



1859



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja.

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

**Formulación del Subproceso de aptitud legal, vinculado al proceso
de Graduación y Titulación en la Unidad de Educación a
Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja.**

**Trabajo de integración curricular previo a
la obtención del título de Licenciada en
Administración Pública**

AUTORA:

Ana Silvana Cumbicos Villalta

DIRECTORA:

Ing. Iliá Auristela Gutiérrez Sánchez. MAE

LOJA – ECUADOR

2022



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Certificación de culminación y aprobación del Trabajo de Integración Curricular

Loja, 19 de septiembre de 2022

Ing. Iliá Auristela Gutiérrez Sánchez. MAE,

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Certifico:

Que he revisado y orientado todo proceso de la elaboración del Trabajo de Integración curricular de Saberes titulado: **“Formulación del Subproceso de aptitud legal, vinculado al proceso de Graduación y Titulación en la Unidad de Educación a Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja”** de autoría de la estudiante Cumbicos Villalta Ana Silvana, previa a la obtención del título de Licenciada en Administración Pública, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

ILIA AURISTELA
GUTIERREZ
SANCHEZ

Firmado digitalmente
por ILIA AURISTELA
GUTIERREZ SANCHEZ

Ing. Iliá Auristela Gutiérrez Sánchez. MAE

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR



Autoría

Yo, **Ana Silvana Cumbicos Villalta**, declaro ser autora del presente trabajo de integración curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi tesis en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de Identidad: 1105262610

Fecha: 20 de septiembre del 2022

Correo electrónico: ana.cumbicos@unl.edu.ec

Teléfono: 2589695 **Celular:** 0939028775





unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Carta de autorización

Carta de autorización del trabajo de integración curricular por parte del autor(a) para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo.

Yo Ana Silvana Cumbicos Villalta declaró ser autora del trabajo de integración curricular titulado Subproceso aptitud legal, vinculado al proceso de Graduación y Titulación en la Unidad de Educación a Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja, como requisito para optar el título de Licenciada en Administración Pública autorizó al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veinte días del mes de septiembre del dos mil veinte y dos.

Firma:

Autor: Ana Silvana Cumbicos Villalta

Cédula: 1105262610

Dirección: Tebaida Baja

Correo electrónico: ana.cumbicos@unl.edu.ec

Teléfono: 2589695

Celular: 0939028775

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director del Trabajo de integración curricular: Ing. Iliá Auristela Gutiérrez Sánchez.

MAE

Tribunal de Grado:

Ing. José Rodrigo Maldonado Quezada, MAPP/MAE. (Presidente)

Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg. Sc. (Miembro Docente)

Abog. Jorge Enrique Burneo Celi, Mg. Sc. (Miembro Docente)



Dedicatoria

Quiero dedicar mi trabajo de integración de saberes en primer lugar a Dios por darme sabiduría, fortaleza y en especial por darme una familia muy amorosa la que ha estado a mi lado en el transcurso de toda mi formación académica.

A mi amado esposo David y a mi hija Isabelita por ser mi motivación, llenarme de valentía y enseñarme a no rendirme a pesar de todas las malas circunstancias que la vida nos antepone en el camino.

A mis bellos padres Segundo y Diocelina; a mis hermanos que han sido parte fundamental en este crecimiento y han estado incondicionalmente cuando más los he necesitado.

A cada una de mis compañeros, amigos y demás familiares que han estado pendientes en el lapso de mi formación y que estuvieron a mi lado dándome apoyo para poder hacer de mi sueño y meta una realidad.

Gracias a todos.

Ana Silvana Cumbicos Villalta



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Agradecimiento

Gracias a la Universidad Nacional de Loja por haberme permitido ser parte de su formación, a la carrera de Administración Pública, a su planta docente por aportar de manera eficiente sus conocimientos en la formación de profesionales con excelencia. De igual manera quiero extender mis agradecimientos a la Unidad de Educación a Distancia por haberme permitido desarrollar el presente trabajo y por el apoyo brindado para su cumplimiento. De manera especial a la Ingeniera Auristela Gutiérrez, por ser un docente inspirador que me ha permitido continuar con el proceso de obtener el título en Licenciada en Administración Pública, y por demostrar la esencia del aprendizaje, en especial por ser guía de mi formación.

Gracias a mis padres y a todos mis familiares que fueron los promotores en este proceso, y gracias a Dios por permitirme lograr esta meta tan anhelada.

Ana Silvana Cumbicos Villalta



Índice de Contenidos

Portada	i
Certificación de culminación y aprobación del Trabajo de Integración Curricular.....	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de Contenidos.....	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tablas	ix
Índice de Anexos.....	ix
1. Título.....	1
2. Resumen.....	2
2.1 Abstract.....	3
3. Introducción.....	4
4. Marco Teórico.....	5
4.2. Principios de gestión de calidad.....	5
4.3. El ciclo de Deming o ciclo de la calidad.....	6
4.4. Función de la calidad basada en el producto	7
4.4.1. <i>Trilogía de Juran</i>	8
4.5. La nueva gestión pública	8
4.6. Reingeniería de procesos	9
4.6.1. <i>La administración por procesos</i>	9
4.6.2. <i>La gestión de procesos</i>	10
4.6.4. <i>La descripción de los procesos</i>	14



4.6.5.	Manuales administrativos.....	14
4.7.	Manual de procesos.....	14
4.7.1.	Estructura del manual de procedimientos	15
4.7.2.	Diseño del manual de procedimientos.....	16
4.7.3.	Diagrama de flujo del proceso	16
4.7.4.	Simbología de un flujograma.....	17
4.8.	Procesos de la Universidad Nacional de Loja.....	18
5.	Metodología.....	22
5.1.	Tipo de estudio.....	22
5.2.	Alcance	22
5.3.	Tipo de la investigación.....	22
5.4.	Unidad de Análisis.....	22
5.5.	Métodos de investigación	22
5.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
6.	Resultados.....	25
6.1.	Formular el proceso de aptitud legal vinculado al proceso de graduación de la Universidad Nacional de Loja	25
6.2.	Diagnóstico situacional del subproceso aptitud Legal la Unidad de Educación a Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja.	25
6.3.	Manual del subproceso aptitud Legal relativo al proceso de Graduación y Titulación en la Unidad de Educación a Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja. 32	
7.	Discusión	47
8.	Conclusión	49
9.	Recomendaciones	50
10.	Bibliografía	51
11.	Anexos	53



Índice de Figuras

Figura 1 Ciclo de Deming _____	7
Figura 2 Modelo de Diagramación _____	17
Figura 3 Esquema del macroproceso de Gestión Administrativa. _____	25
Figura 4 Flujograma diagnóstico del subproceso de aptitud legal de la Unidad de Educación a Distancia _____	30

Índice de Tablas

Tabla 1 Simbología de un flujograma _____	18
Tabla 2 Matriz de categorización de la entrevista _____	26
Tabla 3 Diagnostico FODA de la UED _____	28
Tabla 4 Resultado de la ficha de observación. _____	28
Tabla 5 Análisis FODA del subproceso de aptitud legal. _____	29
Tabla 6 Actores y autoridades de la UED. _____	45

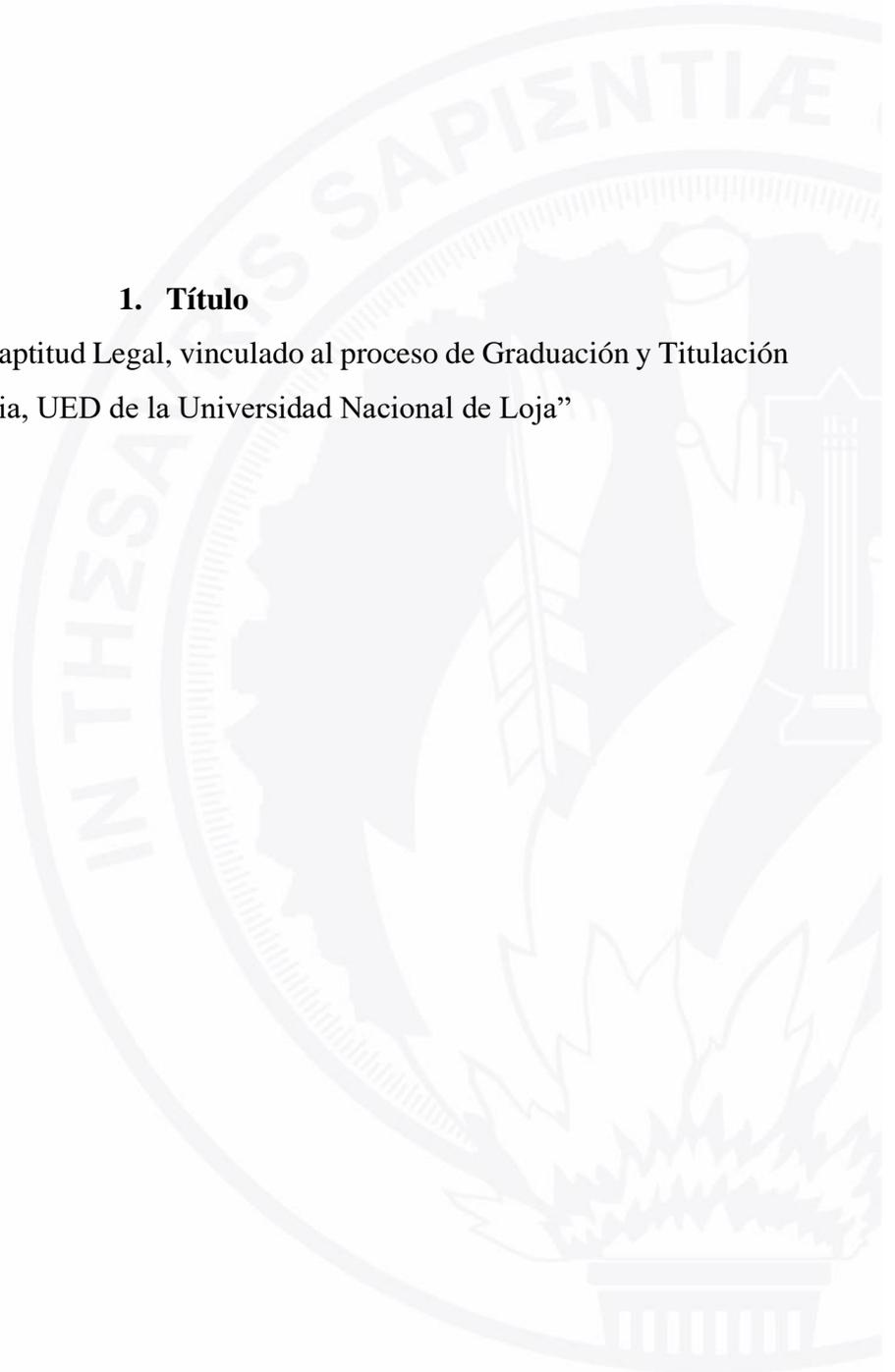
Índice de Anexos

Anexo 1 Entrevista _____	53
Anexo 2 Levantamiento de Información del Procedimiento _____	54
Anexo 3 Ficha de observación _____	56
Anexo 4 Evidencia de entrevistas aplicadas _____	58
Anexo 5 Socialización de la propuesta _____	59
Anexo 6 Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional De Loja _____	61
Anexo 7. Certificación de traducción del Abstract _____	88



1. Título

“Formulación del Subproceso de aptitud Legal, vinculado al proceso de Graduación y Titulación en la Unidad de Educación a Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja”





2. Resumen

El subproceso de aptitud Legal y su formulación, vinculado al proceso de Graduación y Titulación en la Unidad de Educación a Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja juega un papel importante para alcanzar la misión y los objetivos de la UED; por ello, la investigación tuvo como objetivo formular el manual del subproceso de aptitud Legal de la Unidad de Educación a Distancia. La metodología aplicada fue de tipo cualitativa, descriptiva; como instrumento para el levantamiento de información se aplicó la entrevista semiestructurada y la ficha de observación para determinar la situación actual. Como resultado de la investigación, a través de la aplicación de la reingeniería de procesos, se realizó el rediseño del subproceso de aptitud legal. Asimismo, se concluyó que el planteamiento de manuales de procesos y subprocesos, contribuyen a la optimización de recursos y tiempo para mejorar la calidad de los servicios, es decir, los manuales se plantean de manera apropiada para alcanzar los objetivos esperados y la calidad en el servicio.

PALABRAS CLAVE: *gestión de la calidad, proceso, subproceso.*



2.1 Abstract

The Legal Aptitude thread and its formulation, linked to the Graduation and Certification process in the Distance Education Unit, UED of the National University of Loja, plays an important role in achieving the mission and objectives of the UED; Therefore, the research aimed to formulate the process manual and specifically the Legal Aptitude sub-process of the Distance Education Unit. The applied methodology was qualitative with a descriptive orientation; As an instrument for gathering information, an interview and observation sheet were applied to determine the current situation. As a result of the investigation through the application of process reengineering, the redesign or improvements to the Legal Aptitude subprocess were carried out. In addition, it was concluded that the approach of process and sub-process manuals contribute to the optimization of resources and time to improve the quality of services, that is, the manuals are proposed in an appropriate way to achieve the expected objectives and quality in the service. service.

Keywords: *Quality management, process, thread*



3. Introducción

Los procesos y subprocesos en las organizaciones son importantes, ya que se detallan en orden cronológico las actividades que se ejecutan, las funciones y los encargados de realizarlas; un factor importante es el tiempo, el mismo que establece la duración en el procedimiento dando paso a una gestión de calidad, a través del monitoreo del mismo. El presente trabajo de integración curricular se fundamentó en el desarrollo investigativo del subproceso aptitud Legal, vinculado al proceso de Graduación y Titulación de la Unidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, para dar respuesta a los objetivos planteados por dicha unidad y como resultado de la problemática establecida.

Es importante mencionar que, durante el levantamiento de información no hubo limitantes, debido a que la Unidad de Educación a Distancia proporcionó toda la información primaria para realizar el diagnóstico situacional y dar paso a una propuesta de manual del subproceso de aptitud legal; así mismo, se realizó la socialización de la propuesta con todos los actores que intervienen en el subproceso señalado.

Para el cumplimiento de objetivo específico uno que se relaciona con el diagnóstico situacional de la Unidad de Estudios a Distancia se obtuvo la información a través de los instrumentos de investigación como son: la entrevista y ficha de observación.

Para el cumplimiento del objetivo específico dos, relacionado con la propuesta de un manual para el subproceso de aptitud legal de la UED se aplicó el método descriptivo y con la participación de los actores de proceso de estudio se elaboró la propuesta, motivo de investigación.

Para lograr el objetivo específico tres relacionada con la socialización del manual propuesto se logró una propuesta de manual, con la participación de los actores que intervienen en el subproceso, los mismos que aportaron con sugerencias y ajustes, resultantes de su experiencia. De lo señalado anteriormente se logró la formulación del subproceso de aptitud legal vinculado al objetivo general de la presente investigación.



4. Marco Teórico

4.1. Gestión de calidad

En el siglo XX se empieza hablar en términos de la gestión de la calidad ya que hace referencia a la planeación, control, seguimiento y sobre todo al compromiso de las organizaciones de mejorar la eficiencia de los colaboradores para obtener la satisfacción del cliente (Mendoza, 2016).

La gestión de calidad juega un papel importante en la obtención de los resultados finales, debido a que se mide en función a la calidad del producto, al servicio o la satisfacción de los usuarios. Según Camisón et al., (2006) la gestión de calidad ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo, la misma que adaptando filosofías nuevas que se basan en asegurar la calidad a través de los procesos.

Por otro lado, González y Arciniegas (2015) mencionan que la gestión de calidad es una condición necesaria para alcanzar estrategias en función de obtener una ventaja competitiva, en donde se establezcan áreas de trabajo y responsabilidades que contribuyan a procesos efectivos y principalmente exista trabajadores comprometidos para cumplir las metas propuestas.

Es importante resaltar que para la implementación de la gestión de calidad requiere de una colaboración de cada uno de los integrantes de las organizaciones, debido a que los procedimientos deben adaptarse a los requerimientos, necesidades y expectativas de los clientes González, (2006). Es así que se establece una gestión de calidad con el objetivo de satisfacer al usuario, fijando procesos de mejora continua, para generar el éxito de la organización.

Cruz et al., (2006) manifiesta, que para comprobar que un proceso cumple con los estándares de calidad, se debe recabar información de la ejecución real, en donde las personas encargadas analicen esta información con los estándares esperados, para establecer la toma de decisiones de acuerdo a los hallazgos encontrados.

4.2. Principios de gestión de calidad

En el transcurso de tiempo se han identificado principios que rigen a la calidad, las que se detallan a continuación, definidas por los autores Ligña y Moreno (2018).

Enfoque al cliente. Es importante resaltar que las organizaciones dependen de sus clientes y por ello se debe priorizar y comprender las necesidades y cubrir con las expectativas para alcanzar una fidelidad y el éxito de la organización.



Liderazgo. Las organizaciones deben estar conformadas por líderes que influyan positivamente en logro de los objetivos, los mismos que son los encargados de mantener buenas relaciones y ambiente adecuado de trabajo; es importante aclarar que no debe existir únicamente un determinado líder, por lo contrario, se debe establecer una cadena de liderazgo de acuerdo a los niveles de organización.

Compromiso de las personas. Es importante que exista un involucramiento por parte de los todos los miembros de la organización para que sea más fácil alcanzar metas y objetivos planteados.

