <li>• Realizar un proceso de análisis de las decisiones realizadas en el consejo superior</li> <li>• Establecer en los estatutos las condiciones que exige la ley de educación superior</li> <li>• Escoger los delegados que representarán a la Federación en la FEUPE</li> <li>• Ampliar y mejorar los servicios de los representantes estudiantiles.</li> </ul> |

**Fuente:** Tabla 19 y 21

**Elaboración:** Julio Ríos

**Tabla 25. Matriz de relación de debilidades y amenazas**

| <div style="text-align: center;"> <b>Factores externos</b><br/> <b>Factores internos</b> </div>                                                                                                                                                      | <b>AMENAZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exceso de tiempo para obtención de fondos</li> <li>2. Falta de posicionamiento en la UTPL</li> <li>3. Mayor poder de negociación de proveedores</li> <li>4. Nuevas regulaciones por parte de la universidad</li> <li>5. Escasa publicidad</li> </ol>                                                                                                                                                                                                              |
| <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                   | <b>PLANTEAMIENTOS DA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de autonomía</li> <li>2. Falta de capacitación</li> <li>3. Incumplimiento de funciones</li> <li>4. Inadecuada asignación de fondos</li> <li>5. No existe asignación determinada de tareas</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan de mercadotecnia que permita establecer la federación como un ente importante dentro de la universidad</li> <li>• Realizar actividades de recaudación de fondos</li> <li>• Establecer un manual de funciones para delimitar responsabilidades</li> <li>• Planificar la gestión del talento humano para la adaptación del nuevo personal de cada año.</li> <li>• Definir el mapa orgánico estructural y funcional de la organización.</li> </ul> |

**Fuente:** Tabla 20 y 22

**Elaboración:** Julio Ríos

**Tabla 26. Matriz de relación de debilidades y oportunidades**

|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div> <div>Factores externos</div> <div>Factores internos</div> </div> | <b>OPORTUNIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas conjuntas con empresas de la localidad</li> <li>2. Pertenecer al Consejo Superior Universitario</li> <li>3. Reconocimiento del cogobierno por la Ley orgánica de Educación Superior</li> <li>4. Asignación de presupuesto para la Federación</li> <li>5. Pertenecer a la FEUPE</li> </ol>                                                                                                                               |
|                                                                        | <b>DEBILIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de autonomía</li> <li>2. Falta de capacitación</li> <li>3. Incumplimiento de funciones</li> <li>4. Inadecuada asignación de fondos</li> <li>5. No existe asignación determinada de tareas</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                        | <b>PLANTEAMIENTOS DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un manual de procedimientos que establezca las actividades que realiza la federación y las que se realizan en coordinación con otras dependencias</li> <li>• Establecer proyectos a largo plazo que permitan una mayor asignación de fondos en el futuro</li> <li>• Realizar programas de orientación al desarrollo de líderes conjuntamente con la FEUPE</li> <li>• Mejorar la imagen de la organización</li> </ul> |

**Fuente:** Tabla 20 y 21

**Elaboración:** Julio Ríos

# **CAPÍTULO 3**

## **PROPUESTA ESTRATÉGICA**

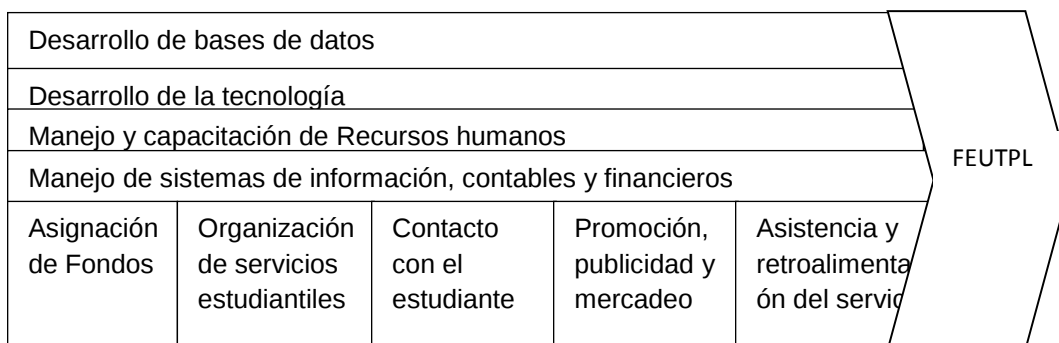
A continuación se presenta la propuesta estratégica, es necesario mencionar que para su elaboración se utilizó los datos obtenidos del análisis realizado en el anexo 3 del presente trabajo.

### 3.1 Definición del contexto estratégico

En la actualidad la Federación de Estudiantes de la UTPL, basa su estrategia en: desarrollo del liderazgo en la representación estudiantil y prestación de servicios académicos, deportivos y culturales. Para poder cumplir con esta estrategia se plantea una estructura de administración estratégica, que permita establecer la gestión por procesos con su actividad principal y las actividades de apoyo; así como, sus fases que establezcan la cadena de valor para el desarrollo del cambio en la organización, por lo que, se propone el siguiente mapa de procesos basado en el concepto de cadena de valor de Michael Porter:

**Gráfico 4. Cadena de valor de FEUTPL**

#### ACTIVIDADES DE APOYO



#### ACTIVIDADES PRIMARIAS

**Fuente:** Presidente de FEUTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**ACTIVIDADES DE APOYO.** Las actividades de apoyo facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

**Desarrollo de bases de datos.-** Los gustos y preferencias de los estudiantes permitirán prestar servicios mas especializados, esto le permitirá a la organización ampliar su red de clientes y crear valor en la organización de actividades

**Desarrollo de la tecnología.-** Implementación de hardware y software actualizado permitirá desarrollar de una forma adecuada la función de los miembros de la organización, enfocado en programas especializados de procesos.

**Manejo y capacitación de Recursos humanos.-** Preparar al personal en las diferentes funciones y cargos es una función de gran importancia, debido al cambio anual de representantes, se disminuye el tiempo de adaptación, lo cual contribuye a un mejor desempeño.

**Manejo de sistemas de información, contables y financieros.** Proveer de sistemas adecuados para el manejo de dinero, información de documentos y reportes financieros ayudarán al control administrativo y financiero, proveyendo de información actualizada para la toma de decisiones y previsiones futuras

**ACTIVIDADES PRIMARIAS.** Las actividades que crean valor para el cliente final son:

**Asignación de Fondos.-** Al empezar el periodo académico, se distribuyen fondos para la Federación de Estudiantes de acuerdo a un porcentaje de las matrículas de los estudiantes, este monto se puede incrementar de acuerdo a los proyectos presentados en la planificación anual.

**Organización de servicios estudiantiles.-** Con los fondos asignados se establecen líneas de trabajo que satisfagan las necesidades de los estudiantes realizando actividades de beneficio para la comunidad universitaria.

**Contacto con el cliente.-** Aquí se define el alcance que tendrá la actividad desarrollada y se contacta con los estudiantes que utilizarán el servicio previsto, se trabaja conjuntamente con los estudiantes para adecuar el servicio ofrecido.

**Promoción, publicidad y mercadeo.-** Se realiza una campaña de publicidad que dé a conocer al segmento de estudiantes potenciales cada una de las actividades de la Federación, así como de mejorar su posicionamiento dentro de la UTPL.

**Asesoría y retroalimentación del servicio.-** Se da instructivos de los servicios que se ofrecen, contacto con los estudiantes y realización de encuestas y entrevistas para la mejora continua de la organización.

## 3.2 Filosofía organizacional

Se plantea la filosofía de la Federación de Estudiantes, la cual tiene como marco de referencia la filosofía institucional de la Universidad Técnica Particular de Loja.

### 3.2.1 Visión

Convertirse en el ente de representación universitaria que vela por el bienestar, unión y desarrollo de la comunidad estudiantil utepelina, lo que conlleve a un desarrollo humano y de excelencia en nuestra universidad con el objetivo de acoger, defender y promover en la sociedad, el producto y la reflexión de toda experiencia humana

### 3.2.2 Misión

Promover el desarrollo estudiantil a través de actividades que satisfagan las necesidades de los estudiantes en el ámbito académico, sociocultural, deportivo, ético e investigativo con el propósito de alcanzar un desarrollo integral con una vocación de servicio a la sociedad.

### 3.2.3 Valores y principios

La identificación y definición de los valores de la Federación de Estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja es importante, pues estos son los que norman la convivencia dentro de la organización y su correcto cumplimiento provee las bases del logro de la misión y visión de la organización por sus miembros. A continuación se presentan los valores individuales:

**Respeto.** Ser una plataforma que permita un diálogo adecuado, demostrando tolerancia en los diferentes puntos de vista y demostrar una capacidad eficiente en el cumplimiento de las funciones y en la toma de decisiones

**Honestidad.** Se demostrará en la prestación de servicios estudiantiles, garantizando los derechos y beneficios de los estudiantes, promoviendo una cultura de trabajo social y correcto.

**Trabajo en equipo.** En las diferentes actividades que se realiza, el trabajo conjunto permite el cumplimiento de grandes metas y la efectividad en cumplir con los objetivos.

**Responsabilidad.** En el manejo de los recursos de los estudiantes, identificándonos y aportando a la consecución de los objetivos organizacionales, promoviendo el cumplimiento adecuado de las funciones asignadas a cada uno de sus miembros.

**Lealtad.** A las necesidades de los estudiantes, funcionarios y directivos, teniendo presente la misión y visión de la organización y destinando los recursos para alcanzarlas.

Los valores corporativos se los presentan dentro y fuera de la organización, constituye una serie de principios esenciales e la organización que comparten los colaboradores y asociados. Estos constituyen la base de la actividad organizacional y crean una cultura corporativa en la Federación de Estudiantes. Estos se presentan a continuación:

**Enfoque y compromiso con el servicio al estudiante.** Mantener una constante predisposición a satisfacer las necesidades de los estudiantes.

**Excelencia en el liderazgo.** Buscamos la perfección en la ejecución de las actividades, antes y mejor que los demás.

**Honestidad, transparencia, firmeza y lealtad.** Ser un equipo humano con profundos valores morales y éticos personales, que caracterizan todos los actos del personal y directivos responsables.

**Crecimiento a través del cambio.** Practicando el mejoramiento continuo, a través del cuestionamiento de los procesos, productos y servicios; con el fin de adaptarlos a los frecuentes cambios del entorno.

## **Principios**

- La Federación de Estudiantes estará regida por los principios generales de democracia interna, interdisciplinariedad, legitimidad, proporcionalidad y representatividad.
- Contribuir con la misión y visión de la Universidad Técnica Particular de Loja
- Cumplir con las funciones de acuerdo a los valores y buenas costumbres que se encuentran enmarcadas en la filosofía de la organización
- Fomentar en los estudiantes el sentido de pertenencia.

- El logro de la excelencia educativa, alcanzar una educación encaminada a proveer a cada estudiante las experiencias necesarias para alcanzar el desarrollo pleno de su personalidad y de su potencial intelectual.
- Fundamenta sus logros en el estudio de necesidades de cada estudiante. Este será el producto de la participación y de la colaboración de la comunidad universitaria, en especial la información que suministres los representantes de cada Titulación como principal contacto con los estudiantes.

### **3.2.4 Objetivos de la organización**

- Velar y hacer cumplir los deberes y derechos de los estudiantes universitarios.
- Promover el desarrollo de los conocimientos y las habilidades de los estudiantes para su correcta formación.
- Cumplir con las actividades del proyecto anual propuesto para el bienestar universitario.
- Desarrollar liderazgo en la universidad y la comunidad

### **3.2.5 Políticas de la organización**

#### **Políticas de gestión académica**

- Facilitar el ambiente de oferta académica diversificada dentro de la universidad, promoviendo la oferta y disponibilidad de cupos en materias de formación complementaria y de libre configuración.
- Mediar en los conflictos académicos e irregularidades que se presenten en el periodo.
- Asignar becas por el cumplimiento de actividades y beneficios académicos para estudios superiores.

#### **Políticas sociales y culturales**

- No se negará el ingreso a la organización por razón de raza, color, edad, sexo, religión, nacionalidad, estado civil, apariencia física, afiliación política, impedimento físico, origen o condición social del estudiante
- Inclusión de ideas por parte de personal interno o externo a Federación.