Enfoque basado en procesos. Las organizaciones para un mayor control deben planificar cada una de las actividades para determinar los procesos y alcanzar los objetivos de una manera eficiente. Algunas organizaciones al desarrollar los procesos detectan problemas que afectan al producto final y estos se pueden generar en los distintos niveles. Este enfoque es una guía que permite crear procesos en donde refleja el funcionamiento coordinado de la organización.

Mejora. Este principio es primordial ya que su objetivo es mantener la calidad a través de determinar y seleccionar oportunidades de mejora y de esta manera implementar acciones para cumplir con las necesidades del cliente y su satisfacción.

Toma de decisiones basada en la evidencia. Las decisiones tomadas se las debe realizar en base a los datos e información confiable, por lo general estos datos son estadísticos.

Gestión de las relaciones. Este enfoque busca tener una relación con el entorno que rodea la organización tanto interno con externo y tener como resultado posición en el mercado.

4.3. El ciclo de Deming o ciclo de la calidad

En la segunda mitad del siglo XX aparece esta herramienta denominado ciclo de Deming, que sirve a las organizaciones como un instrumento metodológico que tiene como objetivo una mejora continua. Para Pineda, (2017) el ciclo de Deming está conformado por cuatro conceptos: planear, ejecutar o hacer, verificar o controlar y actuar; los mismo que se ajustan a los procesos que realiza la organización. Es así que esta herramienta busca solucionar problemas a través de la mejora continua, que parte de un diagnóstico en donde se establecen e identifican las fallas y se desarrollan nuevos diseños que anulen a los problemas detectados

Figura 1
Ciclo de Deming



Nota: Adaptado de Pineda, (2017)

- **Planear:** la organización define a los problemas y su vez las metas para alcanzar los objetivos.
- **Hacer:** poner en marcha los planes y proyectos establecidos en la fase de planear.
- **Verificar:** este concepto es muy importante ya que se comprueban y comparan los resultados obtenidos a través de los indicadores establecidos para llevar el control de eficiencia y eficacia.
- **Actuar:** con los resultados obtenidos y procesados se busca dar soluciones a los procesos que se hayan encontrado con debilidades, la dirección actúa para establecer soluciones en lo planeado y se repite el ciclo nuevamente.

La ISO 900 establece que el ciclo aporta significativamente a la competitividad ya que se la considera como una herramienta que se adapta a las necesidades para implementar una gestión de calidad en todos los procesos de la organización, en base a la solución de problemas y la mejora continua.

4.4. Función de la calidad basada en el producto

La calidad, debido que se la considera como parte indispensable de un negocio, ya que al lograr establecer este principio se consigue grandes rendimientos financieros, mantener una ventaja competitiva y sobre todo la fidelización de los clientes es así que se plantea los principios fundamentales de la trilogía de Juran:



4.4.1. *Trilogía de Juran*

La trilogía de Juran se basa en que las organizaciones deben obtener una calidad en los productos que ofrecen, es así que se establece los siguientes pasos:

Planificar la calidad

Para obtener importantes resultados basados en la planificación de la calidad se debe tener en consideración los algunos aspectos importantes como: saber quiénes son los clientes y cuáles son las necesidades, es importante el desarrollo de productos que satisfaga la necesidad del cliente, proyectar como lograr obtener el producto y socializar el plan a los encargados de la producción.

Control de calidad

El control de calidad es una de los pasos más importantes que está implicado en el proceso de creación ya que este tiene como misión supervisar que se cumpla con todos los estándares de calidad por ello se debe considerar evaluar el comportamiento de los productos en el mercado, compararlo y por último trabajar para eliminar diferencias (Puerta, 2020).

Mejora de la calidad

Este punto hace referencia a la mejora constante cuando el producto ha sido establecido, debe contar con las siguientes recomendaciones, mantener una infraestructura en cual permita su constante mejora, establecer un esquema donde se pueda identificar los tiempos de mejora, es importante contar con personal altamente capacitado para la generación de producto a otro nivel.

4.5. **La nueva gestión pública**

Para Soledispa y Zea (2020), la nueva gestión pública es un proceso que tiene como fin articular las estrategias de la organización estatal en función a sus objetivos y la misión, es así que la innovación administrativa surge como respuesta a las problemáticas que enfrenta las administraciones estatales a nivel internacional, lo que trajo consigo la formulación y adaptación de nuevas herramientas que permitan optimizar el manejo de recursos y el desempeño institucional.

De igual forma Matas (2018), la nueva gestión pública busca un estado más descentralizado en donde se de paso a la rendición de cuentas, en donde los servicios sean



eficientes y de calidad, es así que se pretende asegurar y fortalecer las capacidades organizativas con un modelo acorde al servicio al cliente y de esta manera sean menos centralizados.

4.6. Reingeniería de procesos

Para Pérez y Gisbert, (2017) la reingeniería de procesos en una ventaja competitiva en las organizaciones, debido a que si se lo realiza de forma adecuada en el rediseño de los procesos se logra obtener beneficios para ayudar a reducir costos y tiempos en la realización de actividades; de tal forma que la reingeniería de procesos implica que las organizaciones puedan cumplir con los objetivos de la organización a partir de pequeños cambios.

En cuanto a la reingeniería de procesos las personas que estén a cargo deben tener claras las metas de la organización ya que ellos son los encargados de realizar las mejoras.

Empleando las palabras de Duque (2017), muchas organizaciones recurren a este nuevo sistema para adecuar los procesos a las exigencias que se dan de acuerdo a la evolución y las necesidades en así que estos cambios permiten la mejora continua de los procesos internos como externos teniendo como resultado organizaciones más eficientes, competitivas y sobre todo rentables.

Realizar una reingeniería de procesos según Fajardo (2018), se debe establecer objetivos, es decir cuáles son las metas a conseguir, en donde se da inicio mediante un análisis situacional que consiste en un diagnóstico, de cómo se encuentra actualmente la organización, el entorno, los flujos de procesos; posterior se da paso al nuevo rediseño en donde se cubre las necesidades que se recabo el diagnóstico para eliminarlas y finalmente se da la implementación para poner en marcha el prototipo de la nueva propuesta.

4.6.1. La administración por procesos

La Norma Técnica de Prestación y Administración por Procesos, (2016) señala que la Administración por procesos es:

Un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario. (pág. 7)



La administración y gestión son dos herramientas de organización que van de la mano, es importante resaltar que una buena administración depende de una correcta gestión, a través de las cuales permiten que las instituciones sean más competitivas y capaces de reaccionar a los cambios constantes, mediante el control de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción de los usuarios.

4.6.2. La gestión de procesos

Es importante resaltar que la gestión por procesos ha ido evolucionando con el pasar del tiempo y se ha adaptado a las necesidades de cada organización, es por ello que se ha concebido a la gestión de procesos con un enfoque que permita identificar, definir, interrelacionar, optimizar, manipular y mejorar los procesos organizacionales.

Según Mallar, (2010) la gestión por procesos se basa en las distintas ideas y enfoques que se generan a partir de las diversas cadenas de valor, para aprovechar al máximo las actividades y así maximizar los beneficios.

Por lo tanto, este nuevo modelo organizacional se caracteriza por identificar las necesidades o fallas que existen en las cadenas de valor y busca estructurar dichas fallas, es así que llega a una reingeniería de procesos que parte de una gestión ampliamente aceptada por las empresas hoy en día, la misma que se basa en gestionar procesos en lugar de funciones y rediseñar los procesos de una organización en lugar de introducir otros nuevos, es decir pequeños cambios para generar una mejora continua.

Bajo este enfoque, la empresa debe orientar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos teniendo en cuenta a los clientes y sus estándares de valor.

Los procesos

El proceso es un conjunto de pasos necesarios para realizar una determinada actividad, en un proceso administrativo se define como todas las etapas que se deben seguir para llegar a generar productos finales y satisfacer las necesidades de los clientes.

Para Plata, (2017) el proceso administrativo en una organización pretende garantizar el cumplimiento de una misión y el logro de objetivos, a través de la optimización de recursos y tiempo, por ello radica la importancia de generar mecanismos

que faciliten el trabajo con la descripción de donde inician y terminan las actividades y cuáles son los resultados finales.

Elementos del proceso

Los elementos que componen el proceso son:

Inputs: son los recursos a transferir, los materiales que se procesa dentro de una organización.

Recursos o factores que transformar: son aquellos que actúan sobre los inputs y se pueden dividir en:

- **Factores Humanos:** los encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar las organizaciones.
- **Factores de apoyo:** infraestructura tecnológica

Outputs: son principalmente de dos tipos, bienes son aquellos tangibles de la organización y servicios es la percepción del cliente o los intangibles que posee una organización.

Recursos medios y requerimientos necesarios para desarrollar el proceso.

Responsables de proceso son los actores que intervienen en desarrollo, control y mejora del proceso.

Indicador permite medir el cumplimiento de proceso.

Cliente son los beneficiarios de la salida del proceso o productos finales

Es importante reconocer que toda actividad que se realiza en una organización en un proceso, es por ello que Duque, (2016) manifiesta que para determinar un proceso debe cumplir los siguientes aspectos.

- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Contiene entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos).

- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Un proceso claro incluye una serie de actividades que se llevan a cabo en las diferentes áreas de la organización donde se genera valor, y así poder brindar servicios.

4.6.3. *Clasificación de los procesos administrativos*

Los procesos administrativos para Mero, (2018) se clasifican según el impacto de satisfacción, los costos, las estrategias entre otros factores se tiene los siguientes:

Estratégicos

La finalidad de estos procesos es determinar las diferentes directrices que se tiene como entradas la información del entorno y como salidas los planes operativos o de gestión enfocados a la visión de la organización.

Operativos

Estos son de gran importancia en la organización ya que se encargan de generar valor y cumplen con entregar el producto final

Apoyo

Los procesos de apoyo son los encargados de aportar para obtener el producto final, ya que tienen como responsabilidad organizar, proveer y coordinar las actividades y recursos para cumplir con los objetivos de la organización.

Procesos gobernantes

Estos se encargan de orientar la gestión institucional con la formulación de políticas, normas y procedimientos para el funcionamiento de la organización.

Procesos agregadores de valor

Estos generan el portafolio de productos y servicio que permite cumplir con la misión y los objetivos estratégicos.



Procesos habilitantes

Son los encargados de generar productos y servicios de asesoría y de esta manera generar un portafolio de productos institucionales solicitados por los procesos gobernantes.

Cabe mencionar que en cada proceso señalado tiene objetivos y responsables que se encargan de cumplir con cada una de las fases para lograr obtener un producto final la satisfacción del cliente.

Mapa de proceso

Un mapa de procesos Méndez, (2015) menciona que es una herramienta en la cual se valida la información y proporciona una perspectiva de la cadena de valor, es decir se muestra en forma consecutiva los pasos y las actividades que se deben llevar a cabo para generar un producto final.

Cadena de Valor

Una de cadena de valor es aquella que describe las actividades para establecer un servicio o producto desde su origen hasta la etapa final y así obtener una ventaja competitiva Bárcena y Prado, (2013). De tal modo una cadena de valor determina las oportunidades y debilidades de la organización para poder determinar ciertas estrategias de cambio para optimizar recursos y tiempos.

Jerarquía de procesos

Los procesos se clasifican por categorías en una organización de la siguiente forma:

Macro proceso

Este constituye el primer nivel de las acciones que se debe realizar en una institución estos proceden de los procesos y subprocesos; el macroproceso busca el cumplimiento de la filosofía estratégica institucional, además asegura el cumplimiento de los objetivos a través de las cadenas de valor para operativizar el cumplimiento de las actividades.



Proceso.

Es la secuencia de subprocesos para lograr un producto final.

Subprocesos

Conjunto de actividades que generan un proceso en donde se puede detectar problemas y su vez buscar solución dentro del mismo.

Actividad

Son todas aquellas tareas que tienen como finalidad la producción de un resultado.

4.6.4. La descripción de los procesos

La descripción de los procesos, tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende se lleven a cabo de manera eficiente, implica que se debe centrar las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas, así como la gestión del proceso (Agudelo y Escobar, 2015).

4.6.5. Manuales administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Delgado y Ramos, 2018).

4.7. Manual de procesos

El Manual de Procesos y Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios (Mallar, 2018).

Para una institución pública el manual de procesos y procedimientos es el documento técnico y normativo de la gestión institucional, en donde se establece los procesos y procedimientos requeridos para la ejecución de los productos (servicios), con el fin de lograr los objetivos institucionales.

4.7.1. Estructura del manual de procedimientos

Para la elaboración es importante realizarlo bajo la norma ISO 9001-2004 en donde se establecen los requerimientos para manuales, la mayor parte de las empresas se acogen a esta guía para desarrollar manuales útiles y de calidad.

Partes que conforman el manual de procedimientos

Bajo el enfoque de las Normas ISO 9001-2000 se establecen los siguientes puntos:

- **Introducción:** se presenta y da a conocer el manual, indicando su función y los procedimientos que se establecen en el mismo.
- **Objetivo de manual:** se presenta el propósito del manual.
- **Normativa de aplicación:** normas reglamentos y leyes que se aplican en manual.
- **Características de los procedimientos:** Se dan a conocer las singularidades y rasgos de los procedimientos.
- **Instrucciones para el uso del manual:** se establecen las indicaciones, para tener una mayor comprensión del manual y uso del mismo.

Además, se establecen otros aspectos importantes que se deben tomar en cuenta para realizar los manuales:

- Objetivo del procedimiento
- Alcance de los procedimientos
- Campo de aplicación
- Funcionando el procedimiento.
- Definiciones.
- Referencias.
- Responsabilidades.
- Actividades.



- Formatos.
- Distribución.
- Anexos del manual

4.7.2. *Diseño del manual de procedimientos*

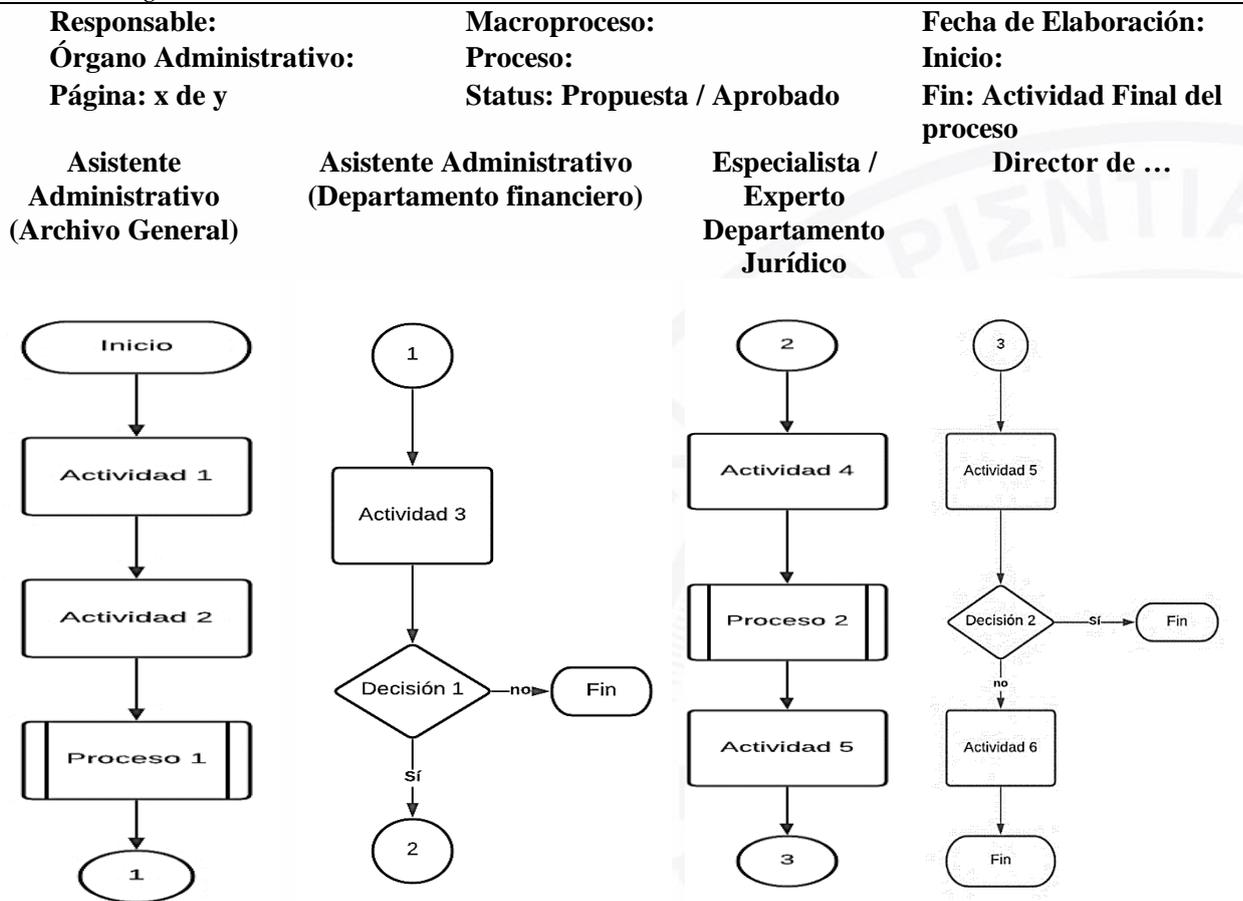
El diseño del manual de procedimientos debe cumplir con dos aspectos esenciales debe ser simple y factible para la organización, Enríquez, (2015) manifiesta que los manuales de procedimientos deben ser agradables a primera vista que la información que contenga debe ser relevante para comprender el procedimiento y del mismo modo deben incluir puntos clave como fecha en que se realizó, responsables.