- Velar por el resguardo de la imagen institucional de la UTPL, tanto en eventos internos como externos.
- Dar preferencia a la participación de los grupos artísticos de la UTPL en los eventos organizados por la Federación.
- Promover los valores lingüísticos y culturales autóctonos de la ciudad y provincia, con el objetivo de alcanzar una identidad nacional

### **Políticas financieras**

- La Federación de Estudiantes dispondrá de un fondo económico para sus actividades y funcionamiento, el mismo se compondrá de la asignación de cuatro dólares de la matrícula de cada estudiante de la modalidad presencial.
- Para cada una de las Titulaciones se otorgará dos dólares por cada estudiante matriculado.
- El monto asignado podrá ser sujeto de ajuste por parte de las autoridades de acuerdo a la calidad, viabilidad e incidencia de la planificación presentada en cada ciclo académico.
- Los representantes estudiantiles están comprometidos con el uso corrector de los fondos y deberán registrar a través de respaldo de documentos financieros los gastos realizados.
- El manejo de los recursos fiscales y los informes de contabilidad son responsabilidad principal del (la) tesorero(a) de la organización.

### **Políticas internas**

- La organización se acreditará por el periodo de un año, luego de transcurrido el periodo se elegirán nuevos representantes.
- Los representantes deberán presentar un informe de actividades al terminar su periodo de representación
- Asistencia obligatoria de los presidentes a las reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Creación de comisiones encargadas para la organización de actividades.
- Manejar cronograma de actividades para medir cumplimiento de fechas.

- Cumplir con los requisitos necesarios para ser elegidos como representantes de las escuelas.

### **3.2.6 Objetivos estratégicos de la organización**

- Generar fuentes de ingreso que permitan a la Federación ampliar los recursos disponibles para el desarrollo de actividades del plan de trabajo propuesto.
- Alcanzar un alto nivel de estudiantes que utilicen los servicios que ofrece la Federación de Estudiantes.
- Desarrollar nuevos servicios acordes a los gustos y preferencias actuales del alumnado de la universidad.
- Coordinar en el ámbito universitario interno y externo que fomenten la unidad y el respeto por la misión, visión y valores institucionales de la UTPL y de la Federación.
- Generar espacios de debates y críticas sobre temas de interés social y académico.
- Desarrollar proyectos académicos, deportivos y sociales para el estudiantado.
- Proveer experiencias comunitarias como instrumento eficaz que facilite al estudiante el proceso de transición al mundo laboral.

### **3.3 Plan a largo plazo**

Los ejes de acción a través de los cuales Federación de Estudiantes de la UTPL, va a desarrollar las actividades son los siguientes:

- Estrategias organizacionales para mejorar la gestión administrativa, propiciar el desarrollo y la modernización de la organización.
- Estrategias financieras que permitan la formulación de programas y proyectos.
- Estrategias de mercadotecnia para promover el estudio de las preferencias de los estudiantes y ofrecer un servicio de alta calidad y especializado a las necesidades actuales y futuras.
- Estrategias institucionales que sirven de apoyo a las líneas estratégicas presentadas en el plan estratégico de la UTPL para los años 2011-2020

### 3.3.1 Estrategias organizacionales

**Adaptación del personal.** Con la finalidad de tener un personal satisfecho, que contribuya a mejorar la productividad y aportar efectivamente al cumplimiento de los objetivos de la federación, se desarrollará un plan de adaptación basado en los siguientes objetivos estratégicos:

- Efectuar estudios para recategorizar el tamaño de las oficinas, reubicarlas o suprimirlas.- Dentro de las políticas de modernización de la organización se ha considerado la automatización y una nueva estructura orgánica, que permita el redimensionamiento del tamaño de las oficinas, de manera que la operatividad de las mismas responda a las exigencias de una organización de desarrollo moderna, así mismo a las necesidades de los servicios que se presten, rapidez en las actividades y eficiencia en los procesos.
- Mejorar sistemáticamente las instalaciones, equipamiento, remodelación de oficinas.- En los últimos años la imagen de la organización se ha venido deteriorando debido a que presenta una deficiente infraestructura física y tecnológico, lo que ha provocado una disminución en la competitividad de servicios que oferta, afectando con ello la evolución que requieren las operaciones.

**Desarrollo de competencias del personal.-** El nivel de habilidades y competencias de los directivos y presidentes de la federación es un factor fundamental en la eficiencia en el logro de actividades, por este motivo se ha propuesto una capacitación continua al personal, así como un periodo de incorporación para el cambio anual de integrantes de la organización.

Para ello se toma en cuenta los siguientes objetivos estratégicos:

- Entrenar a los directivos.- Al finalizar el periodo académico, los directivos salientes deberán informar de las funciones desempeñadas, así como de formar en conceptos básicos a los nuevos directivos.
- Capacitar en liderazgo y trabajo en equipo.- Una de las debilidades de la organización es la falta de direccionamiento y colaboración, de esta manera se

busca disminuir los problemas e incrementar la eficiencia en la prestación de los servicios

- **Implementar Indicadores de Gestión.-** Establecer indicadores de gestión en el cumplimiento del trabajo anual, de manera que permitan establecer una revisión uniforme de las actividades realizadas en el periodo de representación estudiantil

**Modernizar la plataforma tecnológica.-** La transición rápida que enfrentan las organizaciones exige que se tenga la tecnología adecuada para proveer de un buen servicio, en el caso de la Federación de Estudiantes es necesario actualizar los equipos informáticos para mejorar la eficiencia del personal.

- **Mejorar la capacidad informática de la organización.-** Establecer procesos de información que apoyen la toma de decisiones
- **Implementar sistemas administrativos, contables y financieros.-** Colaboran con el control de los procesos y la planificación de actividades.

### **3.3.2 Estrategias financieras**

**Incremento del presupuesto anual.** Los recursos económicos destinados para las actividades de la Federación están preestablecidos de acuerdo al número de estudiantes matriculados en la universidad, por lo que, un factor importante para desarrollar las actividades del periodo, es desarrollar nuevas fuentes de ingreso o mejorar las existentes. Se plantean los siguientes objetivos estratégicos

- **Aumentar la asignación de presupuesto.-** La captación de efectivo se ha constituido en el factor determinante que ha impulsado el comportamiento creciente que ha experimentado la Federación de estudiantes, esta acción es vital para incrementar los proyectos que se realizarán. Complementariamente a las acciones de mejoramiento del servicio, se diseñarán planes de captación de anticipos que permitan financiar el incremento del número de proyectos en beneficio del estudiante.
- **Desarrollo de actividades conjuntas con otras dependencias:** Los proyectos que se desarrollen en beneficio de un amplio número de estudiantes se pueden realizar de forma conjunta, logrando un incremento del fondo establecido, así mismo como una repartición de los ingresos generados.

**Implementación de actividades auto financiadas.** Existen proyectos que pueden ser desarrollados a través de los fondos que generan, esto se puede dar con un gasto mínimo por parte de la organización. Por su naturaleza de retribución de lo invertido, estas actividades deben ser realizadas en el periodo. Los objetivos estratégicos son:

- **Captación de ingresos.-** Con un presupuesto establecido, se debe establecer actividades generadoras de ingresos, que satisfagan los indicadores sociales del servicio prestado y a su vez generen un nivel de ingreso que permita a la Federación de Estudiantes incrementar su presupuesto y realizar una proyección del presupuesto plurianual contribuyendo a su incremento a través de dinero entregado para los siguientes años de gestión.

### **3.3.3 Estrategias de mercadotecnia**

**Mejorar la imagen de la organización.** La Federación de Estudiantes, debe mejorar su imagen y reflejarse ante sus clientes y otros organismos como una organización sólida, solvente, eficaz, transparente, actuando bajo un esquema de rigidez y seriedad en sus operaciones conforme al marco en el que operan las organizaciones estudiantiles del país, alejado de toda injerencia política partidista. Para lograrlo se fundamentará en los objetivos estratégicos propuestos a continuación:

- Mantener permanentemente informados a sus estudiantes y a la opinión pública sobre los diferentes procedimientos de sus operaciones y las acciones que emprende, a través de documentos informativos. También se hará conocer a los estudiantes sus obligaciones y derechos.
- Mejorar los canales de comunicación y de servicios.
- Promover la atención personalizada al estudiante.
- Crear una cultura organizacional basada en el servicio al cliente.

**Plan de mercadotecnia.-** Elaboración de un plan de mercadotecnia que permita obtener una base de datos y preferencias de cada uno de los estudiantes, conocer su situación social, familiar y económica, de esta manera se procederá a realizar una planificación anual que permita identificar las necesidades de los estudiantes y ofrecer

servicios que satisfagan de forma eficiente estas últimas. Se fundamentará en los siguientes objetivos estratégicos:

- Investigar los datos de preferencias de servicio a través de métodos de recolección de datos.
- Desarrollar una estrategia de crecimiento.
- Desarrollo y diversificación del servicio.- La organización sirve a las mismas necesidades básicas del mercado modificando sus líneas de productos con el fin de enfrentarse a las ofertas competidoras cambiantes; satisfacen mejor las necesidades de ciertos grupos de mercado

### **3.3.4 Estrategias institucionales**

Las estrategias propuestas a continuación son planteadas de acuerdo al plan estratégico de desarrollo institucional de la UTPL para los años 2011-2020. Para una mejor implementación se priorizan las líneas estratégicas de conformidad con los objetivos estratégicos.

#### **Líneas Estratégicas**

##### **Línea estratégica 1. Desarrollar una universidad como Alma Máter del siglo XXI.**

La Universidad debe proponerse la formación de ciudadanos dotados de principios éticos, comprometidos con la construcción de la paz. Esta línea será desarrollada mediante un eje transversal de Educación para la Paz desde la perspectiva de Cristo; es decir, no sólo la concepción de vivir en paz con los demás, sino que además comparta conservar la paz y la amistad entre los hombres, entre Dios y el hombre, y restaurarlas cuando han sido perturbadas.

Se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

- Desarrollar el espíritu y valores desde el humanismo de Cristo.
- Promover un sentido de perfección en el quehacer universitario.
- Construir un modelo de educación para la paz, sustentado en el diálogo entre fe y razón.

## **Línea estratégica 5. Recursos naturales, biodiversidad y geodiversidad**

Se propone los siguientes objetivos estratégicos:

- Promover la gestión y conservación de los recursos naturales.
- Estudiar, monitorear la diversidad y funcionalidad de los ecosistemas como respuesta al cambio.

## **Línea estratégica 7. Liderazgo y excelencia**

La Universidad no sólo debe ser madre nutricia para la sociedad del siglo XXI, sino que debe liderarla promoviendo prácticas innovadoras y de una calidad indiscutible. Para ello debe desarrollarse institucionalmente fortaleciendo sus propios procesos y estructura. Sus equipos deben ser altamente cualificados para que se constituyan en referente social en los ámbitos de sus competencias y generen oportunidades que provoquen el cambio social.

Uno de los retos que todo esto supone es el asumir un proceso de mejora continua que produzca mayores niveles de calidad en todas sus acciones.

Los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Institucionalizar procesos y estructura universitaria.
- Alcanzar una cultura de calidad.

### **3.3.5 Aplicación de metodología BSC**

El Balanced Score Card (BSC) o cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que nos permite desarrollar un conjunto de indicadores con perspectivas que permitirán traducir las estrategias para consolidar una gestión administrativa, financiera y operacional eficiente para satisfacción de los estudiantes.

El involucramiento del talento humano en la empresa aplicando el planeamiento estratégico y el BSC permitirá que funcionarios, empleados y directivos sepan cual es la visión organizacional de la institución y en el entorno de los diferentes escenarios. La prestación de servicios estudiantiles a través de los proyectos dará lugar a que la Federación de Estudiantes, sea más competitiva, productiva y rentable en los objetivos

y metas que persigue. La modernización de la plataforma tecnológica permitirá simplificar procesos, ahorrar recursos y consecuentemente ofrecer una atención más personalizada, eficiente y de calidad.

Los objetivos y metas planteadas dan una visión organizacional cuya herramienta mide el desempeño corporativo y constituye el medio más efectivo para enlazar la planificación y la estrategia a medidas de desempeño a través de las perspectivas:

Perspectiva estratégica.- Se fundamenta en el logro de la estrategia

Perspectiva financiera.- El objetivo es alcanzar resultados financieros satisfactorios

Perspectiva del cliente.- Lograr la satisfacción de cliente,

Perspectiva de proceso.- Desarrollar una operación interna de procesos,

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.- Aumentar la creatividad, innovación, desarrollo y satisfacción del personal.

**Tabla 27. Estrategias en perspectivas BSC**

| PERSPECTIVAS Y ESTRATÉGIAS                                | UBICACIÓN |    |     |    |     |
|-----------------------------------------------------------|-----------|----|-----|----|-----|
|                                                           | PE        | PF | PCL | PP | PAC |
| Gestión del Talento Humano                                |           |    |     |    | X   |
| Desarrollo de competencias del personal                   |           |    |     |    | X   |
| Implementación de actividades auto financiadas            |           | X  |     |    |     |
| Liderazgo y excelencia                                    | X         |    |     |    |     |
| Incremento del presupuesto anual                          |           | X  |     |    |     |
| Desarrollar una universidad como Alma Máter del siglo XXI |           |    |     | X  |     |
| Plan de mercadotecnia                                     |           |    | X   |    |     |
| Mejorar la imagen de la organización                      |           |    | X   |    |     |

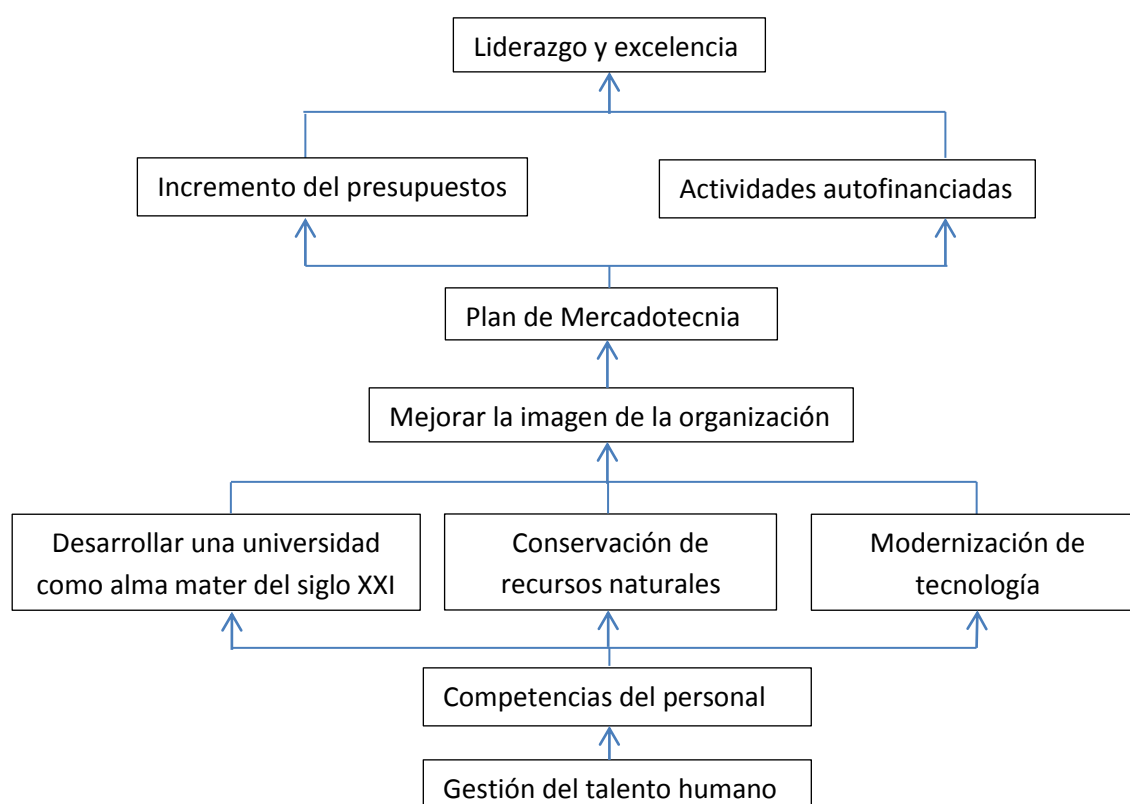
|                                      |  |  |  |   |  |
|--------------------------------------|--|--|--|---|--|
| Conservación de recursos naturales   |  |  |  | X |  |
| Modernizar la plataforma tecnológica |  |  |  | X |  |

**Fuente:** Estrategias para el plan estratégico

**Elaboración:** Julio Ríos

PE = perspectiva estratégica, PF = perspectiva financiera, PCL = perspectiva del cliente, PP = perspectiva proceso, PAC = perspectiva de aprendizaje y crecimiento

**Gráfico 5. Mapa estratégico**



**Fuente:** Tabla 27

**Elaboración:** Julio Ríos

El análisis y descripción del mapa estratégico propuesto para la Federación de Estudiantes de la UTPL., relaciona las causas, efectos y los resultados generados durante los procesos del planeamiento estratégico implementado en la organización, lo que permitirá visualizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del entorno del ambiente interno y externo; igualmente la misión que es la razón de ser de la organización “Promover el desarrollo estudiantil a través de actividades que

satisfagan las necesidades de los estudiantes en el ámbito académico, sociocultural, deportivo, ético e investigativo con el propósito de alcanzar un desarrollo integral con una vocación de servicio a la sociedad”.

Para lograr la estrategia se desarrollará el plan a largo plazo, mismo que se llevará a cabo con el planteamiento de planes operativos anuales, siendo necesario plantear para el primer año y que para los años posteriores de conformidad con el cumplimiento se realice los planes de mejoramiento continuo adicionales a la planificación operativa anual del primer año.

**Tabla 28. Plan a largo plazo**

**Plan a largo plazo con estrategias, objetivos, indicadores, metas e iniciativas**

| PERSPECTIVA        | Estrategias                                   | OBJETIVO                                                                                              | INDICADORES                                                                                               | METAS                                                                                                  | INICIATIVAS                                                                                                                                                                              |
|--------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ESTRATÉGICA</b> | Liderazgo y excelencia                        | Institucionalizar procesos y estructura universitaria<br><br>Alcanzar una cultura de calidad          | Tiempo en meses utilizado para la elaboración                                                             | Estatutos hasta el 2012<br><br>Manuales hasta el 2013<br><br>Implementación de monitoreo desde el 2012 | Reforma de Estatutos<br><br>Monitoreo de las operaciones<br><br>Reestructuración organizacional<br><br>Elaboración de manual de procedimientos<br><br>Elaboración de manual de funciones |
| <b>FINANCIERA</b>  | Incremento del presupuesto anual              | Aumentar la asignación de presupuesto<br><br>Desarrollar actividades conjuntas con otras dependencias | Cantidad asignada de matrícula de estudiante                                                              | Un dólar de incremento del porcentaje de matrícula asignado para el periodo 2013-2014                  | Proyección plurianual de actividades<br><br>Mes del estudiante<br><br>Prestación de nuevos servicios<br><br>Adquisición de tabletas informáticas junto con estudiantes                   |
|                    | Implementación de actividades autofinanciadas | Incrementar los ingresos<br><br>Dotar de liquidez a la organización                                   | Ingresos de actividades realizadas                                                                        | Incrementar el presupuesto en el 40% a través de ingresos en el próximo año                            | Alianzas estratégicas con proveedores                                                                                                                                                    |
| <b>CLIENTE</b>     | Mejorar la imagen de la organización          | Mantener permanentemente informados a sus estudiantes<br><br>Mejorar los canales de comunicación y    | Alcance en el número de estudiantes<br><br>Índice de satisfacción al cliente<br><br>Índice de calidad del | 40% de la totalidad de estudiantes<br><br>60% satisfacción del cliente<br><br>10% de quejas            | Promoción de representación estudiantil a través de proyectos<br><br>Publicidad semestral de actividades realizadas a través de medios de comunicación<br><br>Informe público de labores |

|                 |                                                 |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                             |                                                                                 |                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                                 | <p>de servicios.</p> <p>Promover la atención personalizada al estudiante.</p> <p>Crear una cultura organizacional basada en el servicio al cliente.</p>                                                 | servicio                                                                                                                    | con el servicio prestado                                                        | Programar asambleas de estudiantes en cada titulación.                                                                                                                                              |
|                 | Plan de mercadotecnia                           | <p>Investigar los datos de preferencias de servicio a través de métodos de recolección de datos.</p> <p>Desarrollar una estrategia de crecimiento.</p> <p>Desarrollo y diversificación del servicio</p> | <p>Encuestas realizadas a los estudiantes de la universidad</p> <p>Servicios nuevos implementados/ Servicios existentes</p> | <p>100% estudiantes de la universidad</p> <p>50% de servicios implementados</p> | <p>Gestión ante las dependencias de la Federación de Estudiantes</p> <p>Innovación de servicios</p>                                                                                                 |
| <b>PROCESOS</b> | Modernización de la plataforma tecnológica      | <p>Mejorar la capacidad informática de la organización</p> <p>Implementar sistemas administrativos, contables y financieros</p>                                                                         | Equipo nuevo / Equipos totales                                                                                              | 50% de cambio                                                                   | <p>Mejoramiento del Software</p> <p>Renovación de la red informática</p> <p>Compra de equipos apropiados para cada unidad de trabajo</p> <p>Mejorar las redes de acceso de servicio de internet</p> |
|                 | Desarrollar una universidad como alma mater del | Desarrollar el espíritu y valores desde el humanismo de                                                                                                                                                 | Número de estudiantes participantes de actividades de                                                                       | 25% incremento en la participación                                              | <p>Elaboración de panfletos de los eventos sociales a desarrollarse</p> <p>Promoción conjunta con organismos</p>                                                                                    |

|                                          |                                    |                                                                                                                                                                                     |                                                                                               |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | siglo XXI                          | Cristo<br><br>Promover un sentido de perfección en el quehacer universitario.                                                                                                       | bienestar social                                                                              |                                                                                       | de apoyo social<br><br>Cumplimiento de labor social de cada integrante de la Federación.<br><br>Espacio dirigido a la capacitación en valores de la UTPL                                                                                                                                     |
|                                          | Conservación de recursos naturales | Promover la gestión y conservación de los recursos naturales.<br><br>Estudiar, monitorear la diversidad y funcionalidad de los ecosistemas como respuesta al cambio.                | Cantidad de papel reciclado<br><br>Depósitos de reciclaje ubicados en el campus universitario | 20% anual de incremento en el reciclaje de papel<br><br>12 depósitos para el año 2013 | Realizar campañas de reciclaje de papel, plásticos, baterías<br><br>Promover el uso de las dos caras del papel en los trabajos<br><br>Implementar tachos de reciclaje en el campus<br><br>Realizar campañas de promoción del reciclaje<br><br>Brindar a los estudiantes productos reciclados |
| <b>APRENDIZAJE<br/>Y<br/>CRECIMIENTO</b> | Gestión del talento humano         | Efectuar estudios para recategorizar el tamaño de las oficinas, reubicarlas o suprimirlas<br><br>Mejorar sistemáticamente las instalaciones, equipamiento, remodelación de oficinas | Estudio de la adecuación en el cambio de instalaciones                                        | 1 año                                                                                 | Gestión ante las dependencias de la Federación de Estudiantes<br><br>Políticas de motivación<br><br>Diversificación de proyectos<br><br>Desarrollar protocolos de atención<br><br>Organización de personal                                                                                   |
|                                          | Competencias del personal          | Capacitar en liderazgo y trabajo en equipo<br><br>Entrenar a los                                                                                                                    | Horas de capacitación personal                                                                | 20 horas cada semestre                                                                | Cursos acordes a la necesidad técnica<br><br>Entrenamiento de directivos                                                                                                                                                                                                                     |

|  |  |                                                        |  |  |                                                  |
|--|--|--------------------------------------------------------|--|--|--------------------------------------------------|
|  |  | directivos<br>Implementar<br>indicadores de<br>gestión |  |  | Capacitación en liderazgo y trabajo<br>en equipo |
|--|--|--------------------------------------------------------|--|--|--------------------------------------------------|

**Fuente:** Propuesta del plan estratégico

**Elaboración:** Julio Ríos

### **3.4 Plan operativo anual**

#### **3.4.1 Perspectiva estratégica**

##### **PROYECTO N° 1: Reforma de estatutos**

**OBJETIVO:** Modificar los reglamentos para adaptarlos a las nuevas tendencias de la educación.

**TÁCTICA:** Elaboración de los artículos del nuevo estatuto para la Federación de Estudiantes.

Socialización de los artículos de reforma del estatuto.

Presentación al Consejo Superior para su aprobación.