4.7.3. *Diagrama de flujo del proceso*

La diagramación es una herramienta que permita la utilización de gráficos los procesos de una organización. Para Hernández, (2015) un flujograma se establece las actividades que se desarrollan de forma conjunta haciendo uso de símbolos de forma clara y sencilla que pueda ser entendible para cualquier persona que sea miembro de la organización, de tal forma que un flujograma debe proposicional una lectura de las actividades que intervienen el proceso en orden cronológico de forma clara para alcanzar la solución de problemas, es una forma tradicional de especificar a través de símbolos el análisis de los procesos para lograr un objetivo.

Figura 2

Modelo de Diagramación



Nota. Adaptado de la Metodología para el levantamiento de procesos UNL.

4.7.4. Simbología de un flujograma

Para la construcción de un diagrama de flujo es importante tener en consideración el nombre del símbolo que representa y su función, para tener una mejor comprensión de los procedimientos y de esta manera poder definir con facilidad su función desde donde se inicia y donde termina, es importante señalar que todo símbolo tiene una entrada y una salida.

Tabla 1

Simbología de un flujograma

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Indica el principio o el fin del flujo, se refiere a una acción o lugar, además es utilizado para indicar a una persona o unidad administrativa que recibe o da información
	Actividad	Detalla las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Decisión o Alternativa	Señala un punto dentro del flujo en donde corresponde tomar una decisión entre dos o más alternativa
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo

Nota. Adaptado de (Hernández, 2015).

4.8. Procesos de la Universidad Nacional de Loja

Estructura organizacional por procesos de la Universidad Nacional de Loja, se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de administración por procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Los procesos que participan en la generación de productos y servicios, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional (Órgano Colegiado Superior, 2006).

Los procesos gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

Los procesos que agregan valor generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la Universidad.



Los procesos habilitantes están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

4.9. Unidad de Educación a Distancia de la Universidad Nacional de Loja

Reglamento de Régimen Académico

En el artículo 54 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad, se define la Unidad de Educación a Distancia como “aquella en la que los componentes de aprendizaje en contacto con el docente; el práctico-experimental; y, el de aprendizaje autónomo en la totalidad de sus horas o créditos, están mediados por la articulación de múltiples recursos didácticos, físicos y digitales; además, del uso de tecnologías y entornos virtuales de aprendizaje en plataformas digitales, cuando sea necesario”. (Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, 2021)

En el **Art. 56** se menciona que, para el aseguramiento de la calidad de carreras y programas ofertados en estas modalidades, la institución deberá contar con equipo técnico-académico, recursos de aprendizaje y plataformas tecnológicas que garanticen su ejecución conforme a lo aprobado por el Consejo de Educación Superior.

De la graduación y titulación

En el reglamento de régimen académico de la Universidad nacional de Loja en el capítulo 7, sección I se detallan una serie de artículos en los que las autoridades y los estudiantes deben acogerse para el desarrollo de los trabajos de integración curricular o de graduación.

Es importante resaltar que la finalidad de los artículos en llevar a cabo un trabajo coordinado entre autoridades, docentes y estudiantes para de esta manera obtener los productos finales sin ningún inconveniente; es así que una vez finalizados los trabajos de integración curricular o de titulación los estudiantes deben realizar la declaratoria de aptitud legal para seguir con el proceso de graduación.

Declaratoria de aptitud legal

**Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja
estudiantes régimen 2009.**



Art. 152. Previa a la sustentación de la tesis el aspirante deberá ser declarado apto por el Director de Área, para lo cual presentará una solicitud al Coordinador de la Carrera, adjuntando la tesis con el informe del director que autoriza la presentación y sustentación de la misma. Para graduarse y obtener el título, el aspirante deberá ser declarado apto, para lo cual deberá presentar los siguientes documentos:

1. Solicitud dirigida al Director de Área;
2. Récord académico de la carrera, que comprende las matrículas de los años, ciclos o módulos correspondientes, si corresponde; la aprobación de los años, ciclos o módulos en los que se incluyen los talleres, cursos o seminarios; conferido por el secretario-Abogado del Área;
3. Certificado de pago de aranceles de grado y obtención de título, y fotocopia de estos documentos, cuando corresponda;
4. Certificados de haber aprobado los talleres de cultura física, los niveles de idioma extranjero, y, los cursos de computación, si fueron parte del plan de estudios; y,
5. Declaración juramentada en que declare no ser egresado o poseer título académico o profesional a nivel universitario en el nivel de pregrado, para efecto de pago de recargo de aranceles.

En caso que el secretario-Abogado verifique que el aspirante al grado mantiene una obligación pendiente, no procederá a emitir el informe de aptitud legal, debiendo notificar al interesado. Para la declaratoria de aptitud, el interesado presentará los requisitos previstos en este artículo, que le corresponda. Los demás requisitos señalados en este artículo, el Secretario Abogado, de oficio, deberá adjuntar al expediente. La aptitud legal será declarada en el término de ocho días de presentada la solicitud.

Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja estudiantes régimen 2013.

Art. 235.- Declaratoria de aptitud legal. - Previa a la sustentación del trabajo de integración curricular, de titulación, o para rendir el examen complejo, el 127 aspirante deberá ser declarado apto por el Decano/a de Facultad o el director de la Unidad de Educación a Distancia, para lo cual presentará la solicitud respectiva, adjuntando los siguientes documentos:



1. Récord académico legalizado por el secretario/a-Abogado/a de la Facultad o de la Unidad de Educación a Distancia. El récord académico comprende: matrículas de los períodos académicos cursados y el detalle de las asignaturas cursadas y aprobadas con su respectiva calificación, equivalencias y número de horas/créditos. En el caso de homologaciones, para el promedio final de las calificaciones obtenidas en la carrera, se calculará a partir del ciclo y/o asignatura en que el estudiante fue admitido a la carrera o programa mediante proceso de homologación. Las asignaturas que fueron homologadas constarán como validadas.
2. Certificado de la carrera de haber cumplido con el número de horas de prácticas pre profesionales: laborales y de vinculación con la sociedad, según corresponda.
3. Certificado de aprobación del Nivel de suficiencia B1 del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas. En el posgrado se cumplirá con lo establecido en el proyecto curricular sobre el idioma extranjero.
4. Certificado del director de trabajo de integración curricular o de titulación, de culminación y aprobación de la opción de titulación. En el caso de los estudiantes de grado que aprueban la Unidad de Integración Curricular en tercera matrícula y que se acojan a la opción de examen de carácter complejo o de los estudiantes de posgrado que opten por el examen de carácter complejo, la certificación será reemplazada por el acta que se levanta en el examen de carácter complejo, en la que consta la firma del o los docentes responsables de la aplicación del examen y del postulante.
5. Certificado de Tesorería de no adeudar a la Institución. En caso que el secretario-Abogado/a verifique que el aspirante al grado mantiene una obligación pendiente, no procederá a emitir el informe de aptitud legal; notificará al interesado y pondrá en conocimiento del Decano/a de Facultad o del director de la Unidad de Educación a Distancia y del director/a de la carrera o programa.
6. Para la declaratoria de aptitud, el interesado presentará los requisitos previstos en este artículo, que le corresponda; los demás requisitos serán adjuntados al 128 expediente, de oficio, por parte del secretario-Abogado/a. La aptitud legal será declarada en el término de ocho días laborables, contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud.



5. Metodología

5.1. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo exploratorio descriptiva, la misma que busco especificar las características, requisitos y contenidos del subproceso de aptitud legal

5.2. Alcance

Este trabajo consiste en un trabajo de campo, los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas.

Además, el presente trabajo se enfoca en la Investigación-acción, que busca solucionar un problema concreto, es así que mediante un diagnóstico situacional del subproceso de aptitud legal identificar los la problemática existente o cuellos de botella en la Unidad de Educación a Distancia de la Universidad Nacional de Loja y cumplir con los objetivos de la investigación.

5.3. Tipo de la investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo porque realiza el análisis del subproceso de aptitud legal, en la gestión por resultados de la Unidad de Educación a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, y a su vez se construye un manual en base a la hallados encontrados.

5.4. Unidad de Análisis

En la presente investigación tuvo como unidad de análisis a los actores clave que intervienen en el proceso de aptitud legal que se desarrolla en la Unidad de Estudios a Distancia, los mismos que fueron identificados de acuerdo Reglamento de Régimen Académico, siendo los siguientes. Estudiante, secretario de la carrera y secretario-abogado de UED y el director de la carrera de la Universidad Nacional de Loja.

5.5. Métodos de investigación

De acuerdo al planteamiento de los objetivos, se plantea los siguientes métodos:

El método inductivo en la presente investigación permitió realizar un diagnóstico situacional del proceso de aptitud legal para en lo posterior tener como resultado un manual de procesos.

El método de investigación fue de tipo descriptivo ya que se analizan e interpretan los resultados alcanzados en la aplicación de los instrumentos de investigación y tener como resultado la formulación del manual y diagrama de flujo del subproceso de aptitud legal.

5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó fueron las siguientes

Observación

La observación, como técnica de la investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada define (Torres, 2010).

Por lo tanto, es necesario recabar información a través de la observación directa donde se obtiene el mayor número de datos que ayude a contestar y comprobar información de la problemática de este tema. A partir de esta técnica se analizó como está organizado y las funciones que realizan cada uno de los actores que intervienen en el subproceso de aptitud legal.

Entrevista semiestructurada

Se elabora dos modelos de entrevistas la primera tiene como objetivo realizar el diagnóstico situacional de la UED, la segunda se basa en la guía planteada por la Universidad Nacional de Loja para el levantamiento de procesos¹, la misma que consta de los principales autores, el reglamento, las actividades en orden cronológico de las actividades y el flujograma correspondiente.

Softwares

Para la elaboración del diagrama de flujo del Subproceso de aptitud Legal se manejó la herramienta de diagramación Lucidchart.

¹ Anexo 6 Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja



Grupo Focal

El grupo focal de la investigación estuvo integrado por los actores que intervienen el subproceso de aptitud legal, los mismos que validaron la información recabada y presentada mediante una socialización de resultados.



6. Resultados

6.1. Formular el proceso de aptitud legal vinculado al proceso de graduación de la Universidad Nacional de Loja

La formulación del proceso de aptitud legal se cumplió mediante la aplicación de la metodología para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, la misma que permitió la recolección, procesamiento y análisis de los datos, para la elaboración del manual del subproceso. En el diagnóstico se describe como se encuentra el subproceso y la identificación de cuellos de botella o dificultades para la obtención del producto final, así mismo se diseña una propuesta con oportunidades de mejora. El presente manual sujeto de estudio fue socializado con las autoridades y actores con el propósito de garantizar la validez de los resultados y óptimo cumplimiento del subproceso. Además, se fundamenta en una revisión teórica que mediante de gestión de calidad, la reingeniería de procesos y la gestión basada en procesos, se sustentan los resultados encontrados. A continuación, se describe cada uno de objetivos específicos con los respectivos resultados.

6.2. Diagnóstico situacional del subproceso aptitud Legal la Unidad de Educación a Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja.

En la Universidad Nacional Loja según su Plan estratégico de Desarrollo Institucional PEDI, se ha establecido la estructura organizacional, los mismos que se ven reflejados en la filosofía y el enfoque administrativo de procesos.

Figura 3

Esquema del macroproceso de Gestión Administrativa.



Nota. Elaboración propia del autor

En lo que respecta al subproceso de aptitud legal (caso de estudio), el mismo que corresponde al proceso de graduación y titulación. Por lo que a la vez es perteneciente al macroproceso de Gestión Administrativa.

El subproceso de aptitud legal para su desarrollo y cumplimiento se basa en el reglamento de régimen académico de la Universidad Nacional de Loja en el Art. 235 en donde se describen los requerimientos que el estudiante debe cumplir para obtener la declaratoria de aptitud legal. Es importante resaltar que la demanda por parte de los estudiantes por este trámite es sumamente extensa debido a que todos los estudiantes para obtener el título deben contar con este requerimiento. Como referencia en el periodo Abril-septiembre 2021 se atendieron alrededor de 121 tramites, lo que ha generado que los encargados de este subproceso se retrasen en el despacho de los mismos, ya que los estudiantes en su mayoría no cumplen con todos los requisitos al momento de presentar la petición. A partir de esto y para dar cumplimiento al objetivo específico uno de la investigación el diagnóstico situacional del subproceso aptitud Legal concerniente al proceso de Graduación y Titulación en la Unidad de Educación a Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja. Se desarrolló el levantamiento de la información a través de la ficha de observación² y entrevistas³.

Tabla 2

Matriz de categorización de la entrevista

Actores	Criterio	Coincidencia
Secretario de Carrera Secretario Abogado Director de la Unidad de Estudios a Distancia.	Estructura	Departamentos estructuras de acuerdo a la normativa.
	Normativa	Resoluciones Reglamento de régimen académico Normativas Vigentes Estatutos orgánicos Ley Orgánica de la Universidad Nacional de Loja LOES Órgano Colegiado Superior de la Universidad, OCS-UNL

² Anexo 3 Ficha de observación

³ Anexo 1 Entrevista

Procesos	Habilitantes de apoyo y agregadores de valor
Medios de verificación	Los tiempos establecidos y productos finales en cada uno de procesos y subproceso.
Ambiente interno	Personal comprometido y capacitado. Infraestructura Financiamiento Falta de digitalización de los servicios Falta de Manuel de procesos
Ambiente externo	Evaluaciones periódicas Avance tecnológico Inconvenientes en productos finales.

Nota: Elaboración propia del autor.

Como se refleja en la gráfica anterior la información recolectada de manera general la Unidad de Estudios a Distancia es una organización que tiene bien señaladas las funciones de cada uno de sus colaboradores, además cuentan con canales de comunicación bien establecidos entre los diferentes departamentos que intervienen. Es importante resaltar que por ser una comunidad educativa que atiende a estudiantes a nivel nacional la demanda de servicios es a gran escala, es así que en la actualidad importantes procesos no son digitalizados, lo que ha generado un retraso para la institución ya que posee personal capacitado e infraestructura para brindar un servicio eficiente y eficaz.

Además, toda actividad que se realiza esta respaldada bajo normativas y reglamentos para un mayor control interno que garantizan las responsabilidades de la unidad administrativa. Cabe recalcar que los responsables del subproceso de aptitud legal son cuatro, mismos que cumplen una función específica al momento de realizar el trámite. Es importante resaltar que estas actividades se las realiza de acuerdo el Art 235 de Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.

Tabla 3

Diagnostico FODA de la UED

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Personal realiza actividades bajo normativas y reglamentos 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con la infraestructura y recursos. Personal capacitado y comprometido con la institución
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Procesos no digitalizados Perdida de tiempo La falta de manuales procesos y subprocesos ocasiona retrasos. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones periódicas

Nota. Elaboración propia. Tomado de la aplicación de entrevista a actores claves del proceso.

En la tabla 3 de la matriz FODA de los procesos y subprocesos de la Unidad de Estudios a Distancia se sintetiza que la institución, todas las actividades que se realiza estas sujetas a las normativas y reglamentos tanto internos como externos, cuenta con la infraestructura y recursos para garantizar servicios de calidad, pese ha esto en la actualidad no cuenta con manuales estandarizados de procesos lo que ha generado que los procesos no estén digitalizados, lo que genera inconvenientes. En limitar la atención a estudiantes a nivel nacional.

En el levantamiento de información que se realizó se ha determinado a través de las entrevistas y de la ficha de observación, las debilidades que tiene el subproceso ya que por su demanda existen inconvenientes al momento de generar el producto final.

Tabla 4

Resultado de la ficha de observación.

Descripción	Si	No
Los trabajadores saben cuáles son los principales procesos que se desempeñan en la Institución	X	
Están bien definidas las Áreas de Trabajo de la institución	X	
El personal cumple con las funciones encargadas en el subproceso	X	
Existen problemas que afectan el subproceso		X
Existen problemas con relación a los sistemas de información.		X
Los canales de comunicación son débiles.		X
Personal encargado es desorganizado.		X
Pierde tiempo en realizar el subproceso		X
Existen flujogramas de procesos establecidos	X	

El subproceso es claro	X	
Intervienen diferentes actores dentro del subproceso	X	
Los actuales sistemas de información se pueden mejorar o se debe complementar	X	
Los procesos se realizan en fechas establecidas	X	
Incumple con normas o reglas		X

Nota: Elaboración propia del autor.

Como se puede demostrar en la tabla 6 se hace referencia al levantamiento de información para el diagnóstico situacional, en donde UED los colaboradores tienen clara como se desarrollan los procesos, los tiempos en que deben entregar los productos finales y sobre todo existe una colaboración entre los diferentes departamentos establecimiento canales de comunicación para la solución de inconvenientes que se pueda generar.

Para una mayor comprensión del subproceso de aptitud legal se ha establecido la siguiente matriz FODA en donde se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee

Tabla 5

Análisis FODA del subproceso de aptitud legal.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> El proceso de aptitud legal se lo realiza conforme lo establecido en el Reglamento de Régimen Académico. Colaboración entre los actores que intervienen el proceso. Personal calificado. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con la infraestructura y recursos para la optimización del subproceso.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> No existe un control previo de la documentación entregada. Retraso en los tiempos de ejecución Acumulación de tramites Desaprovechamiento de la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Exigencias de estudiantes Disminución de eficiencia y eficacia para obtención del producto final Perdida de recursos

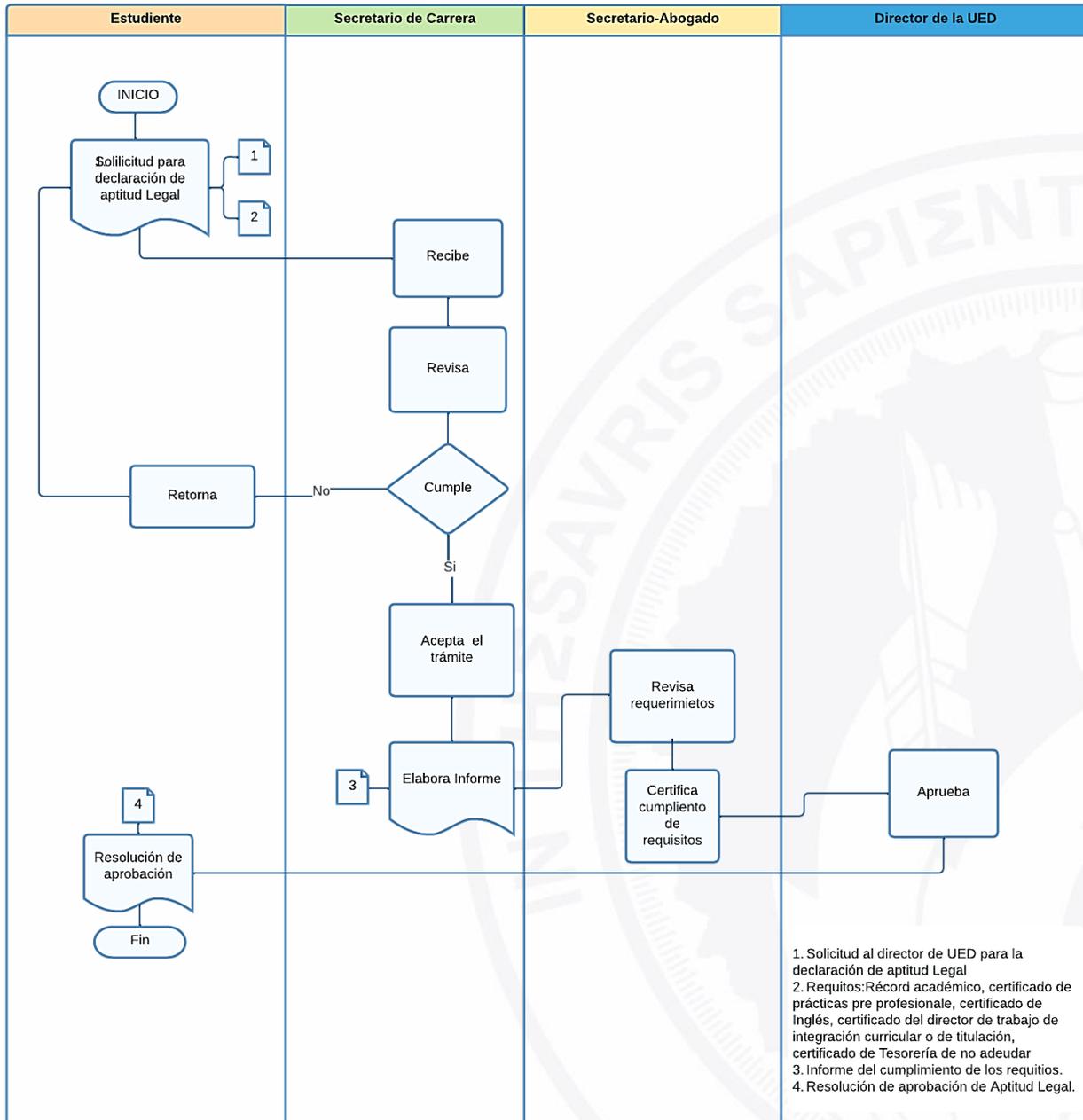
Nota: Elaboración propia del autor.

Como se evidencia en la tabla 5, una vez determinada la matriz FODA se han clasificado cada uno de los elementos para tener una mayor visión de la situación actual de subproceso de aptitud legal. Es este contexto se plantea una propuesta del manual, en donde se detalla un subproceso automatizado para mejorar la calidad de servicio a los estudiantes.

A continuación, se detalla a través de un diagrama de flujo, como se encuentra actualmente el subproceso de aptitud Legal según la rutina de misma.

Figura 4

Flujograma diagnóstico del subproceso de aptitud legal de la Unidad de Educación a Distancia





Nota: Elaboración propia de autor.

En la figura anterior se gráfica como se encuentra en la actualidad el subproceso de aptitud legal, el mismo que se describe a continuación:

1. Da inicio con la solicitud del estudiante al director de la UED;
2. El secretario (a) verifica que la documentación este completa, en caso de que no cumplan con ciertos requisitos de debe notificar al estudiante que deben adjuntarse documentos faltantes.
3. El secretario elabora el informe de cumplimiento;
4. El secretario abogado certifica este el informe en donde detalla que el estudiante ha cumplido con los requisitos.
5. El director de la carrera acepta emite una resolución en donde acepta la solicitud y declara apto al estudiante.
6. Secretario archiva el trámite en expediente del estudiante y entrega la resolución al estudiante.



6.3. Manual del subproceso aptitud Legal relativo al proceso de Graduación y Titulación en la Unidad de Educación a Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja.

Una vez realizado el levantamiento de la información de subproceso de aptitud legal y hecho uso de la teoría de la reingeniería de procesos, se ha establecido un nuevo flujograma y de esta manera obtener una eficiencia y eficacia al momento de brindar el servicio en Unidad de estudios a Distancia. Es importante analizar como la aplicación de las teorías que sustentaron la investigación ayudaron a mejorar la obtención de los resultados.

Para una mayor comprensión de cómo se debe desarrollar el subproceso de aptitud legal, se propone el siguiente manual en donde se detallan los responsables de la elaboración del manual, el alcance, el macroproceso, el subproceso al cual pertenece; los actores que intervienen en cada una de actividades, los reglamentos, las entradas y salidas de los documentos⁴, el proceso sistemático para obtención del producto final, el registro de los documentos, además se establece indicadores, estadísticas para sustentar el presente manual.

Para realizar el modelo de manual se adoptado la metodología establecida por Universidad Nacional de Loja para el levantamiento de procesos y subproceso el mismo que se identifica en cada una de partes que conforman el siguiente manual.

⁴ Anexo 2 Levantamiento de Información del Procedimiento



UNL

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública



 1859			
CÓDIGO:		Fecha de vigencia:	
Macroproceso: Gestión de servicios administrativos Proceso: Graduación y titulación Subproceso: Aptitud Legal		Propietario del proceso: Unidad de Educación a Distancia	
Objetivo: Describir el proceso de aptitud Legal de la Unidad de Educación a Distancia, enfocado a mejorar la calidad y satisfacción del usuario		Status: Propuesta	
Macroproceso: agregador de valor	Responsable: Unidad de Educación a Distancia	Página: 1 de 16	
MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL PROCESO APTITUD LEGAL DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA			
Versión: 1.1			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Ana Silvana Cumbicos Villalta Estudiante de la Carrera de Administración Pública Fecha: 24 de marzo del 2022	Ing. Auristela Gutiérrez / directora del proyecto de integración de Saberes Dr. Milton Mejía / Director de la Unidad de Educación a Distancia Dr. Iván Rodrigo Ortega Cevallos/Abogado-secretario Dr. Stalin Fabián Mora Rivas/ secretario de Carrera	Ing. Auristela Gutiérrez / directora del proyecto de integración de Saberes Dr. Milton Mejía / Director de la Unidad de Educación a Distancia Dr. Iván Rodrigo Ortega Cevallos/Abogado-secretario Dr. Stalin Fabián Mora Rivas/ secretario de Carrera	
Registro de edición de documento			
Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.1	08-02-2022	Versión inicial	Todas



Proceso: Aptitud legal	Órgano Administrativo Responsable: Unidad de Educación a Distancia	Página: 2 de 10
Código:		

a. Tipo de mega o macro proceso

La Universidad Nacional de Loja a través de la estructura organizacional de administración y gestión institucional del PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019- 2020) define las diferentes unidades administrativas, donde se clasifican conforme al grado de importancia de sus funciones como:

- Proceso gobernante
- Proceso agregador de valor
- Proceso de asesoría
- Proceso habilitante de apoyo

En el caso del subproceso de aptitud legal, la unidad administrativa encargada es la Unidad de Educación a Distancia (proceso) perteneciente al proceso habitante de apoyo cuya autoridad responsable de velar cumplimiento de este y todos los procesos es el Órgano Académico Superior y Rectorado como proceso gobernante; además, es importante mencionar que la gestión de servicios administrativos conforma el macro proceso del estudio realizado.

b. Objetivo del Manual

Establecer los pasos secuenciales que se deben realizar para conseguir la declaratoria de aptitud legal, que permita la optimización de tiempos y recursos. De manera que se proporcione una guía clara, entendible y práctica en la que se especifican las actividades a cumplir por parte de los encargados de realizar este proceso.

c. Alcance

El presente manual tendrá como alcance optimizar las actividades desarrolladas por el personal que labora en la Unidad de Educación a Distancia especialmente en los encargados del proceso de aptitud Legal, a través de la descripción de los pasos que se llevan a cabo, así mismo las entradas, el proceso y las salidas verificables hasta llegar al producto final.

d. Límites

El proceso de aptitud Legal se desarrolla a través de una secuencia que da inicio con la solicitud de estudiante al director de la Unidad de Educación a Distancia y finaliza con la aprobación de aptitud legal.

e. Políticas

De Las políticas institucionales que contribuirán al fortalecimiento de los procesos de planificación institucional y, de la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023 con coherencia interna y correspondencia externa, son:

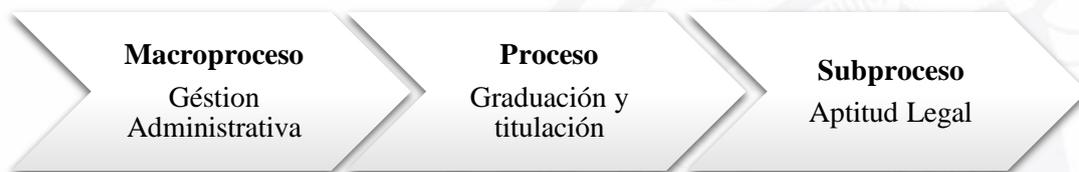
- Se fortalecerá la articulación de la investigación con la docencia y la vinculación con la sociedad, como medio para generar impacto en la oferta de servicios de la UNL y el aporte a la solución integral de los problemas del entorno y el posicionamiento del quehacer institucional.
- Se afianzarán procesos integrales y permanentes de planificación, seguimiento, acompañamiento y evaluación, institucionalizando políticas, estructuras, procedimientos, tecnologías y herramientas de planificación integral en los niveles: estratégico de largo plazo, programático de mediano plazo y operativo de corto plazo.
- Se promoverá en toda la planta directiva y los estamentos universitarios, el desarrollo de capacidades con el propósito de que los procesos administrativos y financieros se articulen e implementen de conformidad a la planificación institucional.
- Se internalizará el enfoque de gestión institucional centrado en el estudiante, por lo que todos los actores y estamentos enfatizarán sus propuestas, proyectos y acciones hacia el logro de este propósito, siendo la regla el involucramiento del estudiante en todo el ciclo y proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación.
- Se promoverá, con preferencia en la Región Sur del Ecuador, la Vinculación con la Sociedad procurando con pertinencia y responsabilidad social, mediante la difusión de los conocimientos producidos para beneficio y aprovechamiento de la sociedad del entorno más inmediato, sin perder la perspectiva de crecimiento hacia una Universidad de avanzada en términos de aportes científicos al contexto nacional y mundial.
- Se optimizará y modernizará la infraestructura física y tecnológica y de escenarios de aprendizaje del entorno de actuación de la Universidad, como base para el mejoramiento de la calidad de la educación y el desarrollo de los talentos humanos de la como unidad universitaria.
- Se enfatizará la inclusión de los enfoques de igualdad de género, discapacidad, interculturalidad y condición socioeconómica, en todos los estamentos universitarios

como principios para la defensa de sus derechos, la disminución de las brechas de desigualdad y discriminación y, la incorporación de acciones afirmativas para este fin reflejadas en la planificación, presupuesto y gestión institucional.

f. Consideraciones de Actualización

La actualización, revisión y aprobación del presente Manual de Procesos se hará conforme a las necesidades y reajustes institucionales. Los responsables serán las unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procesos en cualquiera de sus fases.

g. Esquema General de Macroproceso



h. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Estudiante	Solicita el trámite Adjunta los requisitos correspondientes.
2	Secretario de Carrera	Revisa los requisitos presentados por el estudiante; elabora el informe de cumplimiento de los requisitos.
3	Secretario-Abogado	Certifica la aptitud legal.
4	Director de Unidad de Educación a Distancia	Aprobar la declaratoria de aptitud legal

i. Marco Legal

Normativa	Artículos/Directrices o Normas
Reglamento de Régimen Académico de la Universidad	Art. 152. Previa a la sustentación de la tesis el aspirante deberá ser declarado apto por el Director de Área, para lo cual presentará una solicitud al Coordinador de la Carrera, adjuntando la tesis con el informe del director que autoriza la presentación y sustentación de la misma. Para graduarse y obtener



Nacional de Loja	<p>el título, el aspirante deberá ser declarado apto, para lo cual deberá presentar los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Solicitud dirigida al Director de Área;2. Récord académico de la carrera, que comprende las matrículas de los años, ciclos o módulos correspondientes, si corresponde; la aprobación de los años, ciclos o módulos en los que se incluyen los talleres, cursos o seminarios; conferido por el secretario-Abogado del Área;3. Certificado de pago de aranceles de grado y obtención de título, y fotocopia de estos documentos, cuando corresponda;4. Certificados de haber aprobado los talleres de cultura física, los niveles de idioma extranjero, y, los cursos de computación, si fueron parte del plan de estudios; y,5. Declaración juramentada en que declare no ser egresado o poseer título académico o profesional a nivel universitario en el nivel de pregrado, para efecto de pago de recargo de aranceles. <p>En caso que el secretario-Abogado verifique que el aspirante al grado mantiene una obligación pendiente, no procederá a emitir el informe de aptitud legal, debiendo notificar al interesado. Para la declaratoria de aptitud, el interesado presentará los requisitos previstos en este artículo, que le corresponda. Los demás requisitos señalados en este artículo, el Secretario Abogado, de oficio, deberá adjuntar al expediente. La aptitud legal será declarada en el término de ocho días de presentada la solicitud.</p> <p>Art. 235.- Declaratoria de aptitud legal. - Previa a la sustentación del trabajo de integración curricular, de titulación, o para rendir el examen complejo, el 127 aspirante deberá ser declarado apto por el Decano/a de Facultad o el director de la Unidad de Educación a Distancia, para lo cual presentará la solicitud respectiva, adjuntando los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Récord académico legalizado por el secretario/a-Abogado/a de la Facultad o de la Unidad de Educación a Distancia. El récord académico comprende: matrículas de los períodos académicos cursados y el detalle de las asignaturas cursadas y aprobadas con su respectiva calificación, equivalencias y número de horas/créditos. En el caso de
---------------------	---



	<p>homologaciones, para el promedio final de las calificaciones obtenidas en la carrera, se calculará a partir del ciclo y/o asignatura en que el estudiante fue admitido a la carrera o programa mediante proceso de homologación. Las asignaturas que fueron homologadas constarán como validadas.</p> <ol style="list-style-type: none">2. Certificado de la carrera de haber cumplido con el número de horas de prácticas pre profesionales: laborales y de vinculación con la sociedad, según corresponda.3. Certificado de aprobación del Nivel de suficiencia B1 del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas. En el posgrado se cumplirá con lo establecido en el proyecto curricular sobre el idioma extranjero.4. Certificado del director de trabajo de integración curricular o de titulación, de culminación y aprobación de la opción de titulación. En el caso de los estudiantes de grado que aprueban la Unidad de Integración Curricular en tercera matrícula y que se acojan a la opción de examen de carácter complejo o de los estudiantes de posgrado que opten por el examen de carácter complejo, la certificación será reemplazada por el acta que se levanta en el examen de carácter complejo, en la que consta la firma del o los docentes responsables de la aplicación del examen y del postulante.4. Certificado de Tesorería de no adeudar a la Institución. En caso que el secretario-Abogado/a verifique que el aspirante al grado mantiene una obligación pendiente, no procederá a emitir el informe de aptitud legal; notificará al interesado y pondrá en conocimiento del Decano/a de Facultad o del director de la Unidad de Educación a Distancia y del director/a de la carrera o programa.5. Para la declaratoria de aptitud, el interesado presentará los requisitos previstos en este artículo, que le corresponda; los demás requisitos serán adjuntados al 128 expediente, de oficio, por parte del secretario-Abogado/a. La aptitud legal será declarada en el término de ocho días laborables, contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud.
--	--



1859

UNL

Universidad
Nacional
de LojaCarrera de
Administración
Pública**j. Entradas verificables**

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Solicitud	Secretario de la Carrera	Estudiante	
2	Requisitos	Secretario de la carrera	Estudiante	

k. Procedimiento Descriptivo

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1	Solicitud de estudiante para declarar aptitud mediante el sistema SGA	Estudiante	Físico	3 días antes de iniciar el periodo académico	Semestral	Si
2	Adjuntar requisitos establecidos en art. 235 y 135 del reglamento de régimen académico	Estudiante	Físico	3 días antes de iniciar el periodo académico	Semestral	Si
3	Verificar requisitos	Secretario de la carrera	Físico	8 días después de haber dado inicio al trámite	Semestral	Si
4	Se traslada el trámite al secretario – abogado para que legalice	Secretario – Abogado	Físico	24 horas	Semestral	Si
5	Aprobación de la aptitud legal	Director de UDA	Físico	24 horas	Semestral	Si
6	El secretario de carrera notifica la aprobación	Secretario de carrera	Digital /Correo electrónico	24 horas	Semestral	Si



	de aptitud legal					
--	------------------	--	--	--	--	--

l. Salidas verificables

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Oficio de aprobación de Aptitud Legal	Secretario de la carrera	Estudiante	

m. Consideraciones adicionales

Glosario de términos

Aptitud legal: La capacidad jurídica es la aptitud de todas personas de tener derechos subjetivos y obligaciones jurídicas. Desde el nacimiento todos tienen una capacidad jurídica que es propia del ser humano como tal.