**RESPONSABLES:** Consejo de presidentes.

**TIEMPO:** 6 meses

**PRESUPUESTO:** \$ 100.00

##### **PROYECTO N° 2: Monitoreo de las actividades**

**OBJETIVO:** Mejorar los sistemas de retroalimentación dentro de la federación, mediante reuniones, folletos informativos y la comunicación masiva, selectiva y personal.

##### **TÁCTICAS:**

- Reuniones bimensuales del grupo de trabajo para conocer en qué consiste el plan anual de actividades.
- Tomar en consideración las opiniones de los estudiantes para mejorar las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo.
- Informar a los estudiantes sobre la nueva visión y misión de la organización, para que se adapte al proceso de servicio al estudiante.

- Se hará llegar a cada uno de los integrantes de la Federación un folleto, con la filosofía de la organización y el plan operativo anual, explicado en forma clara y acondicionada a las expectativas de cada uno de ellos.
- Se hará conocer al público en general mediante el periódico universitario, sobre la existencia del plan.

**RESPONSABLES:** Presidente y la directiva.

**TIEMPO:** Permanente.

**PRESUPUESTO.-** \$ 700.00

### **PROYECTO N° 3: Elaboración de manual de funciones**

**OBJETIVO:** Desarrollar una estructura orgánica adecuada y establecer las funciones determinadas de cada puesto, sus obligaciones, responsabilidades, dependencias y habilidades requeridas.

#### **TÁCTICAS:**

- Seguimiento a la estructura actual.
- Definir los puestos fijos de la organización.
- Análisis de funciones.
- Acoplamiento a una estructura focalizada a los procesos.
- Elaboración del manual.

**RESPONSABLES:** Dirección de Estudiantes y presidentes de FEUTPL.

**TIEMPO:** 10 meses.

**PRESUPUESTO:** 300,00.

### **3.4.2 Perspectiva financiera**

#### **PROYECTO N° 4: Clasificación de actividades por nivel de ingreso**

**OBJETIVO:** Definir el tipo de actividades y su porcentaje de asignación presupuestaria.

**TÁCTICA:**

Identificar en el plan anual las actividades que son sustentables, semi-sustentables y las que no perciben ingresos.

Asignar un porcentaje del presupuesto.

Realizar un seguimiento de los ingresos adicionales de las actividades sustentables.

**RESPONSABLES:** Presidente, tesorero y comisión económica-financiera.

**TIEMPO:** 1 mes

**PRESUPUESTO:** \$ 100.00.

**PROYECTO N° 5: Alianzas con proveedores**

**OBJETIVO:** Reducir los costos de organización de eventos

**TÁCTICAS:**

Identificar los proveedores de las actividades anuales a realizarse.

Presentar las actividades en un paquete conjunto exclusivo para obtener descuentos.

Negociación directa y eficaz con el representante de cada proveedor.

Firma de contrato.

**RESPONSABLES:** Presidente, secretario y relacionador público.

**TIEMPO:** 1 mes.

**PRESUPUESTO:** 100,00 dólares.

**3.4.3 Perspectiva del cliente****PROYECTO N°6: Investigación de mercado**

**OBJETIVO:** Identificar los gustos y preferencias de los estudiantes de la UTPL y promover servicios que satisfagan al mayor porcentaje de estudiantes.

**TÁCTICAS:**

Encuesta a estudiantes.

Grupos de Enfoque.

Entrevista con presidentes de cada escuela.

**RESPONSABLES:** Presidentes y representantes de ciclo de cada titulación.

**TIEMPO:** 8 meses.

**PRESUPUESTO:** 1.000,00.

**PROYECTO N° 7: Eventos académicos**

**OBJETIVO:** Contribuir a la adquisición de competencias a través de eventos académicos con profesionales de cada área académica.

**TÁCTICAS:**

Reuniones con los presidentes de cada área con el representante elegido

Organización del calendario de eventos de forma alfabética para su desarrollo: Administrativa, Biológica en el primer semestre del periodo; y Técnica, Socio Humanística en el segundo semestre del periodo de representación.

Designación de la temática del evento.

Contacto con conferencistas, profesionales.

Desarrollo de talleres y acreditaciones.

**RESPONSABLES:** Consejo de presidentes, representantes elegidos para cada área y presidentes de titulación.

**TIEMPO:** Permanente

**PRESUPUESTO:** \$ 4.000.00

**PROYECTO N° 8: Implementación de clubes académicos**

**OBJETIVO:** Desarrollar la integración de los estudiantes a las actividades académicas y culturales que organiza cada titulación.

**TÁCTICAS:**

Definir un estatuto para cada organización.

Promover el ingreso de estudiantes a través de beneficios.

Organización de cronograma de actividades de la Federación junto con las actividades de cada club.

Apoyo logístico y publicitario para el ingreso de nuevos integrantes.

**RESPONSABLES:** Consejo de presidentes y presidentes de titulación.

**TIEMPO:** 4 meses

**PRESUPUESTO:** \$ 600.00

**PROYECTO N° 9: Mes del estudiante**

**OBJETIVO:** Unificar un grupo de actividades académicas, deportivas y sociales en el mes de Octubre del periodo académico

**TÁCTICAS:**

- Organización de eventos deportivos y sociales enfocados a estudiantes de primer año.
- Integración de actividades de la fiesta cultural.
- Promover el evento central del Parlamento de la Juventud.

**RESPONSABLES:** Directiva y presidentes.

**TIEMPO:** 2 meses.

**PRESUPUESTO:** 4,000 dólares

**PROYECTO N° 10: Promoción de servicios estudiantiles**

**OBJETIVO:** Lograr un mayor posicionamiento de nichos estratégicos de estudiantes.

**TÁCTICAS:**

Impresión de material publicitario.

Ubicación en el campus universitario.

Propender a desarrollar una cultura de obtención de los servicios estudiantiles que presta la federación a través de la promoción.

**RESPONSABLES:** Presidente y área de comunicación estudiantil

**TIEMPO:** Desde octubre 2012 hasta Junio de 2013

**PRESUPUESTO:** \$ 600.00.

| CANTIDAD | DESCRIPCIÓN              | V/UNITARIO | V/TOTAL   |
|----------|--------------------------|------------|-----------|
| 1        | Tripticos                | \$ 200,00  | \$ 200,00 |
| 1        | Promociones de servicios | \$ 100,00  | \$ 100,00 |
| 1        | Banners                  | \$ 100,00  | \$ 100,00 |
| 1        | Afiches                  | \$ 200,00  | \$ 200,00 |
| TOTAL    |                          |            | \$ 600,00 |

**3.4.4 Perspectiva de procesos****PROYECTO N° 11: Renovación de la red de informática**

**OBJETIVO:** Optimizar la comunicación de la organización hacia el estudiante.

**TÁCTICAS:**

Identificar los equipos necesarios para la prestación eficiente del servicio.

Promover la adquisición y renovación de los equipos a través de la UTPL.

Mejorar la capacidad instalada de la red actual.

Realizar la compra de los equipos faltantes.

**RESPONSABLES:** Presidente y Dirección de Estudiantes.

**TIEMPO.-** 9 meses

**PRESUPUESTO.-** \$ 2,100.00

| CANTIDAD | DESCRIPCIÓN                | V/UNITARIO | V/TOTAL     |
|----------|----------------------------|------------|-------------|
| 3        | Computadoras               | \$ 600,00  | \$ 1.800,00 |
| 1        | Digitación y procesamiento | \$ 100,00  | \$ 100,00   |
| 1        | Actualización Hardware     | \$ 100,00  | \$ 100,00   |
| 1        | Actualización Software     | \$ 100,00  | \$ 100,00   |
| TOTAL    |                            |            | \$ 2.100,00 |

### **PROYECTO N° 12: Conservación de recursos**

**OBJETIVO:** Lograr una cultura de reciclaje en la UTPL

**TÁCTICAS:**

Planificar reuniones con los estudiantes sobre la práctica del reciclaje.

Instalación de depósitos de reciclaje.

Promoción del uso de los depósitos.

Identificar la cantidad de reciclaje obtenido.

**RESPONSABLES:** Directiva y la comisión socio-cultural y ambiental.

**TIEMPO:** 6 meses.

**PRESUPUESTO:** 800.00

### **3.4.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

#### **PROYECTO N° 13: Capacitación del personal**

**OBJETIVO:** Preparar a los presidentes en funciones de representación y a los directivos en los puestos de trabajo.

**TÁCTICAS:**

Establecimiento de cursos preparatorios.

Contacto con los instructores.

Definir el cronograma para lograr el mayor número de asistentes.

Preparación de talleres de actividades con cada directiva de las Titulaciones.

**RESPONSABLES:** Dirección de Estudiantes y Presidentes.

**TIEMPO:** 2 meses

**PRESUPUESTO:** \$ 600.00

**PROYECTO N° 14: Implementación de indicadores de gestión**

**OBJETIVO:** Lograr un seguimiento de las actividades de los directivos de la Federación, de la misma manera con sus integrantes.

**TÁCTICAS:**

Desarrollar indicadores de gestión que midan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Adecuar las actividades para que satisfagan el cumplimiento de los indicadores.

Realizar una revisión anual al finalizar el periodo de representación para revisar el avance de actividades y plantear medidas correctiva y de mejora continua.

**RESPONSABLES:** Todos los integrantes de FEUTPL

**TIEMPO:** Continuamente

**PRESUPUESTO:** 100,00 dólares

**Tabla 29. Presupuesto unificado del plan operativo anual**

| <b>Número</b>                                   | <b>Nombre del Proyecto</b>               | <b>Presupuesto</b> |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|
| 1                                               | Reforma de estatutos                     | 100,00             |
| 2                                               | Comunicación del plan de actividades     | 700,00             |
| 3                                               | Elaboración de manual de funciones       | 300,00             |
| 4                                               | Clasificación de actividades por ingreso | 100,00             |
| 5                                               | Alianzas con proveedores                 | 100,00             |
| 6                                               | Investigación de mercado                 | 1000,00            |
| 7                                               | Eventos académicos                       | 4000,00            |
| 8                                               | Implementación de clubes académicos      | 600,00             |
| 9                                               | Mes del estudiante                       | 4000,00            |
| 10                                              | Promoción de servicios estudiantiles     | 600,00             |
| 11                                              | Renovación de la red de informática      | 2100,00            |
| 12                                              | Conservación de recursos                 | 500,00             |
| 13                                              | Capacitación del personal                | 600,00             |
| 14                                              | Implementación de indicadores de gestión | 100,00             |
| <b>Total de costos del plan operativo anual</b> |                                          | <b>14800,00</b>    |

**Fuente:** Proyectos del plan operativo anual

**Elaboración:** Julio Ríos

# **CAPÍTULO 4**

## **INDICADORES DE GESTIÓN**

## 4.1 Concepto

Se entienden como indicadores de gestión, la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes (departamento, área o sección), cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones proactivas o de control según el caso, para la toma de decisiones gerenciales.<sup>4</sup>

## 4.2 Interpretación de indicadores

Para la interpretación de los indicadores de gestión, se debe elaborar un cuadro de mando para cada área crítica (cuadro de mando integral), que permita monitorear los avances del comportamiento de los resultados de gestión; es decir, un indicador con una condición histórica, un estándar o umbral y rango:

- **Condición histórica**, es la condición real y actual del indicador. Si no existe, debe diseñarse una estrategia de recolección de datos históricos sobre cada indicador lo más recientemente posible, hasta lograr una buena fuente histórica de datos. A veces no se pueden encontrar cifras debido a la existencia de la medición del indicador diseñado en el nuevo sistema, para estos casos se aconseja iniciar con estado cero.
- **Estándar**, define el valor a lograr, es decir la meta, o un punto de referencia que pueden ser información de los competidores del mercado y empresas de similares características.
- **Rango**, son los valores mínimos, medios y máximos permitidos para la desviación y consecuente corrección del comportamiento del indicador y de un área crítica de la empresa. Usualmente se establecen de la siguiente manera: mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente y máximo, cuando se quiera corregir el comportamiento del indicador.

---

<sup>4</sup> RAMPERSARD, Hubert. 2003, Cuadro de Mando Integral

Para el diseño de umbrales o rangos, es necesario comprender que estos son definidos por cada organización de acuerdo a sus características históricas, reales y potenciales de cada área o factor crítico; se suele hacer grupos de discusión por áreas bajo una visión integrada con los objetivos, metas y estrategias a aplicar. Generalmente pasan por las siguientes fases de realización:

- a. De acuerdo a la experiencia de la organización y de sus miembros, se identifica el comportamiento pasado, presente y futuro de los indicadores en forma de media o tendencia esperada. Debe hacerse con personas conocedoras del área y de las necesidades del proceso a controlar.
- b. Los estándares o rangos a veces están implícitos en las mentes de los sujetos que realizan actividades rutinarias dentro de los procedimientos del proceso.
- c. También deben aplicarse procedimientos más sistematizados y científicos como construcción de escenarios, gráficas de tendencia e inferencia estadística prospectiva, etc.

El diagnóstico del proceso a controlar, es una fuente valiosa para el diseño de estándares y rangos ya que reflejan valores bajos o altos que son la fuente de inicio o comparación de lo que se desea lograr, en la corrección y optimización de ciertos indicadores de gestión.

### **4.3 Manual de indicadores de gestión**

El sistema de gestión, estaría conformado por dos aspectos claves:

**Los indicadores.-** Es necesario identificar los indicadores con los cuales los directivos de la Federación de Estudiantes y responsables de las áreas funcionales de la organización, tendrían toda la información necesaria para tomar decisiones.

**El sistema de gestión.-** Compuesto por los puntos de información y control, que permitirán en forma visible, identificar donde están las desviaciones, concentrando así la atención de todos los responsables en la toma de decisiones.

La definición de un conjunto de indicadores clave, siempre debe hacerse con base en las características de la empresa, la visión, la misión y las estrategias de esta, que apoyado en un sistema mecanizado, permita a los directivos y responsables de las distintas áreas funcionales (Académica, Financiera y Económica, Deportes y Recreación, Socio-Cultural y Ambiental, Comunicación Estudiantil, Bienestar Estudiantil y las Áreas UTPL.), conocer en tiempo real la situación de la gestión, de forma tal que les permita tomar decisiones oportunas para mejorar su desempeño, y de esta manera contribuir al logro de las metas de la Federación.

Los indicadores se describirán de acuerdo a las perspectivas planteadas en el plan a largo plazo, se definirán de acuerdo al indicador de medición de metas.

### **Perspectiva estratégica**

#### **Institucionalización de procesos**

- Índice de elaboración

Mide la cantidad de documentos elaborados, permitiendo detectar las deficiencias en la formalización de los procesos.

$$\text{Índice de elaboración} = \frac{\text{Tiempo utilizado en la elaboración}}{\text{Tiempo esperado}}$$

### **Perspectiva financiera**

- Índice de asignación de matrículas

Mide la cantidad asignada en dólares para la federación de estudiantes en relación a la cantidad de estudiantes matriculados para el ciclo académico.

$$\text{Índice de asignación} = \frac{\text{Cantidad por matrícula año actual (\$)}}{\text{Cantidad por matrícula año anterior (\$)}} \times 100$$

- Índice de ingresos operacionales

Mide la cantidad ingresada en dólares para la federación de estudiantes en relación a la cantidad asignada como base para el ejercicio económico del año.

$$\text{Índice de ingresos operacionales} = \frac{\text{Cantidad de ingresos percibidos}}{\text{Fondos de FEUTPL}} \times 100$$

### **Perspectiva de servicio al cliente**

- Índice de variación de participación en mercado

Define la capacidad de la organización para incrementar o mantener su alcance al número de estudiantes totales. El indicador se mide porcentual (%).

$$\text{Variación de participación en el mercado} = \frac{\text{Participación de estudiantes}}{\text{Total de estudiantes}} \times 100$$

- Índice de satisfacción del cliente

Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en la prestación del servicio. El indicador es medido porcentualmente.

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Prestación de servicio conforme}}{\text{Total de servicios solicitados}} \times 100$$

- Índice de investigación de mercado

Mide el avance del proceso de encuestas desarrollado en la primera fase del plan de mercadotecnia. El indicador es medido porcentualmente (%).

$$\text{Investigación de mercado} = \frac{\text{Estudiantes encuestados}}{\text{Total de estudiantes}} \times 100$$

- Índice de servicios implementados

Mide la cantidad de servicios nuevos generados para los estudiantes para diversificar la prestación de servicios.

$$\text{Servicios implementados} = \frac{\text{Nuevos servicios implementados}}{\text{Servicios existentes}} \times 100$$

### **Perspectiva de procesos**

- Modernización del equipo informático

Mide la variación en la adquisición de nuevos equipos informáticos para la organización y la transición hasta realizar una modernización completa. El indicador es medido porcentualmente (%).

$$\text{Modernización del equipo informático} = \frac{\text{Equipos nuevos}}{\text{Equipos totales}} \times 100$$

- Índice de participación en actividades de bienestar social

Mide la variación de participación de actividades de bienestar social, realizadas por Federación de Estudiantes y Dirección de estudiantes. El indicador es medido porcentualmente (%).

$$\text{Participación en actividades} = \frac{\text{Número de participantes presente año}}{\text{Número de participantes año anterior}} \times 100$$

- Índice de papel reciclado

Mide la variación generada cada año la cantidad de papel reciclado. El indicador es medido porcentualmente (%).

$$\text{Variación papel reciclado} = \frac{\text{Cantidad (kg) de papel reciclado año actual}}{\text{Cantidad (kg) de papel reciclado presente año}} \times 100$$

- Índice de ubicación de depósitos de reciclaje

Mide la cantidad de depósito de reciclaje ubicados y en funcionamiento en el campus universitario. El indicador es medido porcentualmente (%).

$$\text{Ubicación de depósitos} = \frac{\text{Depósitos de reciclajes ubicados}}{\text{Total de depósitos esperados}} \times 100$$

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

- Índice de adecuación de oficinas

Mide el tiempo que ha transcurrido en la adecuación de oficinas y es comparado con el tiempo estimado para su cumplimiento.

$$\text{Adecuación de oficinas} = \frac{\text{Tiempo transcurrido en la adecuación}}{\text{Tiempo esperado}}$$

- Índice de capacitación

Mide la cantidad de horas de preparación del nuevo personal anualmente de acuerdo a las horas establecidas. El indicador es medido porcentualmente (%).

$$\text{Capacitación} = \frac{\text{Horas de capacitación realizadas}}{\text{Horas de capacitación planificadas}} \times 100$$

## CONCLUSIONES

Con la ejecución de la presente investigación, realizada en la Federación de Estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja, basada en la metodología utilizada, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- De la información obtenida en el análisis del medio interno se determina que la Federación de Estudiantes de la UTPL posee una buena elección de integrantes, se encuentra normado por un estatuto, se destaca la planificación anual. Entre las debilidades se establecen las siguientes: no existe la institucionalización de procesos, un inadecuado plan de capacitación, actualización y perfeccionamiento, de tal manera que el personal que trabaja en las diferentes unidades no cumple con sus funciones y una falta de asignación de tareas.
- Del análisis del medio externo del organismo estudiantil, se comprueba que posee una legalidad jurídica en la toma de decisiones, participación en organismos nacionales y posibilidad de alianzas con sus proveedores. De las deficiencias se encuentra una falta de posicionamiento en la UTPL, cambio de regulaciones, baja publicidad y escasez de promoción de los servicios que presta a los estudiantes.
- De las opiniones vertidas por el Presidente de la Federación de Estudiantes de la UTPL, se evidencia que existe un liderazgo democrático dirigido en la organización, es formalizada dentro de su ambiente, existe una falta de mecanismos de seguimiento y control. Esta escasez de elementos genera un ambiente de baja responsabilidad entre las diferentes funciones, lo que impacta en la calidad y excelencia del trabajo realizado.
- De la información recabada en la capacidad financiera se observa que no existe sistemas contables, lo que dificulta la planeación y ejecución financiera, los sistemas de control y de auditoría final son rudimentarios y no permiten establecer parámetros del manejo de recursos económicos.
- En otro campo de la información obtenida en la capacidad técnica, se puede detectar una mala capacidad tecnológica de la organización, existe la capacitación para su manejo pero los equipos informáticos se encuentran

inoperantes o desactualizados en su mayoría y no existe la cantidad suficiente para el personal que debe laborar en las diferentes unidades.

- Una parte de los entrevistados hace referencia a la desorganización de la Federación, lo que hace ver la necesidad de formalizar la estructura jerárquica, la filosofía organizacional y los objetivos para que de esta manera se conviertan en elemento clave para la adopción de políticas, planes y proyectos de la Federación de Estudiantes.
- El clima social de la federación de estudiantes es bueno, las relaciones interpersonales se desarrollan de una adecuada manera promoviendo las buenas relaciones humanas que son fundamentales para un trabajo organizado, afectivo y de excelencia.
- La demora en la obtención de recursos económicos, constantes en el presupuesto institucional, ocasiona desmotivación, y una mala interacción con el sector que dirige la organización por falta de interés por potenciar el trabajo de la misma.
- Que por no existir un plan a largo plazo fundamentado en la metodología de cuadro de mando integral (BSC) para su ejecución, no se ha considerado las cinco perspectivas de forma que se integre la Federación de Estudiantes de la UTPL, de manera operacional con las estrategias que permitan su desarrollo.
- Que para el cumplimiento de la visión planteada, es necesario ejecutar el plan operativo para el primer año. Consecuentemente se propone el desarrollo de catorce proyectos que permiten dar las bases necesarias para ejecutar las estrategias propuestas.
- Que el sistema de control en la Federación de Estudiantes no es adecuado, por lo tanto se propone la implementación de indicadores de gestión, como un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas.

## RECOMENDACIONES

De la investigación realizada a la Federación de Estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja y con base a las conclusiones obtenidas de la síntesis de la información primaria y secundaria; se pueden establecer, las siguientes recomendaciones:

- A los directivos de la Federación de Estudiantes de la UTPL, desarrollar los planes operativos para el cumplimiento de las demás estrategias comprendidas en los cuatro años restantes del plan estratégico.
- Que la Federación de Estudiantes tenga como política, el desarrollo de planes de formación del personal en las funciones de liderazgo, para cada una de las representaciones estudiantiles.
- A los representantes estudiantiles que trabajan en la Federación de Estudiantes, apliquen las formas de liderazgo basados en el ser humano, de tal manera que se cuente con un personal altamente motivado para el desempeño de sus diferentes funciones.
- Que la Federación de Estudiantes cuente con una Comisión de Mercadeo con capacidad para atender en forma eficiente, a las diferentes necesidades que la organización y sus actividades planificadas, se cumplan satisfactoriamente.
- Desarrollar un proyecto de renovación de la red informática que tiene la Federación de Estudiantes de la UTPL, para mejorar los procesos especialmente en la atención a los estudiantes y sus representantes.
- Desarrollar un proyecto de rediseño organizacional de la Federación de Estudiantes para enfrentar los cambios en la estructura universitaria, acordes con las normas jurídicas que al momento se vienen dando.
- Desarrollar los proyectos propuestos en el plan estratégico, con el propósito de mantener satisfacción en los estudiantes utepelinos, coherentes con las necesidades y deseos colectivos de conformidad con los indicadores de cumplimiento de la gestión.
- Implementar los proyectos relacionados con la organización y las relaciones interpersonales mejorando las condiciones de vida institucional, distribuyendo

con equidad las funciones y responsabilidades, motivando y estimulando al representante estudiantil en función de sus necesidades y capacidades.

- Implementar el sistema de control a través de los indicadores de gestión propuestos y utilizarlos para realizar el informe anual del cumplimiento del plan estratégico propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, Manuel (1998). **El Liderazgo de la Calidad Total.**

Editorial Escuela Española S. A. Madrid-España.

Abeel y Hammond (1998). **Planeación Estratégica de Mercado.**

México. Editorial Continental.

Achua y Lussier (2002). **Liderazgo. Teoría. Aplicación. Desarrollo de habilidades.**

México Editorial International Thomson

Bateman, Thomas y Snell, Scout (2001). **Administración una Ventaja Competitiva.**

Bogotá. Grupo Editorial Norma.

Bono de, Edward (1997). **El Pensamiento Práctico.**

Buenos Aires, Editorial Paidós.

Cornejo, Miguel Ángel (2006). **Liderazgo de Excelencia.**

México D.F. Editorial Grijalbo S.A.

Gimbert, Xavier (2001). **El Enfoque Estratégico de la Empresa.**

Madrid. Editorial Gestión.

Goodsten, Leonard. y otros (2000). **Planeación Estratégica Aplicada.**

Bogotá. Editorial McGraw-Hill.