UED: Unidad de educación a Distancia

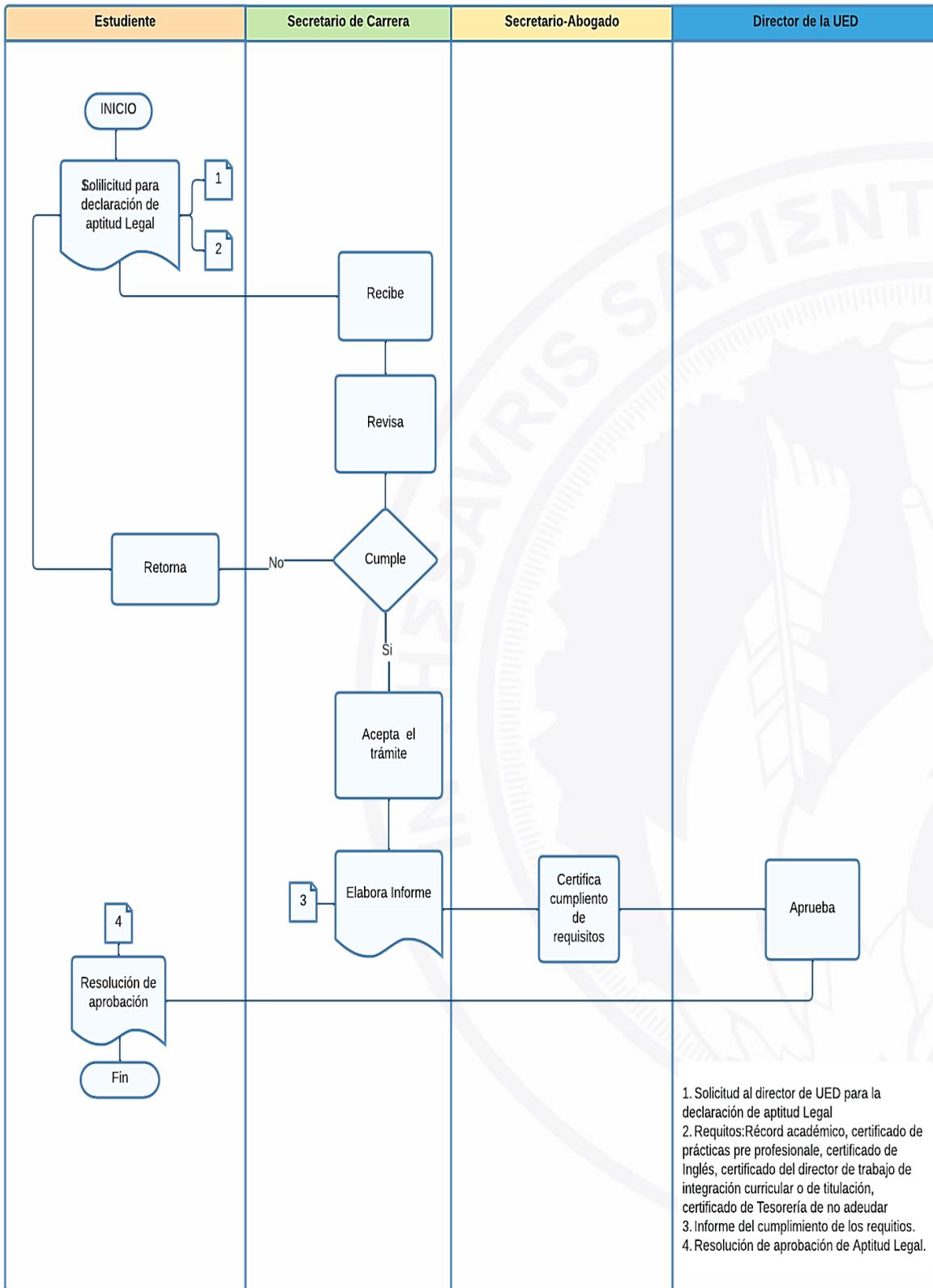
SIAAF: Sistema de Información Académico Administrativo Financiero

SGA: Sistema de Gestión Académica

Solicitud: Documento en el que se solicita formalmente algo.

Aprobación: Consideración generalizada de que algo es bueno o válido.

n. Diagrama de Flujo



Modelo SIPOC

 <p>1859</p>	<p>Responsable: Personal Administrativo Órgano Administrativo: Unidad de estudios a Distancia</p>	<p>Macroproceso: Gestión Administrativa Proceso: Graduación Y titulación: Subproceso: Aptitud Legal Status: Propuesta</p>		<p>Fecha de Elaboración: 09 de febrero del 2022 Inicio: Solicitud del estudiante. Fin: Aprobación de aptitud Legal</p>
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
<p>El proveedor de este proceso es: Estudiante Secretario de carrera Secretario- Abogado Director de la UED</p>	<p>Las entradas son las siguientes: Solicitud del requerimiento. Requisitos. Informe de aprobación</p>	<p>Las actividades a realizar son las siguientes: Requerimiento Verificar Aceptar Elaborar solicitud Aceptar</p>	<p>La salida es la siguiente: Aprobación de aptitud legal</p>	<p>El cliente es el siguiente: Estudiante/ personal Administrativo</p>

o. Registros de Información del Proceso

Nombre del Registro	Descripción	Orden (Cronológico, por fecha, aleatorio, etc.)	Digital / Físico	Tiempo de Archivo (Permanente, temporal, etc.)	Responsable (Cargo del servidor encargado del Archivo)
Petición de estudiante	Oficio donde el estudiante pide al coordinador de dirección se conceda el trámite de aptitud legal		Físico	Permanente	Secretario General
Requisitos	Documentación entregada de acuerdo al art. 235 del reglamento de régimen académico		Físico	Permanente	Secretario General
Oficio de aprobación de aptitud legal	Se detalla que es el estudiante ha sido declarado en aptitud legal.		Físico	Permanente	Secretario General

p. Indicadores

Características	Descripción
Nombre del indicador	Solicitud de aprobación de aptitud Legal.
Descripción	Es un documento formal que realiza el estudiante como requisito del proceso de titulación de tercer nivel, cuyo producto final es la aprobación de aptitud Legal.
Forma de calculo	$\frac{\text{Nro. Solicitudes de aprobación de aptitud legal despachadas}}{\text{Total, de solicitudes de aptitud legal receptadas}} \times 100$
Periodo de Medición	A inicios de cada periodo académico.

Características	Descripción
Nombre del indicador	Solicitud de aprobación de aptitud legal.
Descripción	Indica si las actividades se cumplen con los tiempos establecidos en el reglamento en el reglamento de régimen académico para la aprobación de aptitud legal.
Forma de calculo	$\frac{\text{Tiempo de realización de la actividad}}{\text{Total del tiempo establecido en el Reglamento de Régimen Académico}} \times 100$
Periodo de Medición	

q. Estadísticas

En la Unidad de Educación a Distancia por atender estudiantes a nivel nacional se atiende solicitudes para la declaratoria de aptitud legal de al menos 121 estudiantes por ciclo por lo que se considera un trámite con bastante demanda, un dato importante que en un 45% los tramites no cumplen con todos los requisitos lo que ocasiona retraso en los tiempos para el despacho de los mismos.

Periodo académico	Solicitudes
Abril-septiembre 2021	121
Octubre 2021 - abril 2022	65

r. Anexos

Simbología de un flujograma

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Indica el principio o el fin del flujo, se refiere a una acción o lugar, además es utilizado para indicar a una persona o unidad administrativa que recibe o da información

	Actividad	Detalla las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Decisión o Alternativa	Señala un punto dentro del flujo en donde corresponde tomar una decisión entre dos o más alternativa
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo

6.4. Socialización de la propuesta con los actores que intervienen en el subproceso aptitud legal referente al proceso de graduación y titulación en la Unidad de Educación a Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja.

Una vez elaborada la propuesta del manual del subproceso de aptitud legal determinado los cuellos de botellas y plantear soluciones que fueron encaminadas para la digitalización del subproceso y de esta forma cumplir con el objetivo de la Unidad de Educación a Distancia para asegurar la eficiencia y eficacia de los productos finales.

Para el cumplimiento del objetivo específico tres, la socialización de la propuesta se la realizó mediante la plataforma digital zoom, la misma que previa a una convocatoria mediante correo institucional se realizó, para el día miércoles 23 de marzo del 2022. En la socialización se estableció un orden⁵ de puntos a tratar. Los actores y autoridades presentes en el día de la socialización son los siguientes.

Tabla 6

Actores y autoridades de la UED.

Nombres y Apellidos	Cargo que desempeña	Email
Dr. Milton Mejía	Director de la UED	direccion.ued@unl.edu.ec
Ing. Rosa Cueva	Secretaria	secretaria.ued@unl.edu.ec
Dr. Iván Rodrigo Ortega Cevallos	Secretario-Abogado	abogado.ued@unl.edu.ec
Lic. Jamil Ramón Carrión	TIC	tecnologia.ued@unl.edu.ec
Ing. Germán Macías Ordóñez	Coordinación administrativa-financiera	financiera.ued@unl.edu.ec

Nota. Elaboración propia del autor.

Una vez realizada la socialización de la propuesta con los responsables se obtuvo los siguientes resultados:

- El diagnóstico situacional levantado mediante la metodología se encuentra estructura de una forma correcta.
- El subproceso identificado cumple con los responsables y las actividades correspondientes a cada uno.
- Se identificado correctamente el reglamento en que se basan para dar cumplimiento al subproceso.
- El flujograma actual de subproceso de aptitud legal se encuentra correctamente identificada el orden en que desarrolla.

⁵ Anexo 5 Socialización de la propuesta



- El manual fue aprobado por los responsables de subproceso y las autoridades de Unidad de educación a distancia.





7. Discusión

En una organización es importante que sus actividades se vean detalladas en los diferentes procesos y subprocesos para tener un mayor control tanto en los recursos, tiempo, producto final. Es así que en la presente investigación se recabo información de teorías y enfoques de diferentes autores que permitieron respaldar la construcción del manual.

Para el cumplimiento de objetivo general la investigación se desarrolló a partir diagnosticar de la situación actual del subproceso de aptitud Legal, se determinaron las oportunidades de mejora; y, en base a la información obtenida, se estableció una propuesta ya que la finalidad es brindar un servicio de calidad apegado a los requerimientos de los estudiantes para satisfacer sus necesidades. Para Farinango, (2017) los procesos que contienen rediseños y mejoras de los subprocesos con el fin de generar un mayor valor agregado permitirán una optimización de tiempos y recursos que aportan de una manera significativa; también, Enríquez (2015), manifiesta que las herramientas de gestión en una organización permiten comprender de una mejor forma los procedimientos y la comunicación entre los usuarios y los trabajadores para alcanzar los objetivos que se ha planteado una organización.

De acuerdo al primer objetivo, realizar un diagnóstico situacional para determinar las condiciones actuales en las que se encontraba el subproceso de aptitud legal, se elaboró el levantamiento de información para procesar e identificar oportunidades de mejora y de esta manera plantear una propuesta que acoja estas oportunidades. Los resultados se ven reflejados en el manual de procesos, de acuerdo a los requerimientos de la institución y superar las expectativas del servicio y producto. Dentro de la información obtenida a través de los instrumentos de investigación aplicados, se determina que a una gran cantidad de estudiantes solicitan la aptitud legal para el proceso de titulación; sin embargo es preciso señalar que los usuarios al momento de tramitar incumplen con algunos requisitos lo que genera el retraso en la obtención del mismo proceso señalado, en base a lo expuesto anteriormente y teniendo como base la teoría de la reingeniería de procesos en donde el autor Ponce, (2015) manifiesta que es una nueva visión administrativa que se enfoca en mejorar los procesos a través de una revisión fundamental y un rediseño radical, para alcanzar mejores rendimientos en calidad, servicio y rapidez; es por ello que la UED debe hacer uso de su infraestructura y personal capacitado para crear productos encaminados a la generación de procesos que solventes las necesidades de esta institución.

En el segundo objetivo se determina la formulación del manual del subproceso este punto es muy importante en la investigación ya que mediante la aplicación del levantamiento de información se elabora la propuesta en donde se detallan cada uno de los elementos que conforman un manual



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

,es así que se describen los autores que intervienen, además se detalla en orden cada una de las actividades que permite el flujo corrector del trabajo interno, es importante mencionar que el manual cumple con las políticas establecidas por la Universidad Nacional de Loja para el levantamiento de procesos. La propuesta del manual tuvo como propósito ser una herramienta que ayude a identificar irregularidades y evitar que se produzcan fallas, permitiendo a los actores conocer más a fondo el subproceso y hacerlo más eficiente a través de la digitalización y asegurar la calidad del producto; como lo manifiesta Puerta, (2020) que todo organización que asegure una buena gestión de calidad a través de la mejora continua en el desarrollo de producto asegura la satisfacción del cliente, en base a esto si la UED logra cumplir con este principio alcanzara la agilidad en el servicio para evitar demoras. Es importante resaltar que el manual está diseñado de forma concreta y de fácil comprensión.

Para el cumplimiento del objetivo específico tres se realizó la socialización de la propuesta con los actores y autoridades de la Unidad de Estudios a distancia, a través del uso de la plataforma zoom, para lograr validar la propuesta del manual del subproceso de aptitud legal en base a los hallazgos encontrados en el diagnóstico; en donde, se detalla cada actividad de principio a fin; es importante señalar que el manual se constituye en una herramienta de apoyo que permite a la institución cumplir con los plazos establecidos en el reglamento y se fundamenta en los principios de eficiencia y eficacia como lo menciona Mendoza, (2016) la importancia de la gestión de calidad permite a las organizaciones planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que se lleva acabo.



8. Conclusión

Con base a los resultados obtiene las siguientes conclusiones:

La formulación del proceso de aptitud legal se basa en un modelo de gestión por resultados, debido a que se establece una propuesta en base a un diagnóstico, recolección y procesamiento de la información, y de esta manera se genera un manual de subproceso en donde constan los procedimientos secuenciales, actividades requerimientos y productos que se generan para la prestación del servicio.

Al realizar el diagnóstico situacional del subproceso de aptitud legal a través de la entrevista y ficha de observación, se pudo determinar cómo se encuentra en la actualidad el subproceso, lo que permitió analizar y plantear una propuesta del manual de procesos para mejorar la obtención del producto final y eliminar los cuellos de botella basados en la gestión de calidad.

La elaboración del presente manual de procesos es un apoyo para las autoridades así también para los estudiantes que hacen uso de este subproceso ya que se consiguió definir el procedimiento a seguir, detallando las actividades de cada uno de los actores y así generar un subproceso para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales con enfoque a la nueva gestión pública.

La propuesta presentada a las autoridades de la Unidad de Estudios a Distancia les permitirá tomarla como modelo para la digitalización del servicio, y de esta manera cumplir con los estándares de eficiencia y eficacia debido a que la UED, debido a que posee los recursos y personal capacitado para mejorar los canales de comunicación y ofrecer un mejor servicio a la comunidad educativa.



9. Recomendaciones

A partir de las conclusiones expuestas se plantea las siguientes recomendaciones:

Se recomienda a la Unidad de Estudios a Distancia mantener un control interno de los procesos que se llevan a cabo con el propósito de asegurar la eficiencia y eficacia en el desempeño de cada unidad administrativa, para la optimización de recursos y la agilidad en los servicios.

La UED debe realizar levantamientos de los procesos para conocer las oportunidades de mejora y de esta manera obtener un producto final de calidad. teniendo en cuenta que si se controla la trayectoria del proceso, le va permitir a los actores del mismo definir claramente las normativas, las actividades y a su vez los tiempos de realización, para plantear estrategias y lograr que los trámites se cumplan sin ningún inconveniente.

Realizar una revisión periódica del manual de procesos y actualizando de acuerdo a los requerimientos y normativas institucionales y externas, ya que el manual está sujeto a modificaciones con el fin de garantizar el cumplimiento óptimo en la prestación del servicio.

Se recomienda la aplicación del manual propuesto y a su vez capacitar al personal que labora en la institución para mejorar y garantizar el correcto uso del mismo, además se recomienda a la institución aplicar la gestión por procesos en los diferentes áreas y departamentos de la institución para que no se presenten inconvenientes en ninguna unidad académico y o administrativa de la Unidad de Estudios a Distancia de Universidad Nacional de Loja.



10. Bibliografía

- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Cañari Otero, C., & Hanco Bustinza, P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. *Ciencias sociales y políticas*, 15-39.
- González Ortiz, Ó., & Arciniegas Ortiz, J. (2015). Sistema de gestión de calidad. *Ecoediciones*, 45-67.
- Pérez Andrés, G., & Gisbert Soler, V. (2017). Reingeniería de procesos. *Área de Innovación y Desarrollo*, 81-91.
- Bárcena, A., & Prado, A. (2013). Manual de cadenas de valor. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 17-28.
- Bustos, O. M. (2020). Análisis en la gestión por procesos de la unidad de títulos habilitantes de la dirección de tránsito. *Gestión de talento humano*.
- Cardozo, N. D. (2020). Estado, administración y políticas públicas en América Latina: un esbozo sobre su desarrollo. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 15-34.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2014). Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*.
- Cruz, K. d. (2017). Gestión por procesos para mejorar la eficiencia. *Facultad de Ciencias Sociales*.
- Duque, O. Y. (2016). Proceso administrativo. *Fundación Universitaria de Área Andina*, 1-25.
- Enríquez, E. L. (2015). Elaboración e implementación del manual de procedimientos. *Revista San Carlos*, 12-35.
- Fajardo, P. E. (2018). Reingeniería de procesos. *Área de Innovación y Desarrollo*, 75-86.
- Farinango, T. E. (2017). Sistema de gestión de calidad para el proceso de organización. *Ciencias Administrativas*.
- Gil Ojeda, Y., & Vallejo García, E. (2018). Guía para la identificación de análisis de los procesos. *Técnicas de Calidad y Planificación Estratégica*, 45-65.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (s.f.). *Metodología de la Investigación*.
- Hernández, L. A. (2015). Manual para la diagramación de procesos. *Facultad de Ingeniería*, 56-84.
- Ligña Cumbal, C., & Moreno Cueva, G. (2018). Sistemas de Gestión de Calidad. *Revista Compás*, 234-256.
- Makón, M. P. (2018). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública. *Modernización del Estado de la República*, 18-39.



- Mallar, A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1).
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Mallar, M. Á. (2018). La gestión por procesos: una gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13-34.
- Matas, C. R. (2018). Los problemas de la implementación de la nueva gestión pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 76-92.
- Méndez, F. (2015). Descripción de procesos y mapa de procesos . *Unidad de Planificación Institucional*, 12-76.
- Mendoza, M. H. (2016). Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad . *Revista informática SEDE*, 56-72.
- Mero, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *FIPCAEC*, 84-102.
- Órgano Colegiado Superior. (2006). *Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja*. L, Ecuador.
- Ospina Duque, R. (2017). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial de innovación y mejora de la calidad en las organizaciones . *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 91-99.
- Pineda, L. C. (2017). El ciclo Deming (PHVA). *Revista de Science* , 123-146.
- Plata, C. A. (2017). La administración y el proceso administrativo. *Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Obtenido de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Ponce, A. B. (2015). Levantamiento, diseño y formulación del manual de procedimiento del proceso agregador de valor . *Facultad de Ciencias Administrativas* .
- Puerta, A. R. (2020 de Diciembre de 2020). *Las 4 Teorías de la Calidad Principales y sus Características*. Obtenido de Lifer: <https://www.lifer.com/teorias-calidad/>
- Soledispa Rodríguez, X. E., & Zea Barahona, C. A. (2020). La nueva gestión pública: retos y oportunidades. *Ciencias económicas y administrativas*, 36-69.
- Tananta, C. A. (2017). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 149-210.
- Toro Alava , W. J., Carranza Quimi, W. D., Espinoza Mendoza, J. E., & Malave Galarza , L. A. (2017). Sistemas de control de Gestión, una herramienta administrativa. *Revista Administración y Finanzas*, 38-49.

11. Anexos

Anexo 1 Entrevista

Guía de entrevista para la formulación de subproceso agregador de valor de Aptitud Legal, en la gestión por resultados de la Unidad de Educación a Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja.

Introducción.

Muy Estimado Señor(a): Por este medio estamos solicitando de su valiosa colaboración para el desarrollo de un trabajo investigativo que tiene como objetivo Formular los procesos y subprocesos agregadores de valor en la gestión por resultados de la Unidad de Educación a Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja.; Su información es de suma importancia para el éxito de la investigación.

De antemano agradecemos su gentil colaboración.

Datos Informativos

Nombre del entrevistador:

Nombre del entrevistado:

Departamento:

Fecha y hora de aplicación:

Banco de Preguntas para dar cumplimiento al objetivo 1. (Diagnóstico situacional de los procesos y subprocesos generadores de valor)

Pregunta 1: Considera Ud. ¿Qué están bien definidas las Áreas de Trabajo de la institución?

Pregunta 2: ¿Qué actores participan dentro del subproceso de aptitud Legal?

Pregunta 3: ¿Que Normativa sustenta el subproceso de aptitud legal?

Pregunta 4: ¿Cuáles son los insumos que dan inicio al subproceso?

Pregunta 5: ¿Existen medios de verificación que garantice el cumplimiento de los productos finales del subproceso?

Pregunta 6: ¿Cuál considera ha sido el mayor inconveniente para la generación de resultados eficientes de los procesos?

Pregunta 7: En el análisis externo ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que se presentan el subproceso?

Pregunta 8: En el análisis e interno ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que se presentan el subproceso?



Anexo 2 Levantamiento de Información del Procedimiento

Cumplimiento al objetivo 2.

Nombre del Procedimiento:

Responsable del Procedimiento:

Fecha:

1. Rol de los Participantes

No.	Rol	Descripción
1		
2		
3		

2. Marco Legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables al Procedimiento)

No.	Marco Legal
1	
2	
3	

3. Desarrollo del Proceso

3.1 Entradas verificables (insumos que se requieren para iniciar el desarrollo de un proceso / procedimiento)

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

3.2 Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1						
2						
3						

3.3 Salidas verificables (Productos generados por el procedimiento)

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

4. Registro de Información del Proceso (Indicar el archivo en donde se guarda la información generada por el procedimiento)

Nombre del Registro	Descripción	Orden (Cronológico, por fecha, aleatorio, etc.)	Digital / Físico	Tiempo de Archivo (Permanente, temporal, etc.)	Responsable (Cargo del servidor encargado del Archivo)



Anexo 3 Ficha de observación

Formular los procesos y subprocesos agregadores de valor en la gestión por resultados de la Unidad de Educación a Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja.

Ficha de observación.

Datos Informativos:

Institución:

Nombre del departamento:

Responsable del departamento

Fecha de aplicación:

Descripción	Si	No
Están bien definidas las Áreas de Trabajo de la institución		
El personal tiene el conocimiento suficiente para el óptimo desarrollo sus actividades		
El personal cumple en cada proceso que intervienen		
Existen problemas que afectan los procesos		
Existen problemas con relación a los sistemas de información.		
Los canales de comunicación son débiles.		



Personal encargado es desorganizado.

Pierde tiempo en realizar el proceso

Existen flujogramas de procesos establecidos

Los procesos son claros

Intervienen diferentes actores dentro del proceso

Los actuales sistemas de información se pueden mejorar o se debe complementar

El proceso que realiza se necesita información de otro departamento

Los procesos se realizan en fechas establecidas

Incumple con normas o reglas

Anexo 4 Evidencia de entrevistas aplicadas





Anexo 5 Socialización de la propuesta

ACTA DE SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MANUAL DEL SUBPROCESO DE “PLANIFICACIÓN ACADÉMICA Y ENTORNOS VIRTUALES” DE UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y EN LÍNEA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Reunión para la socialización de la propuesta Manual de procesos para la Gestión por Resultados de la
Unidad de Educación a Distancia de la Universidad Nacional de Loja.

Fecha: miércoles 16 de febrero del 2022

Hora: 10:00 am

Lugar: Zoom

Tema: Socialización de la propuesta “Manual del subproceso de aptitud legal”

RESPONSABLE DE LA REUNIÓN

Nombres y Apellidos	Cargo
Ana Cumbicos Villalta	Estudiante de la Carrera de Administración Pública

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

- Socializar la propuesta del manual de procesos como parte del desarrollo del proyecto de integración curricular, en la cual se reflejen los medios de verificación de cada una de las actividades que se ejecutan en estos subprocesos y garanticen la transparencia, la eficiencia y eficacia de estos.
- Abrir un espacio de preguntas y recomendaciones por parte de los integrantes de la coordinación.

ORDEN DEL DÍA

- Saludo por parte de la estudiante Ana Cumbicos Villalta
- Exposición de la propuesta del Manual del subproceso.
- Recomendaciones por parte de los de los integrantes de la unidad y asistentes de la reunión.

DESARROLLO ORDEN DEL DÍA

La reunión programa a las 10:00 am del miércoles 03 de agosto del 2022 se inicia con el saludo por parte de la estudiante Srta. Ana Silvana Cumbicos Villalta, quien a continuación procede a exponer y presentar la propuesta denominada “Manual del Subproceso de aptitud legal de la UED” para la Gestión por Resultados de la Universidad Nacional de Loja.

En el lapso de la exposición los presentes realizaran las sugerencias y recomendaciones pertinentes para mejorar la propuesta planteada. Para finalizar la estudiante agradece a todos presentes por su asistencia y por el apoyo brindado en la elaboración del manual y da por terminada la reunión.

PARTICIPANTES DE LA REUNIÓN

ACTORES CLAVES Y AUTORIDADES DE LA UED

Nombres y Apellidos	Cargo que desempeña	Email	Firmas
Dr. Milton Mejía	Director de la UED	direccion.ued@unl.edu.ec	
Ing. Rosa Cueva	Secretaria	secretaria.ued@unl.edu.ec	
Dr. Iván Rodrigo Ortega Cevallos	Secretario-Abogado	abogado.ued@unl.edu.ec	
Lic. Jamil Ramón Carrión	TIC	tecnologia.ued@unl.edu.ec	
Ing. Germán Macías Ordóñez	Coordinación administrativa-financiera	financiera.ued@unl.edu.ec	

Elaboración: Ana Silvana Cumbicos Villalta



Anexo 6 Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional De Loja

1. OBJETIVO:

- Proporcionar a la Universidad Nacional de Loja una guía clara, uniforme y estándar para el levantamiento de procesos, en un marco óptimo de administración de costos, recursos y tiempo, con la participación activa de los diferentes equipos de trabajo multidisciplinarios, con la responsabilidad asumida por todos quienes lo integran y en conformidad con la normativa legal correspondiente.
- Dotar de las herramientas necesarias para la estandarización en la elaboración y actualización de la normativa interna.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN:

La metodología podrá ser aplicada tanto para el levantamiento de procesos, así como para generar un enfoque preliminar de un sistema de gestión de calidad, es decir, en términos generales, será aplicable al desarrollo de los procesos institucionales, entendiéndose como tales los que se describen a continuación:

- Levantamiento de procesos para la adquisición de nuevas soluciones tecnológicas.
- Creación de nuevos procesos acordes a los productos y servicios institucionales.
- Mejoramiento de procesos agregadores de valor, de apoyo y asesoría.
- Creación de nuevos procesos con controles automáticos o manuales.

3. METODOLOGÍA

Dentro de las metodologías relacionadas con el levantamiento, implementación y mejora de procesos, se destacan dos: la modalidad de cascada, cuyo principio básico radica en que una etapa inicia cuando la anterior ha finalizado y por tanto se han pasado de una a otra todas las “salidas verificables” que fueran del caso; y, la modalidad de Espiral, la que radica en establecer ciclos de actividades y su respectivo mejoramiento.

La metodología que se detalla, combina las dos modalidades con el objetivo de conseguir un ordenamiento apropiado con la documentación generada en las etapas definidas que se desarrollarán en cascada, con bloques autónomos de procesos que le dan el modularidad suficiente al diseño y a la vez, se consigue el efecto de mejoramiento continuo, estableciendo etapas cíclicas.

El modularidad conseguido mediante el diseño de bloques autónomos, permitirá también, manteniendo el eje central de la metodología, establecer ligeras variaciones para diferenciar un proyecto de levantamiento de procesos existentes, de un proyecto de diseño de un proceso nuevo.

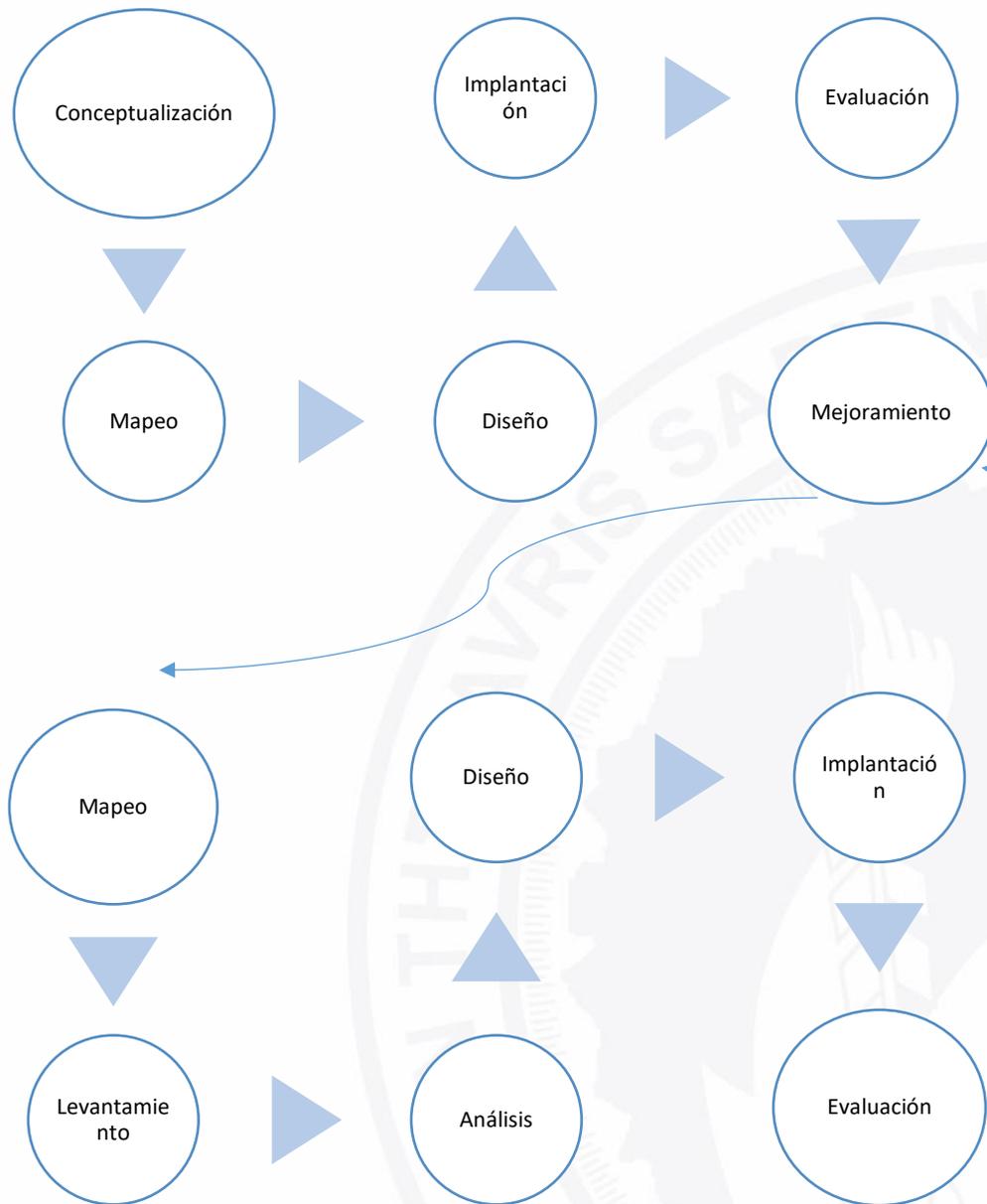


Fig. No. 1. Descripción de las etapas de levantamiento de procesos institucionales

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Es la etapa en la que el proyecto nace como una idea o un conjunto de ideas y conceptos, los que llevados a una definición tangible se traducirán en la “Solicitud de levantamiento de procesos” que deberá ser enviada al Director Nacional de Planificación para su análisis, evaluación, asignación y control.

La definición de conceptos es la idea original generada por el usuario o dueño de un proceso institucional, la que debe ser estudiada y analizada de manera general, dentro del marco legal, de normatividad y de control. Para ello, los solicitantes llenarán el “Formato de Requerimiento de Información Básica para Procedimientos” (Anexo 1 de la presente Resolución).

3.1.2. MAPEO

El mapeo consistirá en diagramar, de manera general y a nivel de bloques, las unidades de proceso que se identifiquen; es decir, las actividades principales que conformarían un proceso institucional. El equipo de trabajo asignado para participar en el levantamiento, deberá identificar los bloques más representativos y significativos del proceso global, entendiéndose como tales, las unidades de procesos que por sus características, constituyan un conjunto temático homogéneo.