Hamermesh Richar (2001). **Planificación Estratégica.**

México. Editorial Luminosa S.A.

Heizer y Render (2009). **Principios de Administración de Operaciones.**

Mexico.

Editorial Pearson Education.

Hill, Charles y Gareth, Jones (2001). **Administración Estratégica, un enfoque integrado.** Bogotá. Editorial McGraw-Hill.

KAPLAN Robert, Norton David (2000). **Balanced Score Card**

Barcelona. Editorial Gestión.

Koontz, Harold (1998). **Administración una Perspectiva Global.**

México. Editorial McGraw-Hill.

Ley Orgánica de Educación Superior (2012)

Quito. Senescyt.

Mintzberg, Henry. y Brian, James (1999). **El Proceso Estratégico.**

México. Editorial McGraw-Hill.

Montúfar, Rafael (2008). **Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones.**

México. Editorial McGraw-Hill

Morrissey, George (2005). **Pensamiento Estratégico.**

México. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.

Newstrom, John (2007). **Comportamiento humano en el trabajo**

México. Editorial McGraw-Hill

Rampersard, Hubert. (2003). **Cuadro de Mando Integral,**

Barcelona. Editorial McGraw-Hill.

Robinson, Joan (1999). **Teoría del Desarrollo. Aspectos Críticos.**

Barcelona. Ediciones Martínez Roca S.A.

Sanguesa, Mateo, Ilzarbe (2006). **Teoría y Práctica de la Calidad**

Madrid. Editorial Paraninfo S.A.

Thompson, Strickland III, Gamble (2008). **Administración Estratégica**

México. Editorial McGraw-Hill

Vilar, Joan. Senlle, Andrés (2000). **ISO 9000 En Empresas de Servicios**

Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

### **Bibliografía Digital**

Marsiske, Renate (1999). **Movimientos estudiantiles en la historia de América Latina.**

Versión de Plaza y Valdés. Recuperado de

<http://books.google.com.ec/books?id=egYOGvDiNEcC&pg=PA252&lpg=PA252&dq=orga>

nismos+estudiantiles+concepto&source=bl&ots=0DIQue\_LC&sig=H6HGkiyCwUnp3a2V\_L0LaciVUZA&hl=es&ei=OiiqTrOdI4qcgQe837DoDw&sa=X&oi=book\_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEUQ6AEwBjgU#v=onepage&q&f=false. Con

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Modelo de encuesta a presidentes**

#### **Miembros del Consejo de Presidentes**

Nombre:

Titulación:

La presente encuesta está dirigida a los presidentes de las Asociaciones de Titulación de la UTPL, información que permitirá realizar el análisis que evalúe la consecución de los objetivos con respecto a su operatividad y ejecución.

Objetivo: Recabar información para buscar nuevas alternativas que permitan viabilizar las actividades de la Federación de Estudiantes de la UTPL

#### **PLANIFICACIÓN**

1. ¿Participa usted de las reuniones en que se definen los objetivos estratégicos?

SI ( )

NO( )

2. ¿Conoce Usted los objetivos estratégicos de la Federación?

SI ( )

NO( )

3. ¿Conoce como aporta su trabajo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Federación?

SI ( )

NO( )

4. ¿Comparte los objetivos estratégicos de la Federación con los estudiantes a los cuales Ud. representa?

SI ( )

NO( )

5. ¿La directiva evalúa su trabajo en relación con los objetivos estratégicos?

SI ( )

NO( )

#### **COMUNICACIÓN**

6. ¿Comparte usted sus criterios con el presidente de la Federación?

SI ( )

NO( )

7. ¿Las normativa de la federación ha sido compartida con Usted?

SI ( ) NO( )

8. ¿Cómo es su relación con la directiva?

Muy Buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

9. ¿Existe confiabilidad en sus actividades desarrolladas respecto a la información compartida?

SI ( ) NO( )

## MOTIVACIÓN

10. ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI ( ) NO( )

11. ¿Se reconoce con estímulos o premios los logros y la calidad del cumplimiento de sus funciones?

SI ( ) NO( )

## TRABAJO EN EQUIPO

12. ¿El presidente de la Federación de Estudiantes le brinda ayuda o apoyo en sus funciones?

SI ( ) NO( )

13. ¿Usted es involucrado en las decisiones y/o cambios de su área?

SI ( ) NO( )

14. ¿Le gusta trabajar en equipo?

SI ( ) NO( )

15. ¿Cómo considera el nivel de supervisión que recibe por parte de la federación?

Muy Bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

### **LIDERAZGO**

16. ¿Tiene libertad en la realización de sus funciones?

SI ( ) NO( )

17. ¿Está de acuerdo con las decisiones de la directiva?

SI ( ) NO( )

18. ¿Cómo considera el liderazgo ejercido por la directiva?

Muy Bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

### **DESARROLLO PERSONAL**

19. ¿Recibe capacitación para la realización de sus funciones?

SI ( ) NO( )

20. ¿Recibe formación para su desarrollo personal?

SI ( ) NO( )

21. ¿La directiva le presta atención a sus problemas personales?

SI ( ) NO( )

### **DEPENDENCIAS**

22. ¿Cómo es la relación con la Dirección de Estudiantes?

Muy Buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

23. ¿La Dirección de Estudiantes le brinda ayuda o apoyo en su función?

SI ( ) NO( )

## Anexo 2. Modelo de entrevista a directivos

### Miembros de la Directiva

Nombre:

Cargo:

Dependencia:

**Objetivo:** Obtener información precisa sobre la Federación de Estudiantes UTPL para la elaboración del plan estratégico

#### 1. Tema: Visión ideal de futuro

**Definición:** La visión representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta. Constituye una aspiración factible, por tanto es el futuro deseado y factible a largo plazo, que aspiran los clientes.

**Objetivo:** Determinar en forma participativa, la visión que la Federación de Estudiantes de la UTPL, desea alcanzar en el futuro. Escriba en pocas palabras una propuesta de visión.

---

---

---

---

#### 2. Tema: Misión (Propósito Central)

**Definición:** Es la necesidad genérica que la organización pretende satisfacer, representa el propósito y contribución que aspira cumplir en la sociedad; es la determinación de que funciones, bienes y servicios específicos va a producir, con qué tecnología y para qué demandas sociales.

**Objetivo:** Determinar en forma participativa, la misión que cumple o debe cumplir la Federación de Estudiantes de la UTPL. Escriba una propuesta de misión.

---

---

---

---

### 3. Tema: Objetivos de la organización

**Definición.-** Enunciado general de una situación determinada que la organización espera alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones. Exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificado, en los fines que pretende alcanzar.

**Objetivo:** Definir los objetivos generales para la organización. Escriba cinco objetivos generales para la Federación de Estudiantes de la UTPL

---

---

---

---

---

### 4. Tema: Políticas de la organización

**Definición:** Conjunto de directrices organizacionales que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos.

**Objetivo:** Diseñar un conjunto de políticas para la Federación de Estudiantes de la UTPL, orientadas a la consecución de los objetivos. Escriba cuatro políticas generales.

---

---

---

---

### 5. Tema: Análisis del medio interno. Fortalezas

**Definición:** Fortalezas son aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventaja competitiva con relación a otras organizaciones de la misma naturaleza. Estos logros son en todas las áreas de su competencia.

**Objetivo:** Identificar los principales logros que tiene la organización en forma general y especialmente donde usted cumple sus funciones. Escriba cuatro fortalezas.

---



---



---



---

**6. Tema:** Análisis del medio interno. Debilidades.

**Definición:** Debilidades son aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización.

**Objetivo:** Identificar las principales debilidades que tiene la Federación de Estudiantes de la UTPL, en general y especialmente donde usted cumple sus funciones. Escriba cuatro debilidades.

---



---



---



---

**7. Tema:** Análisis del medio externo. Oportunidades y Amenazas

**Definición:**

**Oportunidades:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la organización o favorecen su desarrollo.

**Amenazas:** son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos de la organización y que inclusive ponen en peligro su sobrevivencia.

**Objetivo:** Identificar las principales oportunidades y amenazas que tiene la organización. Escriba al menos dos oportunidades y dos amenazas por cada entorno que se mencione a continuación (social, académico, administrativo, jurídico)

### Entorno social

#### *Oportunidad:*

1: \_\_\_\_\_

2: \_\_\_\_\_

#### *Amenaza:*

1: \_\_\_\_\_

2: \_\_\_\_\_

### Entorno académico

#### *Oportunidad:*

1: \_\_\_\_\_

2: \_\_\_\_\_

#### *Amenaza:*

1: \_\_\_\_\_

2: \_\_\_\_\_

### Entorno administrativo

#### *Oportunidad:*

1: \_\_\_\_\_

2: \_\_\_\_\_

#### *Amenaza:*

1: \_\_\_\_\_

2: \_\_\_\_\_

### Entorno jurídico

#### *Oportunidad:*

1: \_\_\_\_\_

2: \_\_\_\_\_

#### *Amenaza:*

1: \_\_\_\_\_

2: \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración

### Anexo 3. Tabulación de Encuestas

A continuación se presenta los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL, información que permitirá realizar un análisis que servirá para evaluar la consecución de los objetivos con respecto a su operatividad y ejecución.

Objetivo: Recabar información de los presidentes de Asociación Escuela de la Universidad Técnica Particular de Loja para buscar nuevas alternativas que permitan viabilizar las actividades de la Federación de Estudiantes de la UTPL

#### PLANEACIÓN

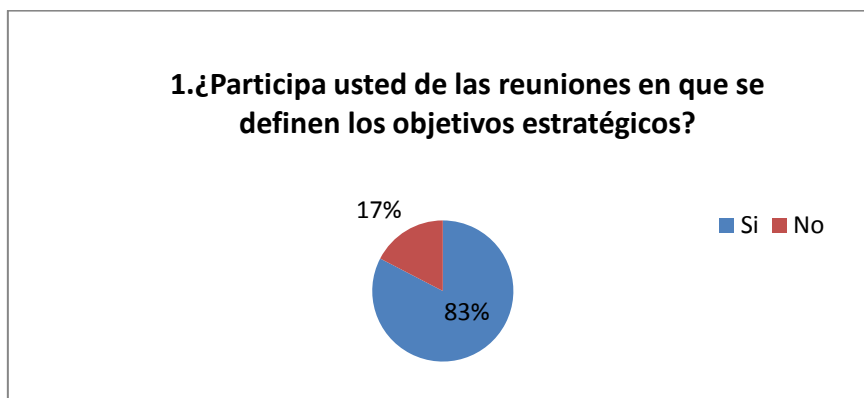
**TABLA 1**

|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 19         | 83  |
| No    | 4          | 17  |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 1**



En la pregunta 1 se puede observar que la mayoría (83%) de los encuestados si participan de la planificación estratégica de la Federación de Estudiantes, lo que constituye una fortaleza, puesto que en consenso se definen los objetivos estratégicos que se emplearán en el periodo correspondiente a su representación.

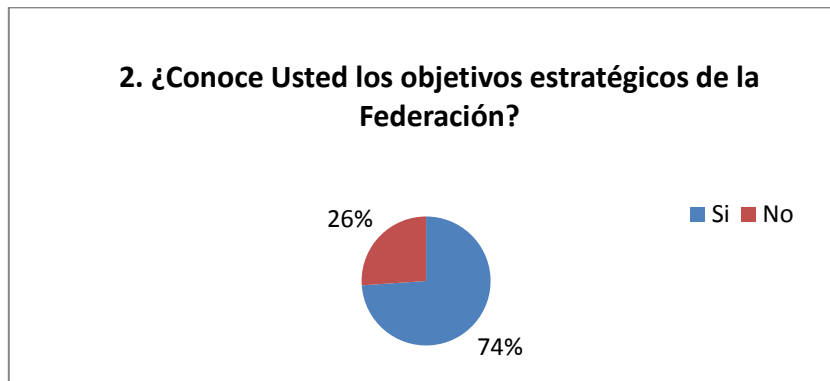
**TABLA 2**

|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 17         | 74  |
| No    | 6          | 26  |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

Elaboración: Julio Ríos

**GRÁFICO 2**



En la pregunta 2 de acuerdo a la mayoría de encuestados (74%) conoce los objetivos estratégicos. Permite que exista una mayor eficiencia en la comunicación del plan que se va a desarrollar y el perfil organizacional que se posee.

**TABLA 3**

|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 17         | 74  |
| No    | 6          | 26  |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 3**



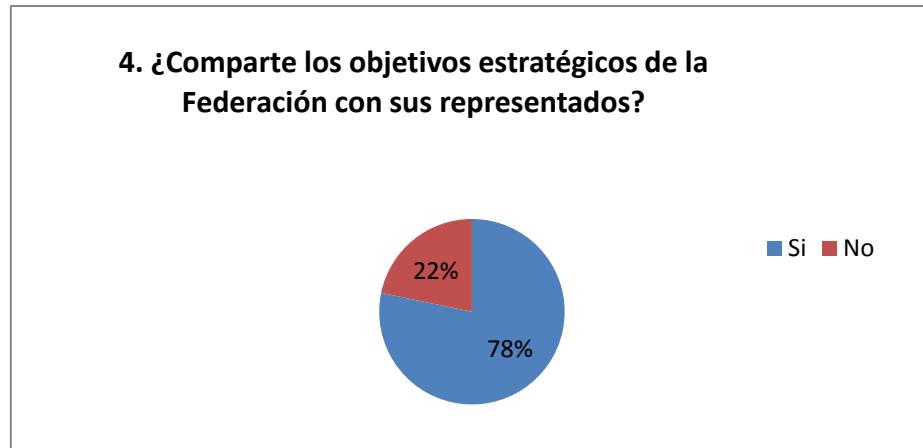
Al analizar el grafico número 3 se puede apreciar que existe un conocimiento adecuado de las actividades que deben cumplir los encuestados para alcanzar los objetivos. Se alcanza una mayor facilidad en la ejecución de los programas, puesto que se conoce como se desarrollarán las actividades.

**TABLA 4**

|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 18         | 78  |
| No    | 5          | 22  |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 4**

En la pregunta 4 se puede observar que existe una comunicación entre los presidentes de cada escuela y sus alumnos, se transmiten los objetivos estratégicos en una amplia mayoría a los estudiantes. Permite un amplio canal de comunicación para los planes establecidos por la organización.

**TABLA 5**

|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 13         | 57  |
| No    | 10         | 43  |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 5**

**5. ¿La directiva evalúa su trabajo en relación con los objetivos estratégicos?**



De acuerdo al gráfico número 5 se puede apreciar que la mitad de los encuestados (57%) señalo que la directiva evalúa el trabajo realizado, por lo tanto se puede observar que existe un nivel regular de seguimiento al trabajo, existe oportunidad para mejorar el trabajo, puesto que se necesita de retroalimentación para asegurar el cumplimiento de las funciones.

**COMUNICACIÓN**

**TABLA 6**

|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 23         | 100 |
| No    | 0          | 0   |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 6**

**6. ¿Comparte usted sus criterios con el presidente de la Federación?**



De acuerdo a la pregunta 6 se puede observar que existe una participación completa (100%) de los encuestados en la organización, esto denota la existencia de un liderazgo participativo, en el cual los integrantes realizan un aporte para alcanzar los objetivos comunes propuestos.

**TABLA 7**

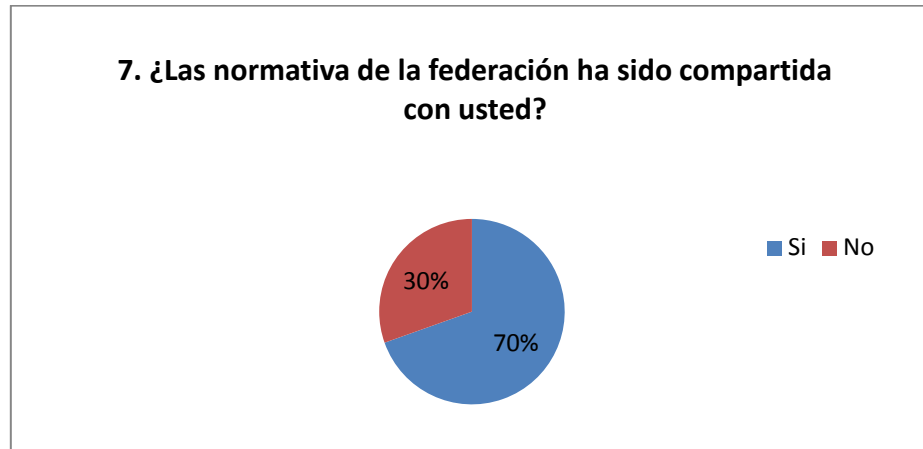
|    | Frecuencia | %  |
|----|------------|----|
| Si | 16         | 70 |

|       |    |     |
|-------|----|-----|
| No    | 7  | 30  |
| Total | 23 | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 7**



En la pregunta 7 existe una mayoría de encuestados (70%) que conoce la normativa establecida, lo que denota un ambiente bueno para la realización del trabajo, lo que permite una ventaja para la consecución de los objetivos.

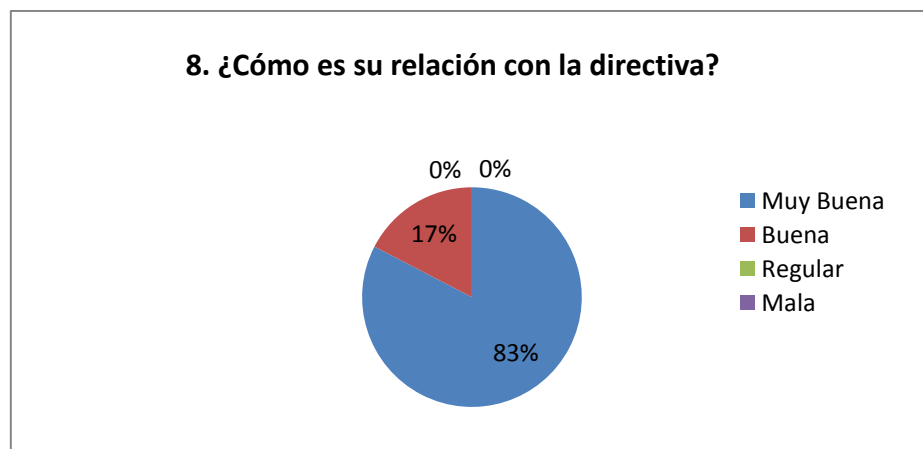
**TABLA 8**

|           | Frecuencia | %   |
|-----------|------------|-----|
| Muy Buena | 19         | 83  |
| Buena     | 4          | 17  |
| Regular   | 0          | 0   |
| Mala      | 0          | 0   |
| Total     | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 8**



De acuerdo la gráfico número 8 se aprecia que existe una muy buena relación con la mayoría (83%) de los encuestados. Permite a la directiva cumplir sus funciones con una mayor eficacia, puesto que se ha establecido una relación informal adecuada para el trabajo.

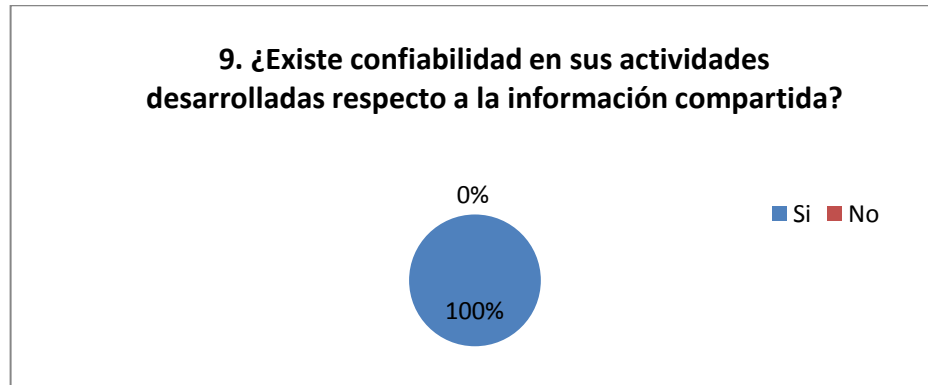
**TABLA 9**

|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 23         | 100 |
| No    | 0          | 0   |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 9**



La totalidad de encuestados ha respondido que existe un ambiente de confidencialidad, al existir una apertura para compartir la información, permitirá intercambiar criterios sobre las mejores prácticas de las actividades organizacionales de los presidentes.

## MOTIVACIÓN

**TABLA 10**

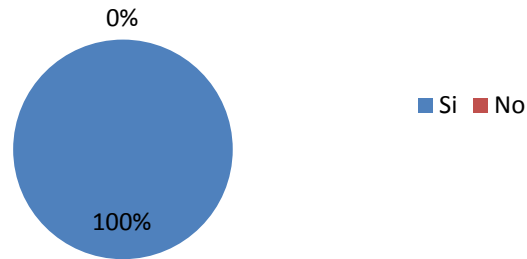
|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 23         | 100 |
| No    | 0          | 0   |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 10**

**10. ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?**



La totalidad de los encuestados encuentra comodidad. El ambiente de trabajo de la organización permite un cumplimiento total de las funciones, espacio cuenta con los requerimientos en equipos como material de trabajo.

**TABLA 11**

|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 8          | 35  |
| No    | 15         | 65  |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 11**

**11. ¿Se reconoce con estímulos o premios los logros y la calidad del cumplimiento de sus funciones?**



La mayoría de los encuestados responde que no existe un estímulo. Una falta de incentivos provoca desinterés a medio plazo del cumplimiento de los objetivos, existe una debilidad, puesto que existe la posibilidad de problemas para cumplir eficientemente con las funciones en el futuro

**TRABAJO EN EQUIPO**

**TABLA 12**

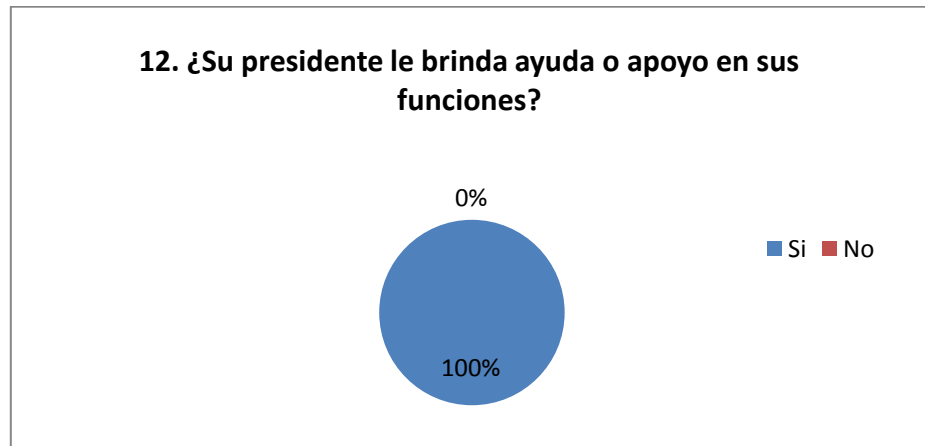
|  | Frecuencia | % |
|--|------------|---|
|--|------------|---|

|       |    |     |
|-------|----|-----|
| Si    | 23 | 100 |
| No    | 0  | 0   |
| Total | 23 | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 12**



La totalidad de encuestados ha respondido afirmativamente. El presidente le brinda los requisitos necesarios para cumplir con las actividades. Existe una fortaleza al saber que el presidente le da el apoyo requerido

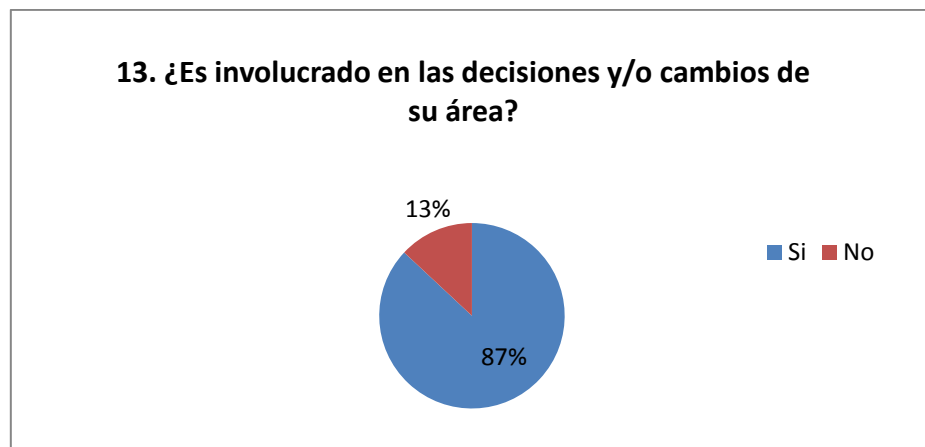
**TABLA 13**

|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 20         | 87  |
| No    | 3          | 13  |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 13**



La mayoría de los encuestados es involucrado en las decisiones de su área. En el ambiente de departamentos de la organización existe una participación adecuada, por lo que existe una ventaja en el momento de cumplir con la planificación establecida por la directiva.