Dado que el objetivo central de esta etapa será elaborar el mapa general del proceso, es indispensable que como primera actividad, se conforme el equipo de trabajo multidisciplinario que se responsabilizará por todo el desarrollo e implementación del (los) proceso(s).

3.1.2.1. Conformación del equipo de trabajo para el desarrollo de procesos

El promotor o dueño del proyecto (levantamiento del proceso), asumirá el rol de líder del mismo. Si por cualquier motivo justificado no pudiere ejercer dicho liderazgo, delegará directamente esta función a la persona que considere conveniente, la cual deberá conocer a profundidad el proceso institucional a ser levantado. El líder, en coordinación con el responsable y el(los) profesional (es) de la Dirección de Planificación delegado(s), elaborarán un listado del equipo de trabajo, escogiendo los colaboradores idóneos que intervendrán en la ejecución del proyecto.

A partir de este punto, todo el equipo de trabajo deberá participar en las actividades planificadas y el líder podrá incorporar nuevos miembros temporales o permanentes al equipo.

Los profesionales de procesos de la Dirección de Planificación, serán los encargados de brindar el soporte técnico desde el punto de vista de procesos y definirán cómo el trabajo puede ser realizado eficiente y eficazmente con la correspondiente optimización de costos y tiempo.

Los roles del equipo de trabajo serán los siguientes:

El Líder del Proyecto

- Coordinará, dirigirá y administrará todas las actividades de la metodología.
- Participará en las reuniones de establecimiento de actividades, tareas y planes de trabajo o requerimientos.
- Coordinará con el(los) profesional(es) de procesos la elaboración y seguimiento de los cronogramas de actividades que se establezcan.
- Ejecutará los planes de pruebas, de aceptación, monitoreo y estabilización del proceso.
- Generará la documentación de base necesaria para la elaboración de los manuales de procedimientos institucionales.
- Planificará y gestionará la dotación de todos los recursos necesarios para el adecuado desarrollo e implementación del proceso.
- Coordinará el soporte para la actualización, implementación y automatización de los procesos institucionales.

El Profesional de Procesos

- Coordinará con el Líder del proyecto la planificación y ejecución de las actividades.
- Coordinará el seguimiento general de los proyectos.
- Levantará los procesos, mapeará y diseñará los nuevos procesos o las mejoras correspondientes.
- Recogerá y recopilará la información para la generación de manuales y la documentación del(los) proceso(s).
- Prestará soporte para la actualización, implementación y automatización de los procesos institucionales.

El Usuario Experto del Órgano Administrativo Requirente

- Especificará los requerimientos del proceso desde el punto de vista operativo.
- Informará de cambios en los procesos para actualizar los manuales de procedimientos respectivos.
- Capacitará a los usuarios finales.
- Proveerá de la documentación requerida.

La Unidad de Telecomunicaciones e Información (UTI)

- Coordinará con el profesional de procesos y el líder del proyecto que los requerimientos sean coherentes y adecuados para efectuar la informatización de los procesos.
- Coordinará con el proveedor que el desarrollo de las aplicaciones sea realizado en base a los requerimientos definidos por los usuarios y según el proceso establecido, acorde a la metodología.

3.1.2.2. Identificación de procesos

Con la información recopilada a través del Formato de Requerimiento de Información Básica para Procedimientos, contenido en el Anexo 1, que forma parte integrante de la presente Resolución, se obtendrá una lista de las actividades, etapas o fases necesarias para la generación de la “Salida Verificable” que se obtendrá con el desarrollo del proceso, considerándolas como grandes pasos o conjuntos temáticos homogéneos.

3.1.2.3. Esquematización de procesos

Para cada proceso, se deberá elaborar un diagrama de bloques, mostrando una secuencia o un flujo global del proceso.

Los diagramas a nivel de procesos mostrarán el flujo, sin identificar aún responsables ni actores, sino únicamente las grandes actividades o bloques que componen un proceso, de modo que permita, de manera gráfica y, si es posible en un solo diagrama, entender el contexto total del proceso. En esta fase se determinarán los posibles procesos que sustentarán a la estructura del Mapeo. Para elaborar los diagramas de bloques de preferencia se deberá utilizar el programa *Lucidchart Diagrams*

3.1.3. LEVANTAMIENTO

Lo que se pretenderá en esta fase de levantamiento es que, en base al mapa general elaborado, se detalle en forma gráfica la siguiente jerarquía de procesos:

- a) Macroprocesos
- b) Procesos
- c) Microprocesos (Actividades, tareas, movimientos).

Para el levantamiento, se efectuará(n) la(s) reunión(es) correspondiente(s) con el Equipo de Trabajo. En la(s) reunión(es) se establecerá la secuencia lógica de las actividades que conforman el procedimiento levantado.

3.1.3.1. Diagramación de procesos

En esta fase se procederá a desarrollar cada uno de los procesos mapeados, teniendo en cuenta que se deberá diagramar los procesos; para ello se utilizará el formato del diagrama denominado SIPOC, tal como se indica a continuación:

a) Diagrama SIPOC (Flujograma):

Se tendrá en cuenta que lo que se busca es plasmar el proceso tal como indican sus iniciales: S: supplier, I: input, P: process, O: output, C: customer.

El SIPOC es la herramienta central del modelo de Gestión por Procesos, ya que permite institucionalizar un flujo continuo de actividades a través de toda la Universidad. La simbología para diagramación del SIPOC se encuentra detallada en el Anexo 2 de la presente Resolución.

Esta herramienta servirá para identificar el flujo o secuencia de eventos que tiene un producto o servicio en su proceso y tener una visión completa de éste y de sus interfaces. Con el SIPOC se logrará identificar: áreas problema, repeticiones, pasos innecesarios, actividades que agregan y no agregan valor; dónde la simplificación y estandarización podrán ser posibles para hacer mejoras y en qué lugar del proceso la información deberá ser recogida y analizada. Adicionalmente, facilitará el entrenamiento de las personas involucradas en el proceso para entenderlo a profundidad.

Para la diagramación se deberán seguir los siguientes pasos:

1. Determinar el marco del proceso y los productos o servicios (salidas verificables) que se generan.
2. Definir claramente dónde empieza el proceso (supplier, input) y su final (output, customer).
3. El grupo deberá acordar el nivel de detalle que se mostrará en el flujo, para entender el proceso (process) e identificar las áreas problema. Se podrá empezar con un macro y después añadir los detalles donde sea necesario.
4. Especificar el actor (quién realiza la actividad), qué hace (actividad), cuándo lo hace (secuencia), qué usa para hacerlo (documentos o formatos), cuáles son los resultados de hacer el trabajo (qué se obtiene) y quiénes usan esos resultados (cuál es la actividad siguiente).

En el flujo se registrará el estado en el que se encuentra el proceso que está siendo levantado; este puede ser:

Propuesto.- Se da cuando el proceso o flujo ha sido diseñado pero no validado.

Aprobado.- Se da cuando el proceso o flujo ya ha sido validado.

Cabe recalcar que la diagramación será el resultado de reuniones, entrevistas y talleres con el grupo de trabajo y los usuarios expertos, en caso de requerirse.

b) Límites y Alcance:

Será importante revisar los límites de cada proceso, es decir, determinar hasta qué actividad llega un proceso y desde qué actividad empieza el siguiente, esto con el propósito de establecer los indicadores y otras mediciones que se puedan incluir.

Con la definición de las actividades que se incluirán o no en cada proceso, se identificará para cada uno:

- Las entradas y las salidas verificables de información y/o documentos.
- Los órganos administrativos involucrados.
- Los recursos informáticos para la realización.
- Los tiempos de ejecución
- Los responsables de la ejecución de cada actividad.

c) Codificación:

Una vez realizada la diagramación respectiva, se procederá a codificar al proceso, es decir, asignar un código que lo identifique dentro del Mapa de Procesos de la institución. La codificación se efectuará de la siguiente manera:

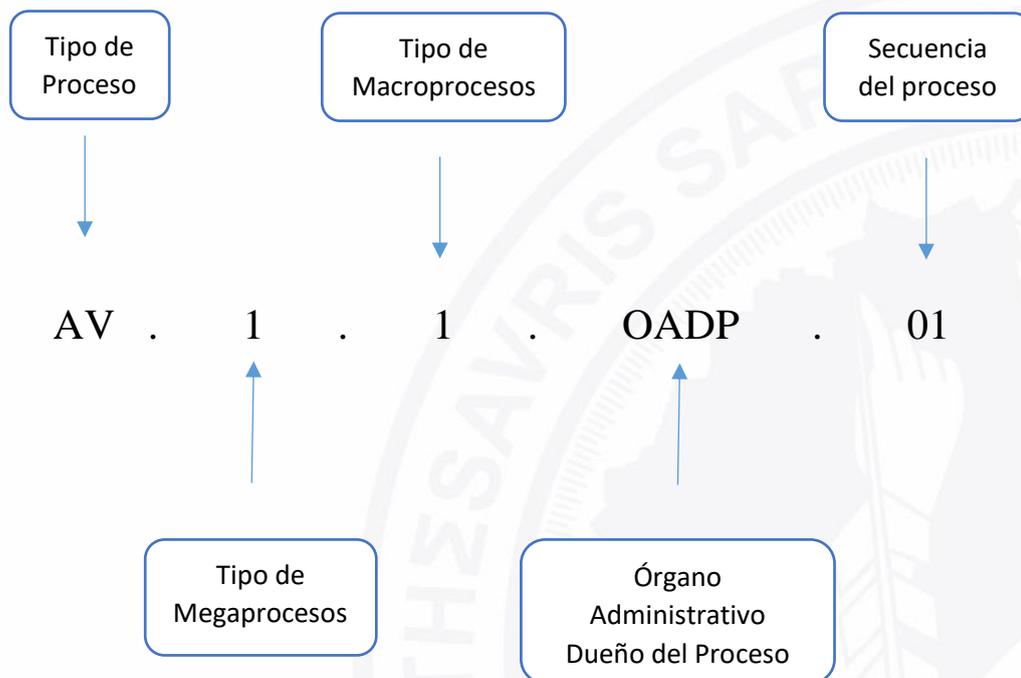


Fig. No. 2. Representación de la codificación de un proceso

El Tipo de Proceso:

- **Gobernante;**
- **Agregador de Valor;**
- **Habilitante de Apoyo;**
- **Habilitante de Asesoría.**

d) Responsables:

Para la diagramación del proceso se utilizará el esquema de franjas verticales. En cada franja, a manera de título, se registrará la denominación del cargo del responsable de la ejecución de las actividades descritas en dicha franja.

e) Controles:

Cada proceso deberá contar con controles en los puntos de inflexión teniendo en cuenta que en el control se especificará quién lo realizará, en qué consiste y el símbolo distintivo o de identificación.

De acuerdo a lo definido en la cadena de valor.

f) Documentación utilizada en el proceso

Durante el desarrollo del proceso se utilizarán diferentes tipos de documentos, los cuales deberán ser enumerados y relacionados con la actividad a la que corresponde su uso y detallados en un recuadro especial destinado para el efecto.

El modelo de elaboración del diagrama de flujo del proceso se encuentra detallado en el Anexo 3 de la presente metodología.

3.1.4. EVALUACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

El proceso de elaboración de manuales de procedimiento iniciará con la presentación del proceso levantado por parte del(los) profesional (es) de procesos de la Dirección de Planificación y terminará con la difusión del documento al personal involucrado y con la revisión y actualización de los documentos cuando corresponda.

Las etapas del proceso de elaboración de manuales de procedimiento se detallan a continuación:

3.1.4.1. Recopilación de información

Se recopilará la información relevante relacionada con las características del servicio o proceso del que se elaborará el manual, los beneficios, las políticas que lo regirán y todos los elementos que contribuyan a la elaboración del manual, tales como: manuales de procedimiento, manuales de usuario, instructivos o reglamentos anteriores relacionados.

3.1.4.2. Estructuración del Manual de Procedimiento

La estructuración del manual de procedimiento se la realizará de la siguiente manera:

1) Carátula o Página Frontal

La carátula estará compuesta de los siguientes elementos:

- Logotipo de la Universidad Nacional de Loja.
- Código del proceso sobre el cual se elaborará el manual.
- Fecha en la que entrará en vigencia el manual.
- Proceso: Nombre del proceso relacionado con el manual.
- Propietario: Nombre del Órgano Administrativo dueño del proceso.
- Objetivo: Enunciado del objetivo que se cumple a través de la ejecución del proceso del que trata el manual.



- Estatus: Estado del manual de procedimiento; podrá ser: Propuesta o Aprobado.
- Macroproceso definido en la Cadena de Valor.
- Número de la página en relación al número de páginas totales que conforman el documento (página x de y páginas).
- Nombre del documento: Nombre del manual, es decir, Manual de procedimiento del proceso que corresponda.
- Versión del documento: Corresponde al número de versión del documento, es decir, 1.0; 2.0; etc.
- Elaborador por: Nombres, denominación del cargo y rúbricas de los profesionales de procesos de la Dirección de Planificación que participaron en la elaboración del manual.
- Revisado por: Nombres, denominación del cargo y rúbricas de los servidores involucrados en el proceso que se detalla en el manual. Se señalará también los órganos administrativos a los que pertenecen.
- Aprobado por: Nombres, denominación del cargo y rúbricas de los dueños del proceso. Se señalará también los órganos administrativos a los que pertenecen.
- Registro de edición del documento: Detalle de las distintas versiones existentes y relacionadas al manual o proceso descrito en éste. Se compone de los siguientes campos: Versión, fecha de vigencia y registro de cambios en relación a versiones anteriores (detalle y No de página modificada).

Cabe recalcar que en todas las páginas del manual deberá registrarse la sumilla de los colaboradores que revisan y aprueban el documento.

El formato para la elaboración de la carátula o página frontal del documento se encuentra en el Anexo 4 de la presente Resolución.

2) Formato del documento

Las páginas que componen el documento contendrán los siguientes campos:

- Logotipo de la Universidad Nacional de Loja.
- Nombre del proceso relacionado con el manual.
- Código del proceso sobre el cual tratará el manual.
- Número de página en relación al número total de éstas: x de y.

3) Cuerpo del documento

a. Tipo de mega y macro proceso

El tipo de mega y macro proceso se establecerá en base a la clasificación definida de acuerdo a la Cadena de Valor.

b. Objeto

En el objeto se definirá el propósito del que tratará el proceso

c. Alcance

En el alcance se definirá la aplicabilidad del documento, es decir, los órganos administrativos a los que aplicará.

d. Límites

Se establecerán las actividades de inicio y finalización del proceso.

e. Políticas

Se describirá el marco de referencia dentro del cual se ejecutará el proceso. Se detallará la normativa y las políticas de regulación así como las funcionalidades y prohibiciones relacionadas.

f. Consideraciones de Actualización

Se describirán las consideraciones que deberán tenerse en cuenta para la actualización del documento, es decir, quién se encargará de su coordinación, revisión y aprobación.

g. Esquema General de Macroproceso

Por medio de un diagrama, se esquematizará el macroproceso al que pertenece el proceso levantado.

h. responsables

Se establecerán los servidores que participan en las diversas fases del proceso y las responsabilidades de cada uno.

i. Marco Legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables)

Se establecerá el Marco Legal y regulatorio con el que tiene relación el proceso levantado.

j. Entradas Verificables

Se deberán especificar los insumos necesarios para que el proceso pueda llevarse a cabo. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- **Código:** Corresponde al código de la entrada. Por ejemplo, el código del documento que constituye la entrada del proceso: E01, E02, etc., las cuales se enumerarán de manera ordenada según su aparición y secuencialmente con respecto a cada actividad que integra el proceso institucional.

- Nombre: Nombre de la entrada, por ejemplo, del documento (informe, retroalimentación petición, orden de trabajo, etc.) o normativa legal que activa el inicio del proceso.
- Criterios de aceptación: Corresponde al estado en el que se encuentra la entrada del proceso. Por ejemplo, en caso de ser un documento: Manual aprobado y vigente.
- Origen: Órgano Administrativo o cliente externo del que proviene la entrada.
- Referencia: Corresponde al documento, formato, formulario, etc. al que se quiere hacer referencia y que constituye la entrada del proceso.

k. Procedimiento Descriptivo

Presentación en forma narrativa, secuencial y en infinitivo, de cada una de las actividades y tareas que se realizarán para

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado (Min)	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Actividad 1.					
1.1	INICIO Tarea 1	Órgano Administrativo	Si aplica	#	Anual / Mensual	Si / No

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- Secuencia: Número de actividad y tarea correspondiente, las cuales se enumerarán de manera ordenada y secuencial.
- Tarea: Descripción de la tarea en forma narrativa y en infinitivo. Es preciso recalcar que se detallarán tanto los pasos como los documentos utilizados.
- Responsable: Órgano Administrativo responsable de la ejecución de la tarea que se detalla.
- Sistema Informático: Corresponde a la aplicación informática con la que se ejecuta la tarea descrita, si aplica.
- Tiempo estimado: Tiempo (en minutos) que tarda la ejecución de la tarea descrita.
- Frecuencia: Corresponde a la periodicidad con la que se realiza la tarea, es decir, diariamente, mensualmente, trimestralmente, etc.
- ¿Agrega Valor?: Si la tarea descrita agrega o no valor al proceso.