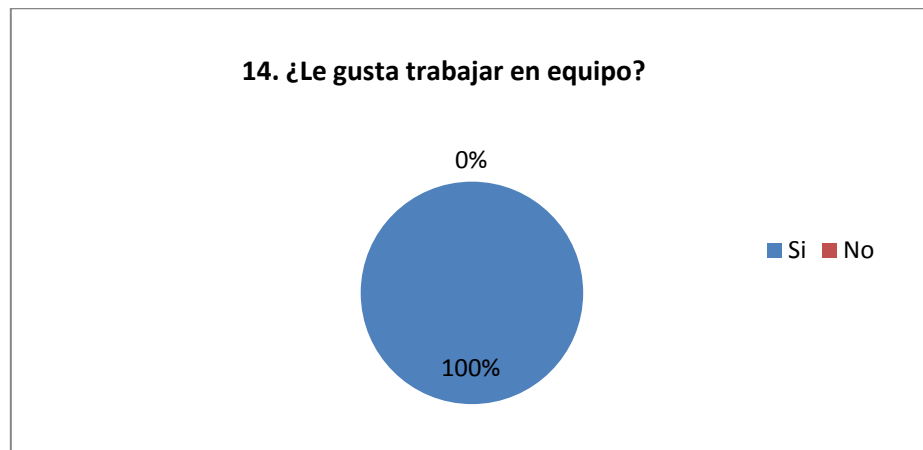
**TABLA 14**

|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 23         | 100 |
| No    | 0          | 0   |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 14**



La totalidad de encuestados ha respondido que les gusta trabajar en equipo. Esta apertura a la conformación de grupos, permite establecer procesos por grupos de trabajos y cumplir funciones en conjunto.

**TABLA 15**

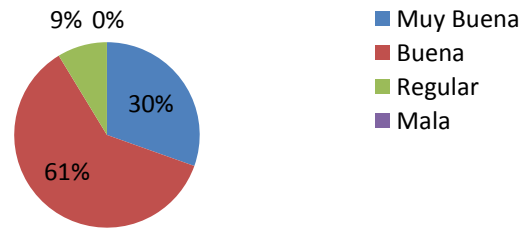
|           | Frecuencia | %   |
|-----------|------------|-----|
| Muy Buena | 7          | 30  |
| Buena     | 14         | 61  |
| Regular   | 2          | 9   |
| Mala      | 0          | 0   |
| Total     | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 15**

**15. ¿Cómo considera el nivel de supervisión que recibe por parte de la federación?**



El nivel de supervisión es bueno y en algunos casos regular. La supervisión se la puede considerar adecuada, se necesita establecer un plan de supervisión que permita comprobar el cumplimiento de los objetivos estratégicos para resolver problemas de incumplimiento de funciones.

**LIDERAZGO**

**TABLA 16**

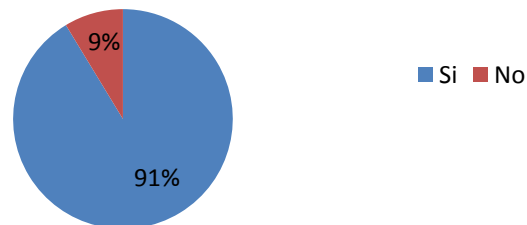
|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 21         | 91  |
| No    | 2          | 9   |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 16**

**16. ¿Tiene libertad en la realización de sus funciones?**



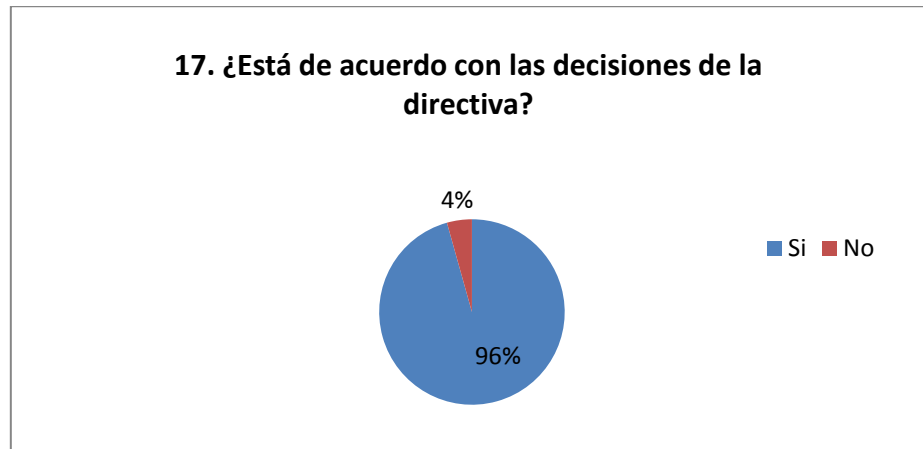
La mayoría de encuestados tienen libertad para realizar sus funciones. Se ha establecido una delegación del trabajo adecuada y pueden cumplir con sus funciones sin ningún tipo de restricción.

**TABLA 17**

|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 22         | 96  |
| No    | 1          | 4   |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 17**

Una amplia mayoría está de acuerdo con las decisiones que ha realizado la directiva. La evaluación de las decisiones realizadas por la directiva se ha establecido como adecuado

**TABLA 18**

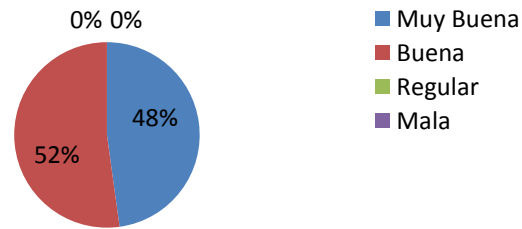
|           | Frecuencia | %   |
|-----------|------------|-----|
| Muy Buena | 11         | 48  |
| Buena     | 12         | 52  |
| Regular   | 0          | 0   |
| Mala      | 0          | 0   |
| Total     | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 18**

**18. ¿Cómo considera el liderazgo ejercido por la directiva**



El liderazgo ejercido por la directiva ha sido bueno y muy bueno en un similar porcentaje. Existe un liderazgo eficiente, se tiene canales de comunicación apropiados y se están cumpliendo los planes especificados.

**DESARROLLO PERSONAL**

**TABLA 19**

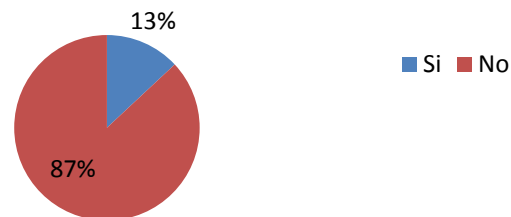
|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 3          | 13  |
| No    | 20         | 87  |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 19**

**19. ¿Recibe capacitación para la realización de sus funciones?**



Una amplia mayoría no ha recibido capacitación para el cumplimiento de las funciones. Una deficiencia dentro de la organización, que provocará problemas en su función de presidente y las actividades que debe realizar con sus estudiantes.

**TABLA 20**

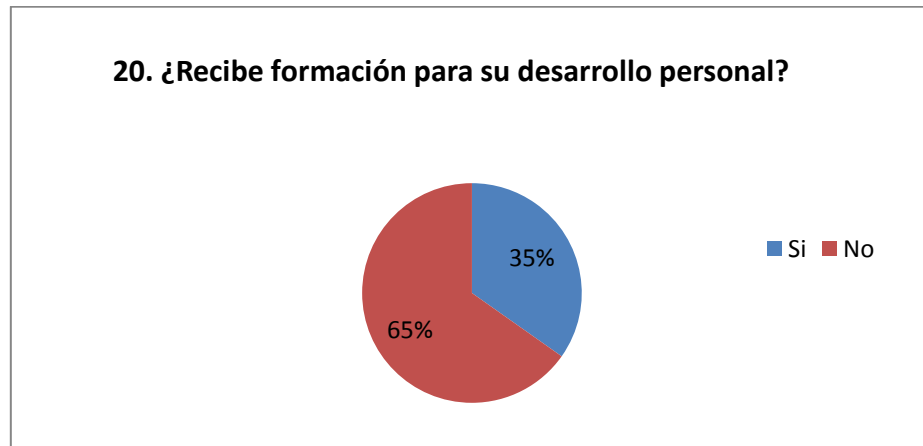
|  | Frecuencia | % |
|--|------------|---|
|--|------------|---|

|       |    |     |
|-------|----|-----|
| Si    | 8  | 35  |
| No    | 15 | 65  |
| Total | 23 | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 20**



La mayoría de encuestados no recibe educación para el desarrollo personal. Falta de aporte de la organización en el desarrollo de habilidades personales provoca potenciales conflictos y estancamientos en la convivencia de los integrantes.

**TABLA 21**

|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 11         | 48  |
| No    | 12         | 52  |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 21**



La mitad de los encuestados han respondido afirmativamente y negativamente respectivamente. Esto denota un problema en la comunicación de los integrantes, para que

exista un ambiente eficiente, se debe dar la oportunidad a que éstos tengan un equilibrio en su vida para cumplir con un trabajo satisfactorio.

## DEPENDENCIAS

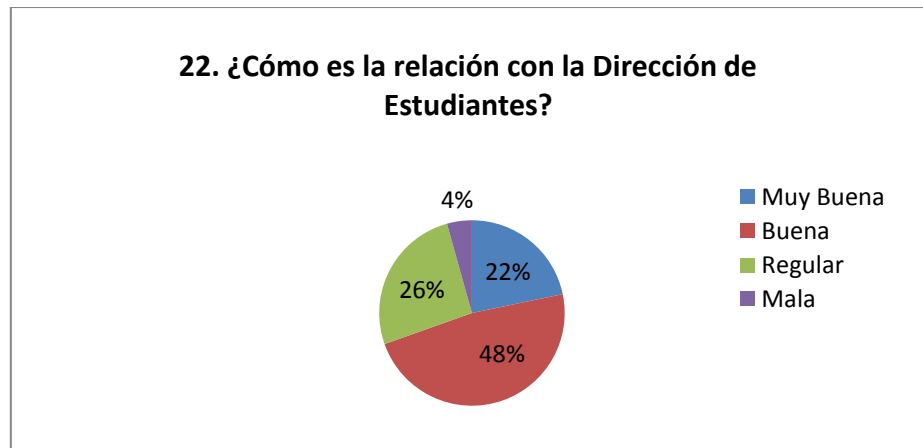
**TABLA 22**

|           | Frecuencia | %   |
|-----------|------------|-----|
| Muy Buena | 5          | 22  |
| Buena     | 11         | 48  |
| Regular   | 6          | 26  |
| Mala      | 1          | 4   |
| Total     | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 22**



La mayoría de encuestados establece que la relación es buena y una importante cantidad establece que es muy buena y regular.

Existen diferentes puntos de vista sobre la relación que se tiene con la Dirección de Estudiantes, denota algunos problemas e inconvenientes, lo cual constituye un problema, puesto que es un organismo supervisor de las actividades que realizan todos los integrantes de la organización.

**TABLA 23**

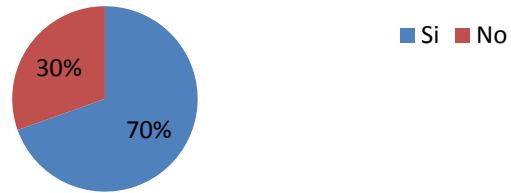
|       | Frecuencia | %   |
|-------|------------|-----|
| Si    | 16         | 70  |
| No    | 7          | 30  |
| Total | 23         | 100 |

**Fuente:** Entrevista realizada a los presidentes de las Asociaciones Escuela de la UTPL

**Elaboración:** Julio Ríos

**GRÁFICO 23**

**23.¿La Dirección de Estudiantes le brinda ayuda o apoyo en su función?**



La mayoría ha establecido que existe apoyo por parte de la Dirección de Estudiantes. Existen canales de comunicación adecuados, pero se puede mejorar en la relación, puesto que los presidentes que no tienen apoyo se ven muy restringidos en su capacidad de cumplir adecuadamente con sus funciones.