1. Salidas Verificables

Se deberán especificar los resultados del proceso. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:



Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- **Código:** Corresponde al código de la salida. Por ejemplo, el código del documento que constituye la salida del proceso: S01, S02, etc.; las cuales se enumerarán de manera ordenada según su aparición y secuencialmente. **Nombre:** Nombre de la salida; es decir, del producto que genera el proceso (Ej.: Informe, oficio, documento, etc.).
- **Criterios de aceptación:** Corresponde al estado en el que se encuentra la salida del proceso. Por ejemplo, en caso de ser un documento: Manual aprobado y vigente.
- **Origen:** Órgano Administrativo del que se genera o es propietario de la salida.
- **Referencia:** Corresponde al documento, formato, formulario, etc. al que se quiere hacer referencia y que constituye la salida del proceso.

m. Consideraciones adicionales

Corresponderá al enunciado de los aspectos relevantes relacionados con el proceso detallado en el manual, por ejemplo: Glosario de términos y siglas, definición de las características particulares o beneficios del producto o proceso, etc.

n. Diagrama de Flujo

Esquema gráfico de la sucesión en la que se realizarán las actividades y tareas del proceso.

El formato y la simbología que se utilizará para la elaboración del Diagrama de Flujo se muestran en los Anexos 2 y 3 de la presente Resolución.

o. Registros de Información del Proceso

Se deberán especificar los registros de información del proceso. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- **Registro:** Número secuencial y ordenado del registro de información del proceso.

- Descripción: Corresponde al detalle del registro de información del proceso (documento, acta, resolución, etc.).
- Orden: Tipo de ordenamiento del registro de información del proceso.
- Digital/Físico: Corresponde al tipo de archivo del registro de información.
- Tiempo de archivo: Tiempo que permanecerá archivado el registro antes de su destrucción.
- Responsable: Órgano Administrativo encargado del archivo del registro de información.

p. Indicadores

Se deberán establecer los indicadores para medir el proceso, los que se establecerán conforme a la eficacia (cliente interno) y eficiencia (cliente externo) vinculadas al proceso. Para cada indicador se determinará:

- Nombre de indicador
- Descripción de qué consiste el indicador
- Forma de cálculo del indicador
- Período de medición, es decir, cuando se efectuará dicha medición.

Característica	Descripción
Nombre	
Descripción	
Forma de cálculo	
Período de medición:	

q. Estadísticas

Se deberán establecer las estadísticas del proceso o aquellas que se encuentren relacionadas con el mismo.

r. Anexos

Son los documentos, formatos, instructivos o manuales de usuario relacionados con el proceso o producto detallado en el manual.

3.1.4.3. Validación del Manual de Procedimiento



Una vez elaborada la propuesta de manual de procedimiento, ésta deberá ser enviada a los servidores, colaboradores y/o líneas de supervisión involucrados para su revisión, análisis y emisión de recomendaciones, observaciones o comentarios. Los revisores del documento deberán emitir sus opiniones utilizando para ello la función de Microsoft Word llamada “Control de Cambios” en máximo dos días laborables después de haber recibido el manual, sin embargo, se podrá extender el plazo dependiendo de las características y extensión de cada documento.

Posterior a la recolección de las opiniones, observaciones o inclusiones efectuadas por los responsables de la revisión del documento, se realizarán las correcciones correspondientes y se remitirá el documento para su validación final.

3.1.4.4. Aprobación del Manual

Después de la validación del manual por parte de los colaboradores o servidores revisores, éste deberá ser aprobado por escrito por el propietario o dueño del proceso, para constancia de lo cual, se deberán incluir las firmas respectivas en el documento. Adicionalmente, se incluirá a las autoridades correspondientes de acuerdo a su relación con el procedimiento descrito en el manual.

3.1.4.5. Distribución y Difusión

Una vez obtenidas las firmas de todos los revisores y aprobadores involucrados en el documento, éste será difundido al personal que tenga participación en el proceso. Para ello, y dependiendo de la naturaleza del documento, se establecerá si éste es difundido por medio de una resolución o no. Cabe acotar que adicionalmente, deberá publicarse la versión aprobada en la carpeta compartida del Órgano Administrativo correspondiente.

3.1.4.6. Revisión y Actualización

Debido a que la utilidad de los manuales de procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, se efectuarán revisiones periódicas con el propósito de que sean actualizados y éstos contengan información que se apegue a la realidad del proceso.

Para el seguimiento de procesos y procedimientos se deberán tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Seleccionar de manera coordinada, entre las autoridades del Órgano Administrativo vinculado y la Dirección de Planificación, el o los procesos para realizar el seguimiento.
- Identificar claramente como se está realizando en la práctica el proceso.
- Verificar si el proceso contribuye a agregar valor para el usuario.
- Determinar los tiempos reales de las actividades.

Las actividades para realizar el seguimiento a los procesos y procedimientos se detallan a continuación:

- Reunión del servidor responsable de realizar el seguimiento del proceso o procedimiento en la Dirección de Planificación con el dueño o responsable del proceso; en esta reunión, el responsable

del proceso realizará una descripción de cómo está aplicándose el proceso en ese momento. De esta reunión se levantará un acta que será firmada por todos los presentes.

- El servidor responsable de realizar el seguimiento del proceso, analizará y evaluará los resultados obtenidos en la reunión de la actividad anterior, mediante el respectivo formato de evaluación.
- Con los resultados obtenidos, se convocará a una reunión a la cual deberá asistir el dueño del proceso, el Director del Órgano Administrativo dueño del proceso y el servidor de la Dirección de Planificación responsable de realizar el seguimiento. En esta reunión se analizarán los resultados de la evaluación y de ser el caso, se tomarán las medidas correctivas necesarias. De esta reunión se levantará un acta que será firmada por todos los presentes.
- De ser el caso, se registrarán los cambios aprobados en la descripción histórica del proceso y se elaborará un alcance a la resolución respectiva

4. DEFINICIONES RELEVANTES

Actividad: Son todas las acciones que corresponde ejecutar a un responsable u Órgano Administrativo de manera periódica y sostenida, por la naturaleza de los procesos que realiza.

Clientes: Son las personas, entidades u órganos administrativos para quien se produce la salida de un proceso.

Entrada: Son todos los materiales, insumos, información y soporte (tangibles o intangibles) que se necesitan para apoyar el inicio o realización de un proceso.

Indicador: Dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso o una actividad.

Proceso: Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, emplean insumos, agregan valor y entregan un producto o servicio con valor agregado a un cliente.

Megaproceso: Es el conjunto de macroprocesos que contribuyen a cumplir con los objetivos y metas estratégicas institucionales.

Macroproceso: Es el conjunto de procesos que contribuyen, en forma sistémica, a cumplir con los objetivos y metas estratégicas a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.

Proceso: Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, emplean insumos, agregan valor y entregan un producto o servicio con valor agregado a un cliente.

Procedimiento: Conjunto de actividades que tienen la finalidad de determinar la manera como se ha de llevar a cabo un proceso, En apego a los objetivos propuestos, esta metodología deberá ser difundida a todos los niveles directivos y mandos medios, a fin de que sea asumida como parte de las normas de sus propios órganos administrativos y con el objeto de facilitar su cumplimiento.



- La Dirección de Planificación, en coordinación con los responsables de los órganos administrativos de la Universidad Nacional de Loja, priorizarán el levantamiento de procesos específicos para cada periodo.





5. ANEXOS

5.1. ANEXO 1: REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN BÁSICA

Levantamiento de Información del Procedimiento

Nombre del Procedimiento:

Órgano Administrativo:

Responsable del Procedimiento:

Fecha:

1. Rol de los Participantes

No.	Rol	Descripción
1		
2		
3		

2. Marco Legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables al Procedimiento)

No.	Marco Legal
1	
2	
3	

3. Desarrollo del Proceso

3.1 Entradas verificables (insumos que se requieren para iniciar el desarrollo de un proceso / procedimiento)



No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

3.2 Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1				Ane		
2						
3						

3.3 Salidas verificables (Productos generados por el procedimiento)

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

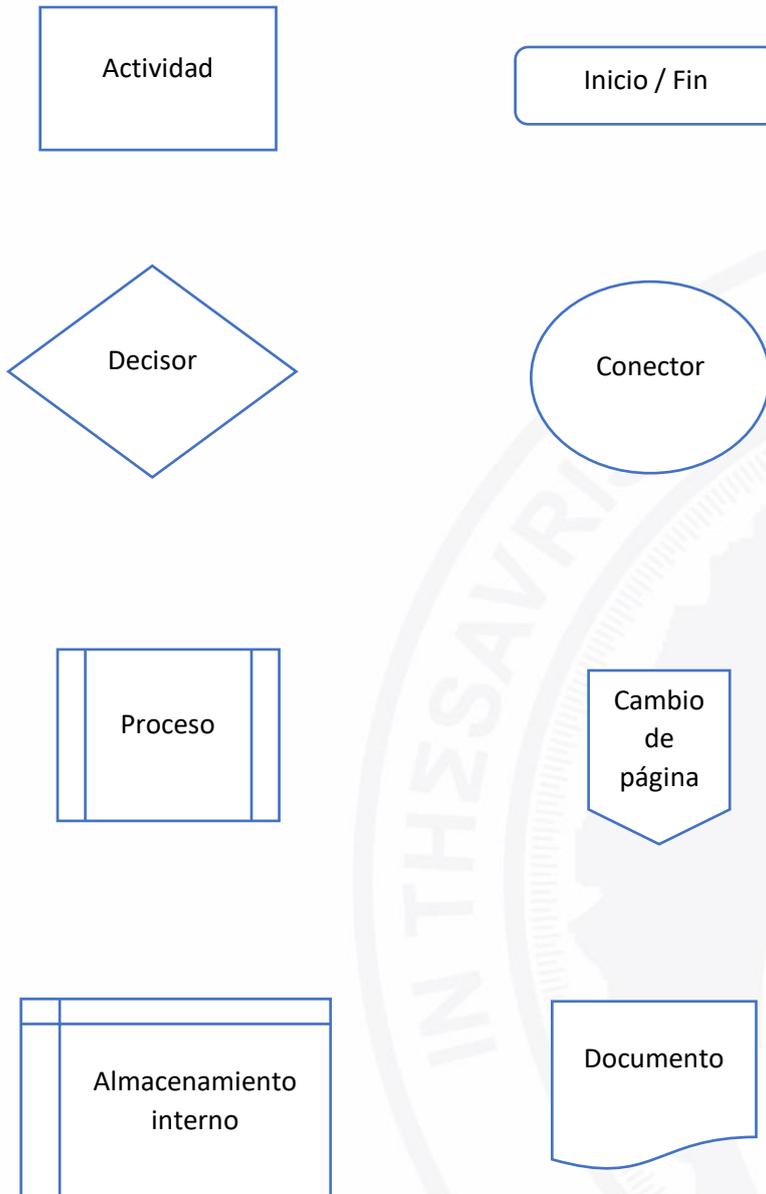


4. Registro de Información del Proceso (Indicar el archivo en donde se guarda la información generada por el procedimiento)

Nombre del Registro	Descripción	Orden (Cronológico, por fecha, aleatorio, etc.)	Digital / Físico	Tiempo de Archivo (Permanente, temporal, etc.)	Responsable (Cargo del servidor encargado del Archivo)

5. Anexos (Adjuntar todos los formatos / formularios necesarios que se utilicen o generen en el procedimiento. Ej. Formato de petición / oficio / factura / solicitud de viáticos / permisos.

5.2. Anexo 2: SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS



Nota: La simbología es la establecida por la aplicación *Lucidchart Diagrams*.



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

5.3. Anexo 3: MODELO DE DIAGRAMACIÓN

 1859	Responsable:	Macroproceso:	Fecha de Elaboración:
	Órgano Administrativo:	Proceso:	Inicio:
	Página: x de y	Status: Propuesta / Aprobado	Fin: Actividad Final del proceso
Asistente Administrativo (Archivo General)	Asistente Administrativo (Departamento financiero)	Especialista / Experto Departamento Jurídico	Director de ...

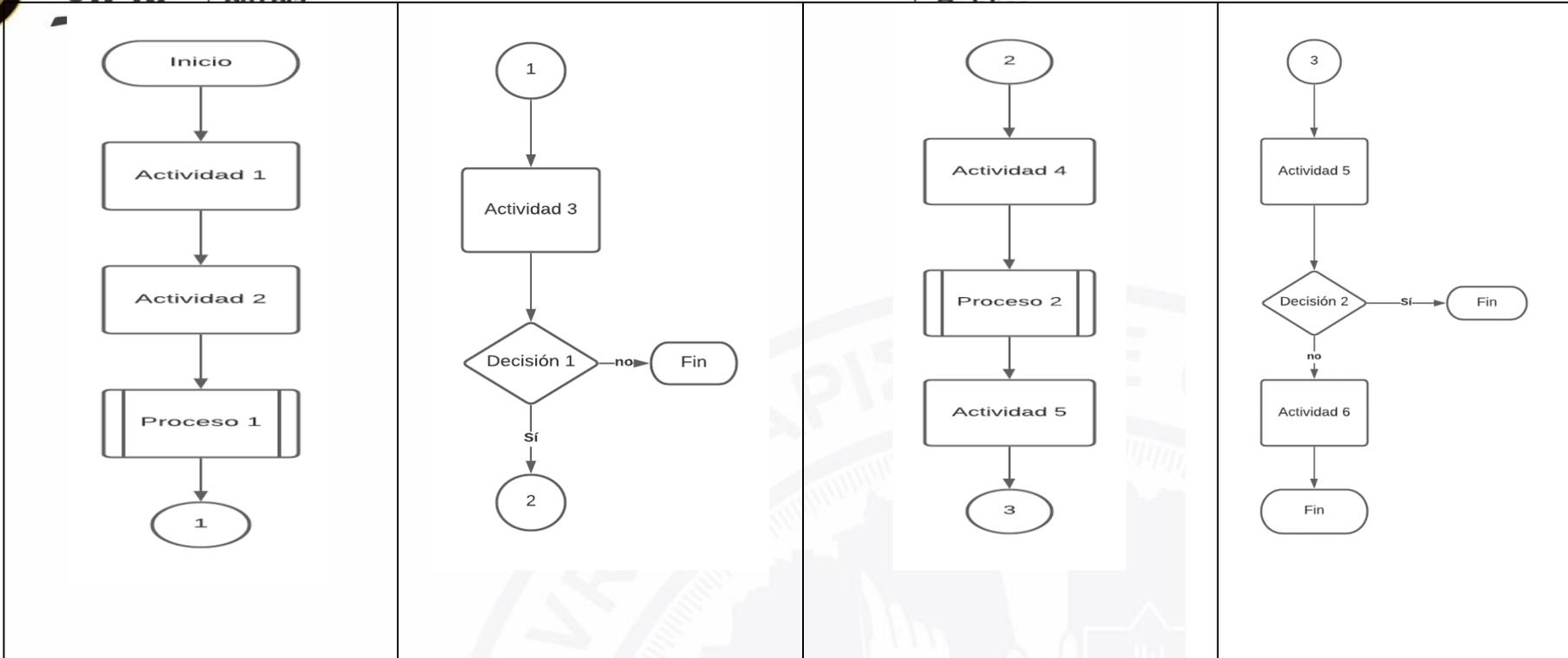


1859

UNL

Universidad
Nacional
del Litoral

Carrera de
Administración





5.4. Anexo 4: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE LA PÁGINA FRONTAL

 1859		
CÓDIGO:		Fecha de vigencia:
PROCESO:		Propietario del proceso:
Objetivo:		Status:
Macroproceso:	Responsable:	Página: x de y
MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE		
Versión: 1.1		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:



1859



Servidor / Órgano Administrativo

Fecha:

Registro de edición de documento

Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.1	dd-mm-aaaa	Versión inicial	todas



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

5.5. Anexo 5: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO



Proceso:	Órgano Administrativo	Página: x de y
Código:	Responsable:	

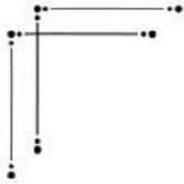


UNL

Universidad Nacional de Loja

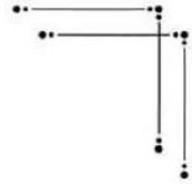
Carrera de Administración Pública

Anexo 7. Certificación de traducción del Abstract



UNL

Universidad Nacional de Loja



Loja, 16 de septiembre de 2022

Lic. Marlon Armijos Ramírez Mgs.

DOCENTE PEDAGOGIA DE LOS IDIOMAS NACIONALES Y EXTRANJEROS – UNL

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular titulado **“Formulación del Subproceso de Aptitud Legal, vinculado al proceso de Graduación y Titulación en la Unidad de Educación a Distancia, UED de la Universidad Nacional de Loja.”**, autoría de Ana Silvana Cumbicos Villalta con CI: 1105262610, de la carrera de Administración Pública, de la Universidad Nacional de Loja.

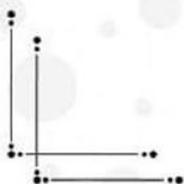
Lo certifica en honor a la verdad y autorizo al interesado hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Atentamente,

MARLON RICHARD ARMIJOS RAMIREZ

Firmado digitalmente por MARLON RICHARD ARMIJOS RAMIREZ Fecha: 2022.09.16 11:42:13 -05'00'

MARLON ARMIJOS RAMÍREZ
DOCENTE DE LA CARRERA PINE-UNL
1031-12-1131340
1031-2017-1905329



Educamos para Transformar